

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

Черній Владислав Олександрович

УДК 330.341:656.07(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
МУНІЦИПАЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Спеціальність 051 – економіка

Галузь знань 05 – соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших
авторів мають посилання на відповідне джерело

 В. О. Черній

Науковий керівник Творонович Вікторія
Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Черній В. О. Формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в умовах невизначеності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. – Державний університет інфраструктури та технологій Міністерства освіти і науки України, Київ, 2021.

Дисертація присвячена питанням розширення теоретико-методичних засад і надання науково-практичних рекомендацій щодо формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в умовах невизначеності.

В роботі встановлено, що сучасне середовище характеризується динамічністю та невизначеністю на макрорівні, на рівні окремих країн, галузей економічної діяльності, регіонів, об'єднань, груп підприємств, суб'єктів, зокрема підприємств муніципального транспорту. Велика вірогідність появи важкопрогнозованих подій, що мають значні наслідки, зокрема масштабне поширення коронавірусної інфекції COVID-19, прийняття рішень, спрямованих на захист довкілля та підвищення рівня життя населення, тотальне запровадження цифрових технологій спонукає підприємства муніципального транспорту до пошуку належних альтернатив та формування сучасної економічної стратегії, яка врахує всі можливі особливості функціонування та сприятиме економічному розвитку у майбутньому. За таких умов надзвичайно важливо розробляти економічну стратегію, що передбачає реалізацію гнучких і максимально ефективних управлінських рішень в критичній ситуації.

Запропоновано під економічною стратегією розуміти довгостроковий план економічного розвитку підприємства, який не лише відповідає загальній місії діяльності, а й ґрунтується на встановлених економічних цінностях. При цьому підкреслено, що економічна стратегія розвитку підприємств муніципального транспорту має урахувати пріоритети розвитку кожної окремої територіальної

громади, міста як урбанізованої території, концепції та стратегії розвитку регіону. В наслідок того, що формування і реалізація економічної стратегії є функцією стратегічного управління, досліджено зміст означеної категорії та запропоновано під стратегічним управлінням розуміти спеціалізований вид діяльності, який направлений на виконання економічної стратегії підприємства та охоплює забезпечення дотримання цінностей в процесі реалізації місії.

Ідентифіковано та класифіковано ключові фактори впливу на формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту. Виділено групи факторів позитивного та негативного впливу, прямого та опосередкованого впливу, внутрішніх і зовнішніх, регульованих та нерегульованих, які за допомогою матричного підходу представлено у взаємозв'язку та взаємозалежності. Для уникнення дублювання запропоновано здійснювати групування у формі матриці за чотирма виокремленими класифікаційними ознаками, що дозволяє врахувати ступінь потенційного впливу кожного окремого фактору на процеси розвитку та функціонування муніципального транспорту при формулюванні економічної стратегії.

За результатами критичного аналізу генезису та основних підходів до сутності понять ризику та невизначеності конкретизовано їхній зміст з позиції економічної діяльності. Відповідно під ризиком пропонується розуміти можливість потенційного зниження доходів підприємства в наслідок негативного впливу загроз діяльності або одержання додаткового доходу в наслідок реалізації чинників позитивного впливу, ймовірність настання яких залишається невизначеною. Під невизначеністю – умови діяльності чи бізнес-середовища, в яких зростає можливість реалізації ризиків, у тому числі раніше не ідентифікованих системою управління.

В результаті аналізу обсягів перевезення пасажирів основними видами муніципального транспорту встановлено найбільш завантажені з них. Зроблено висновок, що основну частину внутрішньо міських перевезень забезпечує автомобільний транспорт, далі за масовістю використання у бік зменшення

частки перевезень види транспорту розподіляються таким чином: тролейбусний, метрополітенний, трамвайний. З'ясовано, що показники перевезення пасажирів муніципальним транспортом мають негативну динаміку в наслідок зміни споживчих пріоритетів пасажирів та карантинні обмеження.

Запропоновано комбінований підхід до формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту, який передбачає поєднання маркетингової (спрямованої на створення умов підвищення рівня привабливості послуг муніципального транспорту) та економічної (спрямованої на забезпечення ефективного розвитку підприємства) складових. Процес формування економічної стратегії розбито на чотири послідовних етапи (збір і моніторинг інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища і значення параметрів реалізації економічної стратегії підприємства, аналіз інформації про стан середовища та порівняння параметрів реалізації економічної стратегії, стратегічне планування економічної діяльності підприємства, реалізація та моніторинг імплементації стратегічних планів та моделей економічної стратегії). Обґрунтовано необхідність створення бази знань у вигляді ІТ-системи, що сприятиме підвищенню рівня керованості та прозорості процедур для реалізації завдань комбінованого підходу.

Обґрунтовано необхідність визначення маркетингової складової економічної стратегії підприємства муніципального транспорту із застосуванням процесного та маркетинг-мікс підходів. Маркетинг-мікс-підхід поєднав два комплекси маркетингу: модель 4С (клієнт, комунікація, комфорт, вартість) та модель 3Р (процеси, фізична присутність, люди). Процесний підхід дозволив виділити два головні етапи процесу визначення маркетингової складової економічної стратегії: формування комплексу сервісу (виходячи із ринкової привабливості транспортних послуг) та реалізація базис клієнтоорієнтованого сервісу (після стратегічного позиціонування підприємства муніципального транспорту). Таке поєднання забезпечує методичні засади для урахування конкретних потреб споживачів, комбінації тактичних

напрямів, реалізації програми позиціонування та створення стратегічної основи для гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища.

Визначено процедуру оцінки ступеню задоволеності споживачів (пасажирів) послугами муніципального транспорту. При цьому передбачено збір та аналіз суб'єктивних та об'єктивних показників і визначення інтегрального показника якості обслуговування з урахуванням вагових коефіцієнтів. Результати дослідження ступеню задоволеності пасажирів послугами КП «Київпаstrans» дозволили зробити висновок, що якість муніципального транспорту не можна вважати задовільною із значними резервами її підвищення на рівні 41,7 %.

Розроблено теоретико-методичні основи прогнозування економічного розвитку підприємств муніципального транспорту. З урахуванням нестійкості і невизначеності дії зовнішніх та внутрішніх факторів у теоретико-методичні основи прогнозування покладено сценарний підхід. Виділено ключові невизначеності, визначено альтернативи та описано сценарії, що передбачають реалізацію економічної, маркетингової та економіко-маркетингової стратегій розвитку муніципального транспорту в м. Києві. Проведені розрахунки довели найбільшу ефективність комбінованої стратегії розвитку (сценарій «економіко-маркетингова стратегія»), спрямованої на збільшення фінансових результатів від перевезень пасажирів і зростання привабливості муніципального транспорту. Обґрунтовано, що економіко-маркетингова стратегія має будуватися як вирішення двох проблем: зростання рентабельності перевезень муніципальним транспортом; збереження і підтримка пасажиропотоку на рівні достатньому для забезпечення беззбитковості перевезень.

Ключові слова: *підприємства міського транспорту, підприємства муніципального транспорту, привабливість муніципальних транспортних послуг, задоволеність споживачів, ефективність, економічна стратегія, комбінована стратегія розвитку, невизначеність, сценарний аналіз.*

ABSTRACT

V. O. Chernii. Formation of economic strategy of the municipal transport enterprise under conditions of uncertainty. - Qualifying scientific work as a manuscript.

PhD thesis, majoring in 051 specialty (Economics). - State University of Infrastructure and Technology. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

The thesis is dedicated to the issues of expanding the theoretical and methodological bases and providing scientific and practical recommendations for the economic strategy formation of the municipal transport enterprise under conditions of uncertainty.

It is established that the modern environment is characterized by dynamism and uncertainty at the macro level, at the level of individual countries, sectors of economic activity, regions, associations, groups of enterprises, and entities, in particular municipal transport enterprises. The high probability of hard-to-predict events with significant consequences, such as the large-scale spread of COVID-19 coronavirus infection, decision-making aimed at protecting the environment and improving living standards, and the total introduction of digital technologies encourages municipal transport enterprises to find appropriate alternatives and formation of a modern economic strategy that considers all possible features of functioning and is going to promote economic development in the future. Under such conditions, it is extremely important to develop an economic strategy that provides for the implementation of flexible and the most effective management decisions in a critical situation.

It is suggested to understand the economic strategy as a long-term plan of economic development of the enterprise, which not only corresponds to the general mission of activity, but also is based on the established economic values. At the same time, it is emphasized that the economic strategy for the development of municipal transport enterprises should consider the priorities of development of each individual territorial community, the city as an urban area, the concept and strategy of regional

development. Due to the fact that the formation and implementation of economic strategy is a function of strategic management, the content of this category is studied, and it is proposed to understand strategic management as a specialized activity aimed at implementing the economic strategy of the enterprise.

The key factors influencing the economic strategy formation of municipal transport enterprises are identified and classified. There are groups of factors of positive and negative influence, direct and indirect influence, internal and external, regulated, and unregulated, which are presented in the relationship and interdependence with the help of a matrix approach. To avoid duplication, it is suggested to make matrix-type groups of four separate classification features, which makes it possible to consider the degree of potential influence of each individual factor on the development and functioning of municipal transport in economic strategy formulation.

According to the results of critical analysis of the genesis and basic approaches to the essence of the concepts of risk and uncertainty, their content is specified from the economic activity perspective. It is suggested to understand the risk as the possibility of a potential decrease in income of the enterprise because of the negative impact of business threats or additional income due to the implementation of factors of positive impact, the probability of which remains uncertain. Uncertainty is suggested to be defined as the conditions of activity or business environment in which the possibility of realizing risks increases, including those not previously identified by the management system.

As a result of the analysis of the volume of passenger transportation by the main types of municipal transport, the busiest of them are identified. It is concluded that the main part of intracity transportation is provided by road transport, then, in terms of mass use towards a decrease in the share of transportation, modes of transport are distributed as follows: trolleybus, metro, tram. It has been found that the indicators of passenger transportation by municipal transport have negative dynamics due to changes in consumer priorities of passengers and quarantine restrictions.

A combined approach to the formation of the economic strategy of the municipal transport enterprise is suggested. It provides a combination of marketing (aimed at creating conditions for increasing the level of attractiveness of municipal transport services) and economic (aimed at ensuring effective enterprise development) components. The process of developing an economic strategy is divided into four successive stages (collection and monitoring of information on the state of the internal and external environment and the value of parameters of the enterprise economic strategy implementation, analysis of information on the state of the environment and comparison of parameters of economic strategy, strategic planning of economic activity, strategic plans and models of economic strategy implementation and monitoring). The necessity of creating a knowledge base as an IT system is substantiated, which will increase the level of controllability, and transparency of procedures for the implementation of the tasks of the combined approach.

The necessity of determining the marketing component of the economic strategy of the municipal transport enterprise with the use of process and marketing mix approaches is substantiated. The marketing mix approach combined two marketing complexes: model 4C (consumer, communication, convenience, cost) and model 3P (process, physical evidence, people). Due to the process approach two main stages of the process of determining the marketing component of economic strategy is identified: the formation of a service complex (based on the market attractiveness of transport services) and the implementation of customer-based service (after strategic positioning of municipal transport enterprise). This combination provides a methodological framework for considering the specific needs of consumers, a combination of tactical directions, the implementation of the positioning program and the creation of a strategic basis for a flexible response to environmental challenges.

The procedure for assessing the degree of satisfaction of consumers (passengers) with municipal transport services is determined. This provides for the collection and analysis of subjective and objective factors and the determination of the integral indicator of the quality of service, considering the weight coefficients. The results of

the study of the level of passenger satisfaction with the services of municipal enterprise "Kyivpastrans" allowed to conclude that the quality of municipal transport cannot be considered satisfactory with significant reserves to increase it to 41.7%.

Theoretical and methodological bases for forecasting the economic development of municipal transport enterprises are developed. Considering the instability and uncertainty of external and internal factors, the scenario approach is used as the basis of theoretical and methodological forecasting. The key uncertainties are highlighted, alternatives are identified and scenarios describing the implementation of economic, marketing, and economic-marketing strategies for the development of municipal transport in Kyiv are described. The calculations prove the greatest effectiveness of the combined development strategy (scenario "economic and marketing strategy"), aimed at increasing the financial results from passenger traffic and increasing the attractiveness of municipal transport. It is substantiated that the economic and marketing strategy should be built as a solution to two problems: increasing the profitability of municipal transport; maintaining and supporting passenger traffic at a level sufficient to ensure break-even traffic.

Key words: *municipal transport enterprises, municipal transport enterprises, attractiveness of municipal transport services, satisfaction of consumers, effectiveness, economic strategy, combined development strategy, uncertainty, scenario analyses.*

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Стаття у періодичному науковому виданні інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)

1. **Chernii V. O.**, Portnyi O. V., The essence of the modern economic strategy and its place in the development of the enterprise. *The Scientific Heritage*. 2021. № 71 (71). Vol. 5. P. 13–16. (Угорщина) (заг. обсяг 0,56 д.а., особисто автору належить 0,32 д.а.: проаналізовано вплив економічної стратегії на розвиток підприємств, виділено основні типи економічних стратегій, обґрунтовано важливість маркетингової складової економічної стратегії (необхідність урахування потреб споживачів та умов конкурентного середовища) та необхідність врахування властивостей сталого розвитку з комплексним охопленням фінансової, економічної, соціальної, екологічної та інституціональної сфер функціонування підприємства).

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України з присвоєнням категорії «Б»

2. Черній В. О. Економічна оцінка маркетингової стратегії муніципального транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 221–229. (заг. обсяг 1,03 д.а.)

3. Черній В. О. Теоретичні засади та сутність маркетингових інформаційних систем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. Серія «Економіка і управління». 2020. Вип. 47 № 1. С. 142–146. (заг. обсяг 0,48 д.а.)

4. Черній В. О., Творонович В. І. Комбінований підхід впровадження маркетингової та економічної стратегії розвитку підприємства муніципального транспорту. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/167/160> (заг. обсяг 0,74 д.а., особисто автору належить 0,44 д.а.: узагальнено стратегічні цілі

розвитку муніципального транспорту та розкрито зміст комбінованого підходу до стратегічного планування).

5. Черній В.О. Оцінка ефективності функціонування міського громадського транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 180–185. (заг. обсяг 0,44 д.а.)

Публікації за доповідями та матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій

1. Черній В. О. Підходи до оцінки економічної ефективності функціонування громадського транспорту. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, 19–20 квітня 2019 року, м. Хмельницький–Сатанів*. Хмельницький: ХНУ, 2019. С. 256–260 (заг. обсяг 0,2 д.а.)

2. Черній В. О., Творонович В. І., Портний О. В. Сучасні тренди digital-маркетингу. *Моніторинг та аналіз в системі ефективного менеджменту на залізничному транспорті: реалії і перспективи*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 25–27 вересня 2019 року, Ужгород. Вид-во Київ: АТ «Укрзалізниця», 2019. С. 10–11 (заг. обсяг 0,13 д.а., особисто автору належить 0,05 д.а.: розкрито зміст процесів цифровізації маркетингової діяльності та виокремлено ключові компоненти digital-маркетингу).

3. Черній В. О. Digital-маркетинг, як одна з ключових складових функціонування сучасного підприємства. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 27–28 травня 2020 року, м. Харків. Харків: ХНУБА, 2020. С. 183 (заг. обсяг 0,08 д.а.)

4. Черній В. О. Управління маркетингом і маркетинговими проектами на державних підприємствах. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи*. Всеукраїнська науково-практична

інтернет-конференція, 31 жовтня 2020 року, м. Харків. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 330–333 (заг. обсяг 0,17 д.а.)

5. Черній В. О. Концепція невизначеності, як ключового фактору впливу на економічну ефективність підприємства. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України*. Матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції, 26–28 листопада 2020 року, м. Хмельницький. Хмельницький: ХНУ, 2020. С. 176–178 (заг. обсяг 0,21 д.а.)

6. Черній В.О. Управління столичним громадським транспортом: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка підприємства та корпоративне управління: проблеми управління та виробництва*. Матеріали V Міжнародної наукової конференції «Економіка та людиноцентризм сучасний фундамент розвитку людства», 23–24 квітня 2021 року, м. Лейпциг, Німеччина. Вид-во «Baltija». 2021. С. 57–62 (заг. обсяг 0,21 д.а.)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	21
1.1. Теоретичні засади та сутність економічної стратегії підприємства	21
1.2. Сучасні підходи до формування економічної стратегії на підприємствах ..	36
1.3. Визначення ключових факторів впливу на формування економічної стратегії	52
1.4. Сутність невизначеності як джерела ризику та її вплив на зміст економічної стратегії підприємства	64
Висновки до розділу 1	77
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЙ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МУНІЦИПАЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	80
2.1. Аналіз ключових факторів впливу на функціонування підприємств муніципального транспорту	80
2.2. Формування комбінованого підходу до стратегічного планування в умовах невизначеності	108
2.3. Визначення особливостей маркетингової складової економічної стратегії транспортного підприємства.....	130
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА МУНІЦИПАЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	141
3.1. Методичні положення визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства муніципального транспорту	141
3.2. Інтегральне оцінювання якості послуг муніципального транспорту	160
3.3. Ефективність реалізації комбінованої стратегії розвитку підприємства муніципального транспорту	176
Висновки до розділу 3	196
ВИСНОВКИ.....	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	203
ДОДАТКИ.....	225

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання кількості приватного автотранспорту є великою проблемою у сучасному світі. Умови невизначеності, ситуація з коронавірусом, призвели до того, що в уявленнях людей автомобіль є найефективнішим засобом пересування. Окрім зростання загальної кількості існує також проблема їх великої концентрації на обмежених територіях.

Різні країни по різному борються з цією проблемою. Основними заходами є обмеження користування автомобілем в окремих районах, враховуючи додаткову плату за паркування, обмеження пересування в певні години, тощо. Але, оскільки сама по собі мобільність в умовах міста є невід'ємною складовою, то ці заходи мають об'єднуватися з поширенням обізнаності щодо переваг альтернативних можливостей для пересування. Підприємства муніципального транспорту мають пропонувати належну альтернативу, що потребує формування сучасної економічної стратегії, яка врахує всі можливі особливості функціонування в умовах невизначеності та сприятиме розвитку у майбутньому.

Питання стратегічного розвитку досліджувались у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених таких як: М. Альберт, І. Ансофф, О. Віханський, О.Гудзинський, І. Ігнат'єва, Б. Карлоф, П. Клівець, Н. Куденко, М. Мескон, М. Портер, Ф. Хедоури, М. Саєнко. Проблематику формування економічних стратегій на рівні підприємств у своїх наукових працях піднімали: Б. Будзан, В. Горемикін, В. Гродовський, О. Градов, В. Манов, С. Мочерний, Г. Мінцберг, М. Загірняк, Макаренко М., А. Чандлер та ін. Теоретичні та методологічні основи економічного розвитку підприємств транспорту перебували у колі наукових інтересів Н. Богомоловой, С. Боняр, А. Гречан, В. Гурнака, В. Диканя, О. Карпенко, О. Кравчеко, О. Поліводи, І. Токмакової, В. Шинкаренка та багатьох інших. Проблеми економічного розвитку підприємств на ринку пасажирських перевезення у різному ступені розглядали багато дослідників, але найбільшу увагу цим питанням було приділено в роботах

І. Аксьонова, О. Бакалінського, Ю. Бараша, Г. Ейтутіса, Л. Марценюк, Т. Мельник, В. Творонович, О. Христофора, Т. Чаркіної, В. Яновської, тощо. Водночас різноманітність підходів вносить певну неоднозначність змісту окремих теоретико-методичних положень, а наявні наукові розробки дають недостатнє уявлення про специфіку формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту в умовах невизначеності. Зазначене зумовило вибір теми дослідження та засвідчило його актуальність.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація має безпосередній зв'язок із Законом України «Про транспорт» № 232/94-ВР від 10.11.1994 р.; Розпорядженням Кабінету міністрів України № 430-р від 30.05.2018 р. «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року»; Указом Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 р. «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»; Розпорядженням Кабінету міністрів України № 66-р від 24.01.2020 р. «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року».

Результати, отримані в дисертації, використані при проведенні науково-дослідних робіт Державного університету інфраструктури та технологій на тему: «Проблеми інноваційного розвитку ринку транспортних послуг» (2012–2018 рр., номер держреєстрації 0112U005792), визначено сутність економічної стратегії на муніципальному транспорті, яка сприяє синхронному впровадженню сучасних якісних послуг на ринку; «Економічний розвиток транспортної інфраструктури України» (2019–2023 рр., номер держреєстрації № 0119U101875), у якій розглянуто комунікаційні процеси, направлені на мінімізацію негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємств муніципального транспорту, проаналізовано наявний стан комунікацій та фактори впливу ключових показників на перевезення пасажирів КП «Київпастрас», сформовано комплекс загальної структури маркетингу, як складової економічної стратегії підприємства, направленої на мінімізацію зовнішніх негативних факторів муніципального транспорту міста.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є розробка та обґрунтування теоретико-методичних засад і надання практичних рекомендацій щодо формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в умовах невизначеності.

Реалізація поставленої мети досягається через послідовне вирішення таких *задач*:

- розкрити сутність головних понять та дослідити зміст основних підходів до формування економічної стратегії підприємства в умовах невизначеності;
- класифікувати ключові фактори впливу на формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту;
- обґрунтувати комбінований підхід до формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в умовах невизначеності;
- розробити методичні засади визначення маркетингової складової економічної стратегії підприємства муніципального транспорту;
- проаналізувати ступінь задоволеності споживачів (пасажирів) послугами муніципального транспорту;
- виходячи із альтернатив та ключових невизначеностей розробити та проаналізувати сценарії розвитку підприємств муніципального транспорту.

Об'єкт дослідження – процеси економічного розвитку підприємств муніципального транспорту.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Теоретичну та методичну основу дослідження становлять методи: теоретичного аналізу та синтезу (для визначення сутності понять «стратегія», «економічна стратегія», «стратегічне управління», «ризик», «невизначеність»), групування (для класифікації ключових факторів впливу на формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту), обробки та аналізу інформації (оцінка стану об'єкта дослідження), економіко-

математичні (прогнозування основних показників діяльності), експертної оцінки (для встановлення ступеню привабливості муніципального транспорту для користувачів), сценарного аналізу (для побудови сценаріїв економічного розвитку підприємств муніципального транспорту), систематизації, порівняння, екстраполяції (для обґрунтування концептуального підходу до формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в умовах невизначеності та розробки методичних засад визначення її маркетингової складової), графічного та табличного подання інформації (для унаочнення результатів дослідження), абстрактно-логічний (для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та пропозицій).

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України щодо діяльності підприємств муніципального транспорту, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, наукові дослідження з питань формування економічної стратегії підприємств загалом і підприємств муніципального транспорту зокрема, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності підприємств муніципального транспорту.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розширенні теоретико-методичних засад і наданні науково-практичних рекомендацій щодо формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту в умовах невизначеності. Важливі наукові рішення, які запропоновані в процесі досліджень, визначають новизну дисертації, а саме:

удосконалено:

- методичні засади класифікації ключових факторів впливу на формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту, які на відміну від існуючих передбачають групування факторів за класифікаційними ознаками у формі матриці, що дозволяє уникнути дублювання та врахувати ступінь потенційного впливу кожного окремого фактору на процеси розвитку та функціонування муніципального транспорту при формулюванні економічної стратегії підприємства;
- комбінований підхід до формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в умовах невизначеності, якій на відміну від існуючих

передбачає поєднання маркетингової та економічної складових та послідовну реалізацію чотирьох етапів (збір і моніторинг інформації про стан середовища та параметри реалізації економічної стратегії підприємства, аналіз інформації про стан середовища, порівняння параметрів реалізації економічної стратегії, стратегічне планування економічної діяльності, реалізація та моніторинг імплементації стратегічних планів та моделей економічної стратегії). Такий підхід дозволяє сконцентрувати більше уваги на потребах споживачів, а отже позитивно впливати на привабливість послуг підприємств муніципального транспорту;

– теоретико-методичні основи прогнозування економічного розвитку підприємств муніципального транспорту, які на відміну від існуючих ґрунтуються на сценарному підході та передбачають побудову сценаріїв виходячи із можливих ключових невизначеностей та відповідних альтернатив, що дозволяє передбачити майбутній економічний розвиток у діапазоні можливих фіналів та встановити причинно-наслідкові зв'язки між діями підприємства муніципального транспорту та виникаючими соціальними і економічними ефектами;

набули подальшого розвитку:

– трактування поняття економічної стратегії, яке, на відміну від існуючих крім визначення економічної стратегії як довгострокового плану економічного розвитку підприємства, що відповідає загальній місії діяльності, ставить процес її формування у залежність від встановлених економічних цінностей, а отже дозволяє створювати зрозумілі для широкого кола стейкхолдерів умови досягнення поставлених стратегічних цілей;

– методичні засади визначення маркетингової складової економічної стратегії підприємства муніципального транспорту, що на відміну від існуючих ґрунтуються на застосуванні процесного та маркетинг-мікс підходів, поєднанні двох комплексів маркетингу: моделі 4С (клієнт, комунікація, комфорт, вартість) та моделі 3Р (процеси, фізична присутність, люди), виділенні двох складових: формування комплексу сервісу, виходячи із ринкової привабливості транспортних послуг, та реалізація базис клієнтоорієнтованого сервісу після стратегічного позиціонування

підприємства муніципального транспорту. Таке поєднання дозволяє фокусуватись на конкретних потребах споживачів, комбінувати тактичні напрями, реалізовувати програму позиціонування та створювати стратегічну основу для гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища;

– методичний підхід до оцінки ступеня задоволеності споживачів (пасажирів) послугами муніципального транспорту, що на відміну від існуючих передбачає збір та аналіз суб'єктивних та об'єктивних показників з подальшим визначенням інтегрального показника якості обслуговування, розрахованого за суб'єктивними і об'єктивними параметрами з урахуванням вагових коефіцієнтів, інтегрована ідентифікація рівня якості розширює можливості обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємств та підвищення привабливості послуг муніципального транспорту.

Практична значимість отриманих результатів полягає в у формуванні висновків та рекомендацій, які використовуються в практичній діяльності суб'єктів господарювання, зокрема: КП «Київпастрас» (довідка № 02/192 від 02.09.2021 р.), ГО «ГОУЛОКАЛ» (довідка № 576 від 15.09.2021 р.). Результати дисертації також використовуються у навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій при підготовці фахівців з економіки та маркетингу (акт впровадження № 01/11-907 від 23.09.2021 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, яка має теоретичне та практичне значення. В опублікованих у співавторстві наукових працях використані тільки ті ідеї та розробки, які є результатом особистих досліджень автора. Конкретний внесок автора в цих роботах зазначений в авторефераті у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися й одержали позитивну оцінку на всеукраїнській та міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства» (м. Хмельницький–Сатанів, 2019); «Моніторинг та аналіз в системі ефективного менеджменту на

залізничному транспорті» (м. Ужгород, 2019); «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (м. Харків, 2020); «Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи» (м. Харків, 2020); «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький, 2020); «Економіка та людиноцентризм сучасний фундамент розвитку людства» (м. Лейпциг, Німеччина, 2021).

Публікації. Основні наукові положення, висновки і результати дослідження опубліковано в 11 наукових працях загальним обсягом 4,08 друк. арк., з яких особисто автору належать 3,59 друк. арк., у т. ч. 5 статей в наукових фахових виданнях з економіки, в т. ч. 4 у виданнях України, які включені до міжнародних науково-метричних баз, 1 стаття в іноземних виданнях з наряду, з якого підготовлено дисертацію, 6 публікацій у збірниках матеріалів конференцій.

Структура дисертації та її обсяг. Структура дисертації та її обсяг обумовлені метою і завданням дослідження. Дисертація складається зі вступу, основної частини, яка охоплює три розділи, висновків, списку використаних джерел із 233 найменувань. Роботу представлено на 252 сторінках машинописного тексту, з яких 39 таблиць, 30 рисунків (обсяг таблиць та рисунків, які повністю займають площу сторінки – 20 сторінок), список використаних джерел на 22 сторінках, додатки на 27 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації складає 202 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади та сутність економічної стратегії підприємства

Сучасне середовище ведення господарської діяльності характеризується динамічністю та невизначеністю на макрорівні, а тому – і на рівні окремих країн, галузей економічної діяльності, регіонів, об'єднань та груп підприємств, окремих суб'єктів. Світова пандемія коронавірусу продемонструвала обмежену мобільність та адаптивність багатьох підприємств до радикальних змін у зовнішньому середовищі та складність внутрішньої реорганізації ведення бізнесу. За таких умов надзвичайно важливо було для топ-менеджменту дотриматися обраної стратегії розвитку підприємства, розробити необхідні тактичні кроки виживання та поступу, а також згенерувати максимально ефективні моментні рішення в критичній ситуації. Відповідно, дуже важливо, щоб тактичні кроки та повсякденні рішення не виходили за рамки загальної стратегії підприємства, відповідали його місії та сприяли досягненню мети господарювання.

Керівництво підприємства з метою забезпечення перспективності економічної діяльності має розробити власну економічну стратегію, котра охоплює усі її основні аспекти. Так, стратегія підприємства має бути націленою на його розвиток, але не лише з позиції нарощення прибутку чи виробничих потужностей, а і технологічності, корпоративної культури, рівня соціальної відповідальності управління, екологічності тощо. Тобто, поняття стратегії у сфері господарської діяльності є надзвичайно широким та комплексним, може мати безліч складових, але основне – повинне бути націленим на тривалі перспективи в управлінні. Тому, для цілей конкретизації сутності економічної складової, вважаємо за доречне розглянути існуючі трактування та підходи до поняття «стратегії» в економічній науці (табл. 1.1).

Трактування поняття «стратегія» в економічній літературі

Визначення поняття	Автор, джерело
1	2
Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності: правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції та технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами (продуктово-ринкова стратегія або стратегія бізнесу); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція); правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми)	Ансофф І. [9]
Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до її цілей	Віханський О [24]
Форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей	Гудзинський О. [43]
Встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг	Довбня С., Найдовська А., Хитько М. [55]
Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації	Ігнат'єва І. [73]
Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	Карлоф Б. [76]
Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів	Клівець П. [82]
Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми	Куденко Н. [94]
Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [110]
Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми	Портер М.-Е. [135]
Констатація того, які плани має підприємство і як воно збирається їх досягти; це також констатація наміру, що визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаних з довгостроковим розподілом ресурсів підприємства, із гнучкою відповідністю цих ресурсів і здібностей особливостям зовнішнього оточення	Савченко В., Байдик М., Шелудько Р. [149]
Систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості	Саєнко М. [150, с. 9]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення	Чандлер А. [207]
Стратегія – це узагальнена модель майбутнього стану економіки та планових дій щодо його досягнення, яка встановлює основні напрями, цілі та пріоритети діяльності, визначає критичні ресурси та необхідні нововведення, містить засоби реалізації пріоритетів та індикатори досягнення планованого результату	Швайка Л. [194]
Стратегія – це детальний, усебічний комплексний план, спрямований на втілення місії організації (держави)	Чистов С. [191]
Стратегія – це складний і потенційно потужний інструмент, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти швидким і непередбачуваним змінам середовища	Мізюк Б. [115]

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 24, 43, 55, 73, 76, 82, 94, 110, 135, 149, 150, 207, 196, 194, 191, 115]

Наведена таблиця дозволяє не лише систематизувати існуючі підходи до сутності поняття стратегії в підприємницькій діяльності, а й відслідкувати їх розвиток. Так, якщо у 60-х роках дане поняття визначалося як сукупність довгострокових планів і цілей [207], то вже у 2000-х роках дане поняття тісно пов'язується саме з управлінською діяльністю. Представлені в таблиці 1.1 визначення сутності поняття стратегія мають як переваги, так і недоліки. Їх комплексний аналіз та синтез позитивних характеристик дозволяють запропонувати власне бачення сутності поняття стратегія з позиції господарської діяльності сучасного підприємства. *З позиції автора, стратегія – це комплексний систематизований довгостроковий план діяльності підприємства, що охоплює усі її основні аспекти, та має на меті виконання місії та досягнення основної мети суб'єкта господарювання.* Запропоноване визначення ґрунтується на системно-функціональному підході та передбачає, що стратегія може мати власні окремі складові та навіть види, але всі вони є взаємопов'язаними елементами єдиної комплексної системи – підприємства.

Отже, сучасне підприємство визначає власну місію (зазвичай – це задоволення потреб суспільства шляхом розвитку галузі діяльності та якості товарів/послуг), встановлює цінності (центральна роль споживача, постійний

розвиток бізнесу, суспільна та соціальна відповідальність тощо), формулює мету діяльності (отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів), а відповідно їй – формулює стратегію досягнення мети. Таким чином, стратегія – поняття комплексне, що повинне ґрунтуватися на усіх закладених цінностях підприємства. Відповідно, для її ефективного формулювання доцільно розподілити сформульовану мету господарювання на окремі складові – цілі діяльності. Типовими цінностями сучасного підприємства, вважається, мають стати:

- задоволення потреб споживачів у власному сегменті діяльності;
- забезпечення якості та економічності виробничих процесів;
- екологічність та соціальна відповідальність діяльності;
- лояльна кадрова політика;
- економічна експансія ринку;
- фінансова стійкість та розвиток бізнесу.

Наведений перелік не є вичерпним та носить рекомендаційний характер. Перераховані цінності є різноманітними, але інструменти їх забезпечення – переважно економічні, і в будь-якому випадку мають забезпечувати підприємству, прямо чи опосередковано, досягнення прибутковості діяльності на бажаному рівні. Така прибутковість може бути відтермінованою та потребувати на початковому етапі додаткових капіталовкладень, але всі вони мають бути окупними та ефективними на задовільному для підприємства рівні.

Структурувати визначені цілі та цінності доречно у формі відповідного дерева цілей діяльності сучасного підприємства, які стануть стратегічними (рис. 1.1).

Таким чином, приходимо до висновку, що стратегія підприємства має носити економічний характер. В економічній літературі поняття економічної стратегії набуло значного поширення, але трактується досить неоднозначно.

Проаналізуємо основні підходи до визначення сутності даного поняття (табл. 1.2).



Рис. 1.1. Побудова дерева цілей підприємства на основі його цінностей

Джерело: складено автором

Сутність поняття «економічна стратегія підприємства» в спеціалізованій
літературі

Науковий підхід	Визначення поняття	Автор, джерело
Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси	це набір правил, якими керуються при прийнятті управлінських рішень для забезпечення реалізації місії і досягнення цілей організації	Будзан Б. [20]
Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси	це правила і прийоми за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства	Горемикін В.А. [36]
Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси	це сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі	Гродовський В.О. [42]
Орієнтація на цінність/клієнт	це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції	Градов О.П. [37]
Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси	це комплексний план по досягненню довгострокової мети, яка включає напрями, завдання та пріоритети економічного розвитку суб'єкта і комплекс відповідних заходів, дій та рішень	Єрохін С. [65]
Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси	це генератор можливостей розвитку, головною функцією якої є створення передумов для досягнення поставлених цілей	Манов В. [105]
Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси	це довготерміновий курс економічної політики, спрямований на комплексне вирішення важливих економічних і соціальних завдань	Мочерний С. [62]
Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси	це синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства; функціональні стратегії загальної економічної стратегії – це великі інвестиційні підприємства	Неделько І.Г. [122]
Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси	це система й механізм стратегічного управління активами і капіталом підприємства в умовах відсутності точної та детальної картини майбутнього	Загірняк М.В. [61]
Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси	це сукупність приватних, взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об'єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства. Інакше кажучи, економічна стратегія – це система забезпечення конкурентної переваги підприємства	Макаренко М. В. [140]
Орієнтація на прибуток та бізнес-процеси	це система головних довгострокових цілей та завдань організації, необхідних заходів і дій, а також ресурсів для досягнення цілей	Чандлер А. [179]

Джерело: узагальнено автором на основі [20, 36, 37, 42, 61, 62, 65, 105, 113, 122, 140, 153, 179]

Проаналізувавши наведені підходи, можемо зазначити, що багато з них ототожнюють поняття стратегії та економічної стратегії, що вважається, не зовсім доцільно. Основна відмінність у визначенні сутності понять «стратегія» та «економічна стратегія» має полягати у звуженні окреслюваного поняття та акцентуалізації на підприємницькій складовій. *Тому, пропонуємо визначити сутність поняття «економічна стратегія» наступним чином – це довгостроковий план економічного розвитку підприємства, який ґрунтується на встановлених економічних цінностях та відповідає загальній місії діяльності.*

Крім того, вважаємо, що називати економічну стратегію сукупністю методів, прийомів та правил [36, 42, 37] також не зовсім доцільно, оскільки, з позиції загальнофілософського трактування окремих категорій, такий підхід більш характерний для встановлення сутності методик управління. Як наслідок, стратегія – більш подібна до плану, який містить окремі елементи досягнення встановлених цілей. Відповідно до сформованої стратегії має формуватися тактика виконання її пунктів, яка також не є сукупністю способів і прийомів – вони є інструментом управління. Тому, означені науковцями підходи [36, 42, 37, 65, 105, 62, 113, 153] варто віднести до поняття стратегічного чи тактичного управління.

Для підтвердження чи спростування такого підходу проаналізуємо основні підходи до визначення сутності «стратегічне управління» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сутність поняття «стратегічне управління» в спеціалізованій літературі

Визначення поняття	Автор, джерело
1	2
Діяльність, яка передбачає розробку цілей і завдань підприємства та їх реалізацію з забезпеченням взаємовідносин між підприємством і зовнішнім середовищем	І. Ансофф [10]
Управління, яке використовує людський потенціал як основу підприємства та орієнтується на попит, реагує на зовнішнє середовище та своєчасно вносить зміни в діяльність підприємства для досягнення конкурентних переваг, що дає можливість підприємству досягати поставлених цілей	О. С. Віханський [24]
Реалізація маркетингових методик з використанням інструментів зв'язків з зовнішнім середовищем	П. Друкер [57]

1	2
Структура управлінських рішень, яка є узгодженою, інтегрованою та послідовною	Г. Мінцберг [113]
Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій	І. М. Писаревський та ін. [160]
Комплекс управлінських рішень і дій, які формулюють стратегії та забезпечують їх виконання для досягнення поставлених цілей підприємства	Дж. Пірс, Р. Робертсон [223]
Складова менеджменту підприємства, що здійснює стратегічний аналіз, розвиток, реалізацію і контроль стратегії підприємства	С. А. Попов [134]
Процес управління з метою реалізації головної місії підприємства за допомогою взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем	Дж. М. Хіггенс [214]
Визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей	А. Чандлер [179]
Безперервний процес вибору і реалізації цілей та стратегій підприємства	Л. С. Шеховцева [198]
Ключовий елемент розвитку підприємства, який потребує розроблення, вибору та реалізації ефективної стратегії, яка вплине на прибутковість, конкурентоспроможність, категорію та структуру підприємства	А. П. Гречан [39]
Вид управління організацією підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі	В. Л. Дикань [159]

Джерело: розроблено автором на основі [179, 10, 24, 57, 113, 160, 223, 134, 214, 198, 159, 39]

На основі наведених підходів, приходимо до висновку, що *стратегічне управління – це, в першу чергу, спеціалізований вид діяльності, який направлений на виконання економічної стратегії підприємства. Однак, стратегічне управління цим не обмежується та охоплює забезпечення дотримання цінностей, що визначені місією діяльності.*

Економічна стратегія підприємства може бути мінливою та наповнюватися в залежності від зміни кон'юнктури ринку, досягнення визначених цілей та встановлення нових, модифікації самого бізнесу тощо. Однак, основні види

економічних стратегій підприємства є достатньо типологізованими та класифікованими. Тому, для розуміння сутності економічної стратегії варто розглянути їх основні види.

Так, в залежності від управлінського рівня розробки економічної стратегії варто виокремити:

– загальносистемну економічну стратегію, що розробляється переважно спільно власниками та топ-менеджментом;

– функціональну економічну стратегію, яка розробляється та втілюється керівником вищого рівня, але відповідно до ланки діяльності.

В залежності від спрямованості економічної стратегії вона може носити стабілізаційний характер, передбачати динамічний або сталий розвиток, або носити програмно-орієнтований характер. В залежності від ступеня ризиковості економічна стратегія може бути виваженою, ризиковою або помірно-ризиковою. Виділяють також економічну стратегію розвитку, тобто розширення власного впливу на ринку, нарощення вартості бізнесу та обсягів виробництва, або стратегію функціонування, що може передбачати збереження існуючих позицій.

Класифікують також економічні стратегії підприємства за амбіційністю очкувань на амбіційні (такі, що направлені на досягнення максимальних потенційних здобутків) та утилітарні (такі, що обмежені досягненням реалістичних цілей в межах виробничих потужностей та доступного ринку збуту). За ступенем регулювання можна виокремити ліберальну економічну стратегію (розробляється топ-менеджментом на власний розсуд), мобілізаційну (знає помірного впливу зовнішнього середовища в процесі розробки) та регульовану (зміст якої визначається впливом неконтрольованих чинників). За результатами прогнозування економічні стратегії поділяють на стратегії прориву, еволюції та виживання. Зустрічаються й інші за формою, але аналогічні за суттю класифікації економічних стратегій підприємства.

В залежності від планів експансії ринку економічна стратегія може бути активною, тобто передбачати активне освоєння нових сегментів, або пасивною,

тобто передбачати розвиток у тому секторі, в якому підприємство працює на сьогодні. Особливістю активної стратегії підприємства є суттєва увага власників та топ-менеджменту до ринкової кон'юнктури та підлаштування власних виробничих потужностей і асортиментно-номенклатурного складу продукції до потреб споживачів. Активна економічна стратегія ґрунтується на маркетингових засадах: передбачає постійний моніторинг ринку, коливання попиту та пропозиції, фінансово-майнового стану конкурентів, пошуку інноваційних форм збуту та комунікації зі споживачами. Метою такої стратегії є просування на ринку, завоювання нових клієнтів, витіснення аналогів продукції та тотожних продуктів під іншим брендом. Пасивна ж стратегія, навпаки, передбачає нарощування обсягів виробництва тої продукції, котра є найбільш економічно ефективною та вже характеризується достатнім рівнем конкурентоспроможності. В такому випадку маркетингова складова носить менш ґрунтовний характер та направлена на постійний моніторинг ринку для цілей встановлення його ємності у співвідношенні до власного потенціалу підприємства. Така економічна стратегія не передбачає високого рівня інноваційності та оновлення технологій виробництва, що має здійснюватися за потреби в оновленні власного виробничого обладнання та активних змін з боку конкурентного середовища діяльності.

Особливості активних та пасивних стратегій виявляються у більшості їх складових, котрі систематизовано на рис. 1.2.

В сучасних умовах варто більше уваги приділяти саме розвитку підприємства, тому і види економічних стратегій розглядатимуться нами в подальшому саме в такому контексті. Економічна стратегія розвитку може передбачати плани на стрімке зростання бізнесу, його диверсифікацію або структурні перетворення.

Економічний розвиток на стратегічному рівні може досягатися інтенсивним чи екстенсивним шляхом, що також відобразатиметься на її змісті та спрямованості:

– стратегії, що визначають перспективні орієнтири, умови та напрями економічного й соціального розвитку;



Рис. 1.2. Особливості активних та пасивних економічних стратегій

Джерело: розроблено автором з урахуванням [44]

- стратегії, що визначають довгострокові орієнтири розвитку окремих галузей та виробництв;
- стратегії, що покликані визначити курс розвитку важливих сфер життєдіяльності системи.

Економічна стратегія розвитку може носити ліберальний, мобілізаційний чи регулятивний характер, передбачати розвиток стабільний, сталий чи навіть

революційний. В результаті може бути прогнозовано прорив підприємства на ринку, його поступову еволюцію або стабільне утримання позицій.

Стратегія може мати різні форми, у тому числі планово-ортодоксальну. За певних обставин вона може бути ефективною, а іноді на внутрішньокорпоративному рівні і єдиноможливою.

У більшості ж випадків стратегія на стадії реалізації піддається значному коригуванню, але це не є свідченням відсутності планового регулювання дій задля досягнення стратегічних цілей. Причому ці планові дії не можуть мати лише тактичний характер. Без усвідомленої перспективи діяльності, організація, ймовірно за все, перестане існувати в результаті суперечливих оперативних дій, що і визначає особливості її формування.

Економічна стратегія є складовою великої комплексної системи – стратегічного управління підприємством. Проте, її роль не обмежується просто інструментом менеджменту, а реалізується у широкому спектрі завдань, що в стратегії сформульовані та вирішені. Процес стратегічного управління передбачає розробку спектру сценаріїв розвитку підприємства за різноманітних умов та обраних власниками векторів діяльності. Ґрунтуються такі процеси на результатах стратегічного аналізу та планування, що охоплюють елементи прогнозування та математичного моделювання. Формування економічної стратегії в такому контексті є одним з результуючих етапів аналітичних процедур – своєрідним висновком топ-менеджменту щодо бачення реальних перспектив розвитку підприємства.

Формування економічної стратегії як складова процесу управління має носити адаптивний та мобільний характер, оскільки зміст стратегії ґрунтується на результатах числового аналізу великого масиву даних, багато з яких носять мінливий характер в частині прогнозів. В концепції управління незмінними залишатимуться місія, ціль та принципи функціонування підприємства, а от механізми взаємодії складових системи управління, організаційна структура бізнесу, характер та форми їх взаємодії, технології виробництва та асортиментний склад продукції в межах сегменту мають бути гнучкими.

Стратегічне управління є способом реалізації такої концепції управління за допомогою специфічного інструменту – економічної стратегії. Тому, роль і місце економічної стратегії в системі управління підприємством можна вважати проміжною перед реалізацією тактичних кроків та виконання прикладних функціональних завдань з розвитку бізнесу (рис. 1.3).

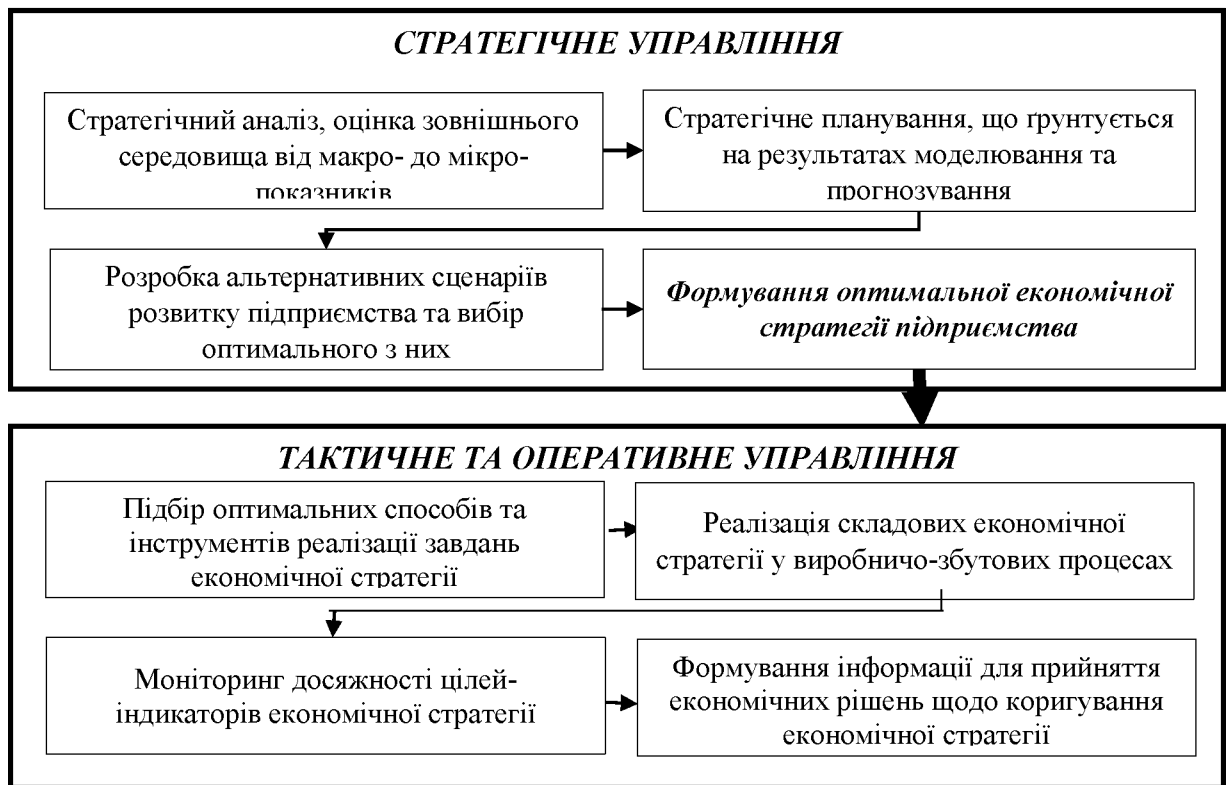


Рис. 1.3. Роль і місце економічної стратегії в управлінні підприємством
Джерело: розроблено автором з урахуванням [117, 150]

Економічна стратегія має свої особливості відповідно до галузі економічної діяльності, масштабу ведення бізнесу, його організаційної структури тощо. Ключовою особливістю сфери громадського транспорту є висока соціальна значимість ефективності його функціонування. Водночас, задоволення потреб населення та економічної системи в послугах з перевезення може виступати і фактором ефективності, і складовою її оцінки. Тому, економічна стратегія підприємств громадського транспорту повинна носити дуальний характер: з одного

боку, бути направленою на максимізацію економічного ефекту для власника бізнесу, а з іншого – на максимальний соціальний ефект.

Водночас, варто також враховувати і різницю між муніципальним та громадським транспортом: ці категорії виокремлені за різними класифікаційними ознаками. Весь транспорт за ознакою призначення прийнято поділяти на приватний (призначений для перевезення однієї особи чи об'єднаної групи осіб – сім'ї, колективу підприємства, власних вантажів фірми тощо) та громадський (призначений для спільного користування населенням, у т.ч. перевезення вантажів). До громадського транспорту належать таксі, маршрутні таксі, автобуси, троллейбуси, трамваї, метро, поїзди, електрички, приміські дизель-поїзди, річкові трамваї, пароплави, пароми, літаки, метробаси тощо. Виокремлення муніципального транспорту здійснюється на підставі класифікаційної ознаки права власності вже громадського транспорту – муніципальної чи приватної. Муніципальний транспорт – це лише частина транспортної системи, як громадської (у формі комунальних підприємств), так і приватної (на умовах договору про організацію транспортного обслуговування), яка перебуває у власності та/або управління органів місцевого самоврядування, у т.ч. опосередковано – через комунальні установи.

Різницю між поняттями громадського та муніципального транспорту можна представити графічно. Для цього слід формалізувати їх склад за видами перевезень та відобразимо спільні та відмінні зони (рис. 1.4).

Отже, як видно з рисунку, громадський транспорт може бути муніципальним, і навпаки. Однак це стосується лише окремих видів транспорту: автобуси можуть бути як приватними, так і муніципальними, а от трамваї, метро та троллейбуси – виключно муніципальними, оскільки складові їх руху (рейки, контактні лінії, тунелі) є комунальною власністю. Водночас, деякі види міжміського громадського транспорту, такі як водний та залізничний не можуть бути муніципальними, оскільки складові забезпечення їх руху – залізничне полотно, водні шляхи та порти є державною власністю. Між тим річковий порт

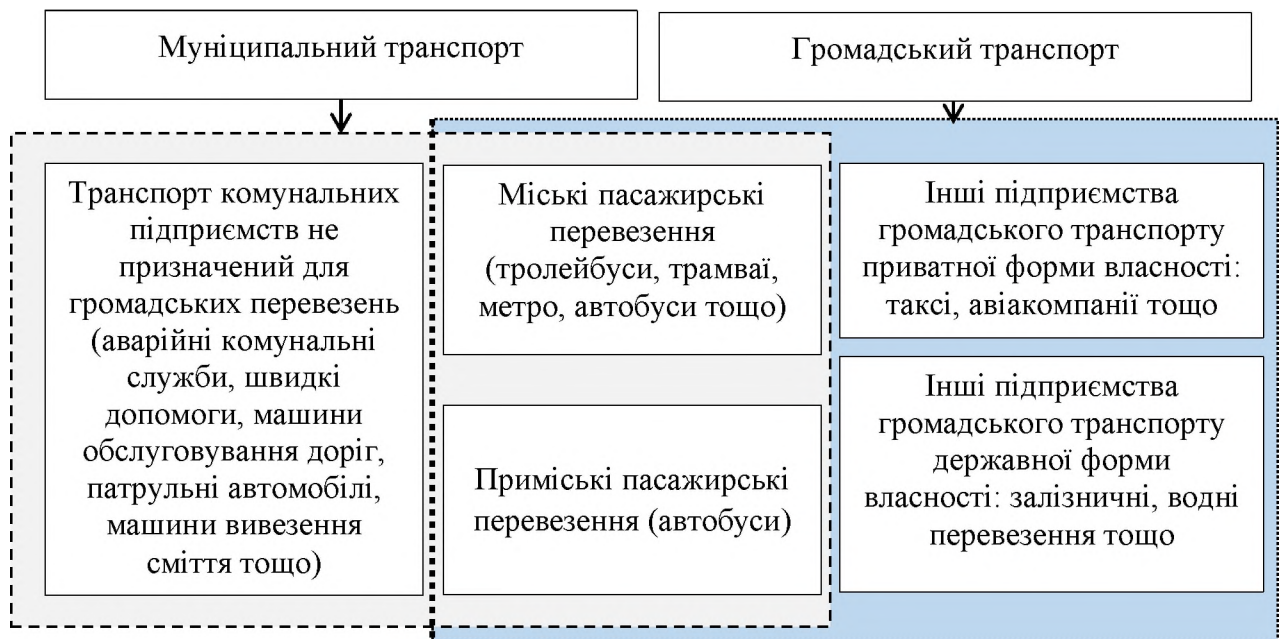


Рис. 1.4 Співвідношення видів муніципального та громадського транспорту

Джерело: складено автором

цілком може бути і комунальним, хоча і лишатиметься підприємством інфраструктури громадського транспорту. Зона перетину понять на схемі відображає види муніципального та громадського транспорту.

Так, Малишко Д., спираючись на ґрунтовний аналіз теоретико-методологічних підходів та змісту нормативно-правових актів, доводить, що: «муниципальный транспорт – це транспортні засоби, які використовують комунальні підприємства та/або інші підприємці на умовах організаційно-господарських договорів з органом місцевого самоврядування з метою перевезення пасажирів та/або надання інших транспортних послуг у межах однієї адміністративно-територіальної одиниці, за допомогою чого забезпечуються транзит, територіальне сполучення (комунікаційна функція) і просторова інтеграція населення. Він являє собою сукупність споживчих властивостей, з приводу вилучення яких суб’єкти права вступають у цивільні, господарські та адміністративно-правові відносини за участю органу місцевого самоврядування й під контролем органів державної влади» [102, с. 7]. Погоджуючись із такою позицією, в своєму дослідженні ми будемо

спиратись на таке визначення муніципального транспорту, проте акцентуватимемо увагу саме на громадській його складовій.

Виходячи з вищевикладеного, економічна стратегія розвитку муніципального транспорту повинна ґрунтуватися також і на пріоритетах розвитку кожної окремої територіальної громади, міста як урбанізованої території, концепції та стратегії розвитку цілого регіону.

1.2. Сучасні підходи до формування економічної стратегії на підприємствах

Ще на початку ХХ століття в економічній літературі з'явилася концепція розуміння стратегії як форми управління економічними ресурсами на прикладних основах. Спеціалісти Бостонської консалтингової групи визначили, що зростання обсягу виробництва веде до відчутного зниження рівня витрат на одиницю продукції. В середньому подвоєння виробництва давало можливість скорочувати питомі витрати на 20 %. Отже, завоювання більшої частки ринку було надзвичайно вигідним виробнику, який отримував значну перевагу над конкурентами – нижчий рівень витрат і вищий рівень рентабельності [154]. Це стало формулюванням стратегії з помітним, значимим економічним ефектом.

Подальші дослідження науковців спрямовувались на розробку підходів до формулювання економічної стратегії розвитку в умовах нестабільного, невизначеного зовнішнього середовища. З часом в економічній літературі сформулювалося бачення еталонних економічних стратегій, релевантних підходів до їх вибору, альтернативних стратегій та критеріїв їх вибору та компіляції на конкретних підприємствах.

Для сучасних вітчизняних підприємств будь-якої сфери зовнішніми стрес-факторами є нестабільність та заплутаність нормативного регулювання господарської діяльності, особливо податкового законодавства, недосконалість та недовіра загальної стратегії економічного розвитку країни, недостатня

стійкість грошово-кредитної системи країни, суттєві інфляційні коливання. Внутрішніми загальним стрес-факторами є нестабільність цін на ресурси, здебільшого – їх недоступність, застарілість основних виробничих фондів та технологій, недостатня ефективність управління активами та капіталом.

Основною метою формування економічної стратегії є нарощення добробуту власників бізнесу шляхом зростання прибутковості господарської діяльності. Проте, автор дисертації вважає, що економічна стратегія не повинна обмежуватися прибутками, а включати складові розвитку – зростання вартості бізнесу, його масштабів, експансії на ринку тощо. Пояснюється це тим, що одержання прибутку – це повсякденна ціль діяльності підприємства, а от стратегічною має бути сам розвиток. Таким чином, стратегічними цілями та орієнтирами діяльності підприємства мають стати сталий розвиток підприємства, зростання прибутковості, частки на ринку, інноваційність, зниження витрат діяльності, зростання продуктивності та фондовіддачі, покращення якості менеджменту та маркетингових складових тощо. Тобто, стратегічні цілі – це перспективні результати господарювання на основі яких власники планують досягти в довгостроковій перспективі у невизначених, мінливих умовах.

Зважаючи на розглянуті вище (п. 1.1) типи економічних стратегій та особливості їх формування можемо виокремити п'ять основних пріоритетів, що можуть бути покладені в її основу, тобто стати центральним предметом розвитку: товар (підвищуємо якість, асортимент та обсяг); ринок (збільшуємо власну частку); структура (оптимізуємо власну організацію); виробництво (скорочуємо витрати, оптимізуємо ресурси); технологія (змінюємо, покращуємо підхід до виробничих процесів та обладнання) [201].

Для обґрунтування підходу до формування економічної стратегії на підприємствах приймемо поточний стан об'єкту управління за умовне значення «0», а його бажаний стан – за «1». Тоді, якщо в результаті реалізації економічної стратегії бажаний стан об'єкту управління не досягнуто, то його умовне значення залишається «0», а якщо досягнуто – то змінюється на «1» [201]. Якщо ж

початкові позиції було втрачено, то складовій присвоюється значення «-1». Наприклад, якщо підприємством реалізовано товарів за планом або більше, то першому індикатору присвоєно значення 1, збільшено частку на ринку, то значення другого індикатору присвоєно 1, якщо структура управління підприємством зазнала ефективної оптимізації – також 1, якщо витратно-сировинна складова виробничого процесу не змінилася – 0, при цьому виробничі технології також не прогресували – також 0. Тоді формула результату економічної стратегії для такого підприємств матиме вигляд 11100.

Як наслідок цілком обґрунтовано, можемо сформулювати перелік основних типів економічних стратегій на підставі зміни стану об'єктів управління у формі матриці результатів реалізації економічної стратегії (табл. 1.4).

Наведена таблиця дає змогу обрати не просто стратегію розвитку, а й конкретизувати її складові ще на етапі проектування, обрати варіанти поєднання векторів та складових. Варто відзначити, що за умови нарощення позицій за кількома складовими, але втрати хоча б однієї з них, стратегію варто вважати не виконаною.

Вибір економічної стратегії здійснюється не лише на підставі власних бажань власників, а і виходячи із поточного стану підприємства та об'єктивної оцінки досяжності поставлених цілей. Так, підприємство, що перебуває у незадовільному фінансово-майновому стані навряд зможе реалізувати прогресивну чи революційну стратегію, оскільки не матиме достатнього інвестиційного потенціалу. А от стратегія підтримки чи подальшого розвитку може бути керівництву цілком до снаги.

Економічна стратегія підприємства може формуватися як на етапі створення підприємства, так і в процесі його поточної діяльності. В будь-якому випадку даний процес має розпочинатися з оцінки поточного фінансового стану, позиції на ринку, встановлення горизонтів та цілей розвитку.

Для тих підприємств, що вже певний період часу функціонують на ринку варто проаналізувати попередній досвід управління, стратегічні помилки та прорахунки.

Таблиця 1.4

Можливі результати сформульованої стратегії економічного розвитку

Тип економічної стратегії	Бажаний кінцевий стан		
Революційна стратегія	Товар	1	
	Ринок	1	
	Структура	1	
	Виробництво	1	
	Технологія	1	
Формула результату		11111	
Прогресивна стратегія: <u>Фактор «0»</u> <u>присвоєно якщо:</u>	Товар	1	
- частка на ринку не змінилась	Ринок	1	0
- структура управління не змінилась	Структура	1	0
- витратно-сировинна складова не змінилась	Виробництво	1	0
- виробничі технології не змінилися	Технологія	1	0
Формула результату	10111		
	11011		
	11101		
	11110		
Формуюча стратегія: формула результату	10011		
	10101		
	10110		
	11001		
	11100		
	11010		
Стратегія подальшого розвитку: формула результату	11000		
	10100		
	10010		
	10001		
	01100		
Стратегія підтримки: формула результату	10000		
	01000		
	00100		
	00100		
	00100		
Стратегія зростання: формула результату	00000		
Стратегія згортання: формула результату	-10000		
	0-1000		
	00-100		
	000-10		
	0000-1		
	Або втрат двох і більше позицій, діяльність припинено		

Джерело: складено автором на основі [201]

Наступним етапом формування економічної стратегії на сучасному підприємстві має стати комплекс процедур стратегічного аналізу, що дозволить

формалізувати кількісні складові економічної стратегії у формі показників фінансової звітності чи інших індикаторів. В результаті, економічна стратегія має формалізуватися на рівні цілей та комплексу тактик досягнення бажаного стану підприємства. Саме на цьому етапі здійснюється вибір конкретної стратегії із можливих та визначає усі необхідні її складові.

Основними елементами економічної стратегії мають стати:

- складові зовнішнього середовища: товарно-асортиментна стратегія, цінова, ресурсна, комунікативна, фінансова, експортно-імпортна тощо;
- складові внутрішнього середовища: зниження собівартості, інвестиційну, управління персоналом, фінансової діяльності, логістична, технологічна тощо.

Деякі науковці пропонують власні підходи до складових економічної стратегії. Так, С. Скобкін пропонує виокремлювати у складі економічної стратегії кілька субстратегій, що сформують «дерево стратегій». В основі такого дерева мають бути три основних рівні економічної стратегії, досягнення яких має бути послідовним.

Першим рівнем цілей має стати досягнення запланованих показників прибутку, що досягається завдяки ефективній товарній субстратегії, субстратегії зниження виробничих витрат, субстратегії ефективного ціноутворення, ефективних комунікацій, мотивації персоналу та менеджменту, фінансового оздоровлення.

Другим рівнем стратегічних цілей має стати збільшення ринкової частки. Така ціль досягається завдяки субстратегіям конкуренції, підвищення якості продукції, зміцнення позицій на ринку, інноваційного розвитку та глобалізації.

Третім рівнем стратегічних цілей за Скобкіним С. є збільшення цінності компанії, яка досягається завдяки субстратегіям інвестування, економічного росту, інвестування, бізнес-інжинірингу, вартісно-орієнтованого управління [153].

Сутність товарної субстратегії можемо пояснити як комплекс заходів, що направлені на дослідження ринку, його ємності, товарних потреб, встановлення можливостей товарної продукції підприємства завойовувати нових споживачів, встановлення оптимального товарного асортименту, виявлення конкурентних переваг власної товарної продукції та шляхів максимальної реалізації конкурентного потенціалу.

Сутність субстратегії зниження виробничих витрат полягає в детальному аналізі усіх складових витрат від етапу пошуку постачальника сировини до етапу реалізації продукції, виявлення їх неефективних складових та їх виключення або максимальне скорочення.

Субстратегія ефективного ціноутворення передбачає проведення масштабного маркетингового дослідження, формулювання комплексної цінової політики, та, водночас, постійний ціновий моніторинг для утримання конкурентної ціни власної продукції.

Субстратегія ефективних комунікацій передбачає формулювання оптимальної мережі контрагентів – постачальників, логістичних служб, збутових мереж, обслуговуючих компаній. Взаємодія з іншими підприємствами на ринку має бути максимально ефективною та забезпечувати високий рівень корисності при мінімальних витратах.

Субстратегія мотивації персоналу та менеджменту передбачає створення ефективної кадрової політики, політики оплати праці та системи нематеріальних стимулів роботи на підприємстві, створення умов зацікавленості персоналу та керівництва у максимальній ефективності роботи підприємства.

Субстратегія фінансового оздоровлення передбачає виявлення критичних показників оцінки фінансово-майнового стану або загрозливих тенденцій та їх подолання, особливо в частині фінансової автономії та платоспроможності. Така стратегія може передбачати залучення інвесторів, самоінвестування, пошук ефективного позикового капіталу тощо.

Субстратегія конкуренції передбачає впровадження комплексу заходів нарощення власної конкурентоспроможності шляхом виявлення власних відповідних переваг та недоліків, розробки заходів максимізації конкурентного потенціалу власного товару, бренду, цін тощо. Стратегія підвищення власної конкурентоспроможності може передбачати маркетингові заходи, підвищення якості товару, зниження цін та інші інструменти досягнення поставленої мети.

Субстратегія підвищення якості продукції передбачає перегляд складу та

сортності сировини, організацію ефективного сервісу в сфері послуг, модернізацію виробничих технологій, підвищення вимог внутрішніх стандартів, посилення дієвості внутрішньої системи контролю якості тощо.

Субстратегія зміцнення позицій на ринку передбачає активну експансію підприємства: розширення торгівельної мережі, витіснення конкурентів, агресивні маркетингові заходи, максимізацію споживання та попиту на власну продукцію, пошук нових каналів та способів збуту продукції.

Субстратегія інноваційного розвитку та глобалізації передбачає революційні зміни на підприємстві, впровадження новітніх досягнень техніки та технологій, ноу-хау в управлінні, виходу на міжнародні ринки, як сировини, так і збуту, а також ідей та стартапів.

В умовах невизначеності значимість окремих субстратегій може зростати або знижуватись. Так, при суттєвому некерованому впливі політичної чи економічної невизначеності, загостренні ризиків підприємницької діяльності суттєво може зростати потреба у фінансовому оздоровленні. Її доповненням можуть стати субстратегії зниження виробничих витрат та ефективного ціноутворення, котрі можуть змінювати свою пріоритетність.

Однак, на практиці, в умовах невизначеності підприємства загалом обирають позицію очікування та пасивної протидії впливу негативних чинників, що повинно дозволити мінімізувати потенційні ризики. При цьому, невизначене середовище не завжди несе в собі загрозу та може створювати умови для отримання додаткових доходів при активізації субстратегії конкуренції та ефективної комунікації.

Саме тому, ефективність управління розкривається зокрема у здатності до інтуїтивного та, водночас, обґрунтованого прогнозування розвитку мікро та макро економічних систем в умовах невизначеності.

Г. Місько, формуючи складові економічної стратегії підприємства, виходить з того, що економічна ціль є метою вищого рівня управління, а усі інші цілі їй підпорядковуються. З позиції даного науковця, економічна стратегія складається із підпорядкованих їй функціональних складових, що також формують дерево цілей

підприємства. Тобто, дана позиція ґрунтується на підході, що стратегія є ширшою за цілі підприємства і визначає їх, а не формується під їх впливом [117].

Формування економічної стратегії має ґрунтуватися на трьох основних принципах, з якими погоджується багато науковців:

1. Економічна стратегія має бути узгодженою та забезпечувати досягнення місії, мети та цілей діяльності підприємства, враховувати особливості функціонування філій та структурних підрозділів, передбачати еволюційний розвиток підприємства з позиції безперервності його діяльності;

2. Економічна стратегія має бути структурованою, системною, а її складові характеризуватися методичною і цільовою єдністю, що реалізується в узгодженості індикаторів розвитку, планових показників, аналізі ризиків та прийнятою фінансово-економічною політикою підприємства;

3. Економічна стратегія має враховувати усі критичні аспекти зовнішнього середовища діяльності підприємства та передбачає елемент мобільності в умовах невизначеності, маневреність підприємства в умовах нестабільності політичного середовища, загального економічного стану, кон'юнктури ринку, грошово-кредитної політики тощо.

Як відзначає С. Петруха, базовими принципами формування економічної стратегії підприємства є принципи обґрунтованості, прозорості, системності, адекватності, гнучкості, безперервності, точності, альтернативності, результативності та інших [131].

І. Смачило вважає, що для підсилення дієвості такий базовий перелік варто доповнити спеціалізованими групами принципів:

– принципи узгодження сутності стратегії з підприємством (його цілями та місією, задачами тощо);

– принципи внутрішньої взаємоузгодженості структурних компонентів економічної стратегії (індикаторів, планових показників, завдань тощо);

– принципи узгодженості економічної стратегії із зовнішнім середовищем [154].

Н. Шпак та М. Романишин у своєму дослідженні запропонували узагальнення принципів економічної стратегії, котре здійснене на підставі аналізу великого масиву економічної літератури. Науковці виокремили принципи:

- адаптивності та мобільності;
- стратегічності та цілеспрямованості;
- ієрархічності;
- системності;
- раціональності та економічного ефекту;
- комплексності та взаємоузгодженості управління;
- економічного зростання та рівноваги;
- фінансової стійкості;
- конкретності;
- партисипативності та соціальної орієнтованості;
- казуальності;
- збалансованості;
- інноваційності та розвитку [201].

З одержаних висновків слідує, що процес прийняття рішення про необхідний зміст економічної стратегії сучасного підприємства має прийматися в результаті послідовних кроків:

- діагностика поточного стану підприємства, виявлення попередніх проблем в управлінні;
- встановлення дієвості існуючої економічної стратегії (якщо вона є);
- конкретизація дерева цілей підприємства відповідно місії та мети його діяльності;
- проведення аналітичних процедур, комплексного економічного, стратегічного, фінансового аналізу;
- конкретизація стратегічних проблем, що потребують вирішення;
- відбір методів подолання обраних потреб та способів досягнення планових показників;

- формування альтернативних цілей та варіантів стратегічного розвитку;
- остаточне формулювання економічної стратегії за всіма її складовими.

Після цього, починається етап реалізації економічної стратегії, що підлягає постійному поточному та періодичному контролю. За умови поступового досягнення планових показників та стабільності зовнішнього середовища економічна стратегія не потребує коригувань. В інших випадках економічна стратегія потребує перегляду – спочатку в частині інструментів та методів досягнення цілей, за умов, що результат не змінюється – то і стратегічних задач або складових. Економічна стратегія реалізується шляхом комплексної взаємодії підсистем управління підприємством, виробничої, соціальної, організаційної та ресурсної підсистем.

Одним із найважливіших етапів формулювання економічної стратегії із окреслених, найімовірнішим, є етап аналітичних процедур, який передбачає окреслення сукупності факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на стан підприємства та його подальше функціонування, основних тенденцій та перспектив, позиції на ринку, визначення планових показників розвитку тощо. Саме в процесі такого аналізу і встановлюються можливі альтернативи розвитку, способи адаптації підприємства до невизначених чи мінливих умов.

При аналізі фінансово-майнового стану підприємства та встановленні його поточного потенціалу обов'язково розрахувати комплекс спеціалізованих показників, зокрема:

- коефіцієнти ліквідності: абсолютної, поточної та миттєвої;
- коефіцієнти фінансової автономії (залежності), фінансового левериджу, фінансового ризику;
- показники виробничої стійкості: частки оборотних активів у майні підприємства, запасів в оборотних активах, коефіцієнти матеріаломісткості та фондоддачі;
- техніко-технологічні показники: коефіцієнти оновлення основних засобів, придатності (або зношеності) основних засобів, змінності, а також якості

продукції, оновлення продукції, асортиментності та сортності;

- показники рентабельності: діяльності, продукції, витрат, активів за видами та капіталу;
- показники соціальної стійкості: плинність кадрів, продуктивність праці, підвищення кваліфікації, достатності заробітної плати;
- показники забезпеченості інформацією: якості організації обміну інформацією на підприємстві, якості формування єдиного простору інформації, якості організації уніфікованого банку інформації підприємства [196].

Як відзначає А. Баланович, при формуванні економічної стратегії варто скористатися існуючими моделями розвитку:

- модель системи стратегій підприємства;
- модель стратегічного планування на основі реалізації послідовності дій;
- модель процесу безперервного стратегічного планування;
- організаційна модель стратегічного планування підприємства;
- модель управління ризиками підприємства [13].

Тобто, процес формулювання економічної стратегії на підприємстві – це усвідомлена комплексна управлінська діяльність, яка покликана окреслити головні вектори подальшої діяльності на підприємстві на достатньо тривалий період часу.

Важливою складовою формулювання економічної стратегії підприємства є застосування інструментів стратегічного планування. Саме такий напрямок управлінської діяльності направлений на своєчасне встановлення потенційного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, сприятливих умов та загроз діяльності. Цілі стратегічного планування різноманітні: максимальне використання потенціалу підприємства, прогнозування попиту, оптимізація внутрішньої структури підприємства, налагодження технологічних процесів, забезпечення планової прибутковості та рентабельності діяльності тощо.

Як узагальнюють О. Воскресенська та О. Савчук, основними інструментами стратегічного планування є:

- модель «стратегічної прогаліни»;

- модель, ринкових переваг;
- модель створення та підтримки конкурентоспроможності;
- модель створення позитивного іміджу;
- моделі масштабу діяльності;
- моделі динаміки витрат та кривої досвіду;
- модель життєвого циклу товару;
- модель «продукт – ринок»;
- SWOT-аналіз, матриця Бостонської консультативної групи (BCG), матриця «GE/McKinsey» («привабливість-конкурентоспроможність»), матриця «Shell»-DPM («матриця направленої політики»), модель ADL, модель М. Портера;
- діловий комплексний аналіз (PIMS), матриця Ансоффа та ін. [29].

Організація процесу формування економічної стратегії передбачає також і відбір кадрів, що здійснюватимуть стратегічне планування – зазвичай, це топ-менеджмент підприємства, висококваліфікований персонал, що має навички аналітичної та проєктної роботи. Організація роботи групи стратегічного планування передбачає максимально ефективну координацію та комунікацію між учасниками, інформаційне та обліково-аналітичне забезпечення їх ефективної діяльності, взаємний контроль, спільні мозкові штурми тощо.

Інформаційні потреби групи розробки економічної стратегії включають дані щодо:

- зовнішнього середовища;
- внутрішнього середовища.

Зовнішня інформація включає в себе макроекономічні, галузеві та регіональні показники щодо обсягу ринку, структури попиту, доступності ресурсів, нормативного регулювання, фінансово-майнового стану та виробничого й збутового потенціалу конкурентів, норми і регламенти роботи найманих працівників, перспектив у розвитку податкової системи, стабільності національної валюти, інші аналітичні дані тощо. Такі дані переважно отримуються відкритих джерел, самостійно систематизуються та узагальнюються в необхідному розрізі управлінським персоналом.

Внутрішні інформаційні потреби охоплюють дані кадрового, управлінського та бухгалтерського обліку, фінансової й податкової звітності, технічні описи та регламенти роботи виробничого обладнання, оперативні дані контролю тощо. Для забезпечення достовірності, оперативності та достатності таких даних на підприємстві має бути чітко налагоджена робота систем бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю.

Розробка, впровадження та дотримання економічної стратегії дає власникам ряд переваг, а саме:

- 1) конкретизацію цілей та способів їх досягнення, вектори розвитку підприємства, довгостроковий план його роботи;
- 2) дозволяє встановити та покращити позицію підприємства на ринку;
- 3) є мобільним способом реагування на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів за рахунок постійного моніторингу виконання стратегії та її коригування;
- 4) виступає концептуальною основою розробки тактичних планів та виробничих програм підприємства;
- 5) є способом координації та узгодження діяльності всіх підрозділів підприємства;
- 6) виступає інструментом та, водночас, першопричиною ефективної роботи систем бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю, оптимальної організаційної структури і взаємодії усіх структурних підрозділів;
- 7) може слугувати інструментом мотивації персоналу та керівництва на досягнення стратегічних цілей [196].

Процес формування економічної стратегії є достатньо складним та має певні характерні особливості, основними серед яких є:

- ґрунтується на комплексі методів, інструментів та теорій управління, особливо стратегічного та ситуаційного аналізу, і таким чином направлені на забезпечення розвитку підприємства в довгостроковій перспективі з позиції безперервності діяльності;
- базується на детальному аналізі усіх зовнішніх умов, в яких

підприємство веде господарську діяльність, що дозволяє оперативно змінювати складові стратегії в залежності від обставин;

- потребує великого масиву аналітичної інформації, числових даних, способів та інструментів її опрацювання, узагальнення та інтерпретації отриманих даних;

- містить суттєву складову моделювання та прогнозування даних про діяльність підприємства, його розвиток в умовах невизначеності та при зміні окремих факторів;

- створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі тощо [130].

Процес формування економічної стратегії на підприємствах муніципального транспорту матиме цілий комплекс особливостей:

- по-перше, такі особливості зумовлені суб'єктно-об'єктними відносинами у сфері муніципального громадського транспорту,

- по-друге, плановою неприбутковістю та фактичною збитковістю такої діяльності,

- по-третє, соціальною значущістю пільгових перевезень,

- по-четверте, складністю інфраструктурного забезпечення розвитку муніципальних громадських перевезень.

Варто відзначити, що на сьогодні система муніципального транспорту в країнах ЄС майже на всій території отримують додаткове фінансування від органів державної та/або місцевої влади. На території ЄС діє регламент Євросоюзу №1370, який в перспективі має бути впроваджений і в Україні [85]. Таке фінансування – це інвестиції в майбутнє, оскільки ефективна система муніципального транспорту здатна скоротити витрати часу населення, їх фінансові витрати на транспорт, що має позитивно вплинути на загальне благополуччя країни. Головною ж перевагою застосування муніципального транспорту в порівнянні з приватним є його екологічність, адже викиди в атмосферне повітря одного автобуса не сильно

перевищують викиди від приватного авто. Однак пасажирів автобус вміщує в рази, а то і в десятки разів більше. При цьому, часто муніципальний транспорт працює не на двигунах внутрішнього згорання на гібридних чи електричних моторах, що також спрацьовує на користь його екологічності.

Економічна стратегія розвитку муніципального транспорту має складатися, в першу чергу, на основі соціального фактору, тобто необхідності та протяжності маршрутів, кількості транспортних засобів, їх пасажиромісткості, інтервалів руху транспорту тощо. Тобто, акценти економічної ефективності з окупності перевезень зміщуються в бік економічно-соціального ефекту. Така стратегія має бути інтегрованою в загальний план розвитку території, яка її розбудовує.

Крім цього у сучасних умовах виникає зростаюча потреба у стратегічному управлінні та забезпеченні ефективного стратегічного розвитку через стимулювання інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, у тому числі тих, які надають транспортні послуги, зокрема послуги автотранспорту [213].

Основними видами муніципального транспорту, що функціонує в містах України є:

- автобуси,
- тролейбуси,
- трамваї (міста Львів, Одеса, Харків, Київ, Дніпро, Миколаїв, Житомир, Вінниця, Євпаторія, Донецьк, Єнакієве, Запоріжжя, Горлівка, Маріуполь, Кривий Ріг, Кам'янське, Дружківка, Конотоп),
- швидкісні трамваї (м. Київ),
- метротрам (Кривий Ріг),
- метро (міста Київ, Харків, Дніпро; недобудований метрополітен Одеси, початкове будівництво метрополітену Донецьку).

До складу муніципального транспорту входить також таксі (переважно приватної форми власності), легкорейковий транспорт, приміські потяги, пороми, водні таксі, монорейки, однак в Україні такі види транспорту (крім таксі) не мають значного поширення та вагомих перспектив розвитку.

Кожен із цих видів транспорту має як стратегічні переваги розвитку, так і недоліки – складнощі.

Так, автобуси справляють достатньо сильний негативний вплив на оточуюче середовище, ускладнюють рух транспорту на дорогах міста, особливо тих, що не мають виокремленої смуги руху для муніципального транспорту. Більшість автобусів обладнані двигунами внутрішнього згорання, і є менш надійними, ніж електричні в умовах активної експлуатації. Перевагами автобусного транспорту є простота його стратегічного розвитку – вони не вимагають додаткової інфраструктури та потребують помірних капіталовкладень. Сучасні автобуси характеризуються достатньо високою пасажиромісткістю, комфортними умовами для пасажирів, але часто їх просто недостатньо на маршрутах. Важливим стратегічним соціально-економічним аспектом розвитку саме автобусного виробництва є той факт, що сучасні міські автобуси високої якості виготовляють в Україні.

Тролейбуси є більш довговічним та екологічним видом транспорту, має високі показники пасажиромісткості, комфортні для пасажирів, не здійснюють шумового та вібраційного впливу на зовнішнє середовище. Головним стратегічним недоліком троллейбусів щодо перспективи розвитку є потреба в розбудові додаткової інфраструктури – контактної мережі. Крім того, троллейбуси на міських дорогах можуть створювати перешкоди для руху транспортного потоку через особливості свого пересування, однак за умови, що дорога не обладнана окремою смугою для руху громадського транспорту. Високоякісні сучасні троллейбуси, так само як і автобуси, також виготовляють в Україні в багатьох містах.

Трамваї є ще екологічнішими за троллейбуси, безшумними та комфортними. З технічної точки зору трамвай – досить не складний транспортний засіб, а тому – дуже надійний. Трамвай не потребує багато простору на дорозі і, водночас, може бути об'єднаний в «поїзд» із кількох вагонів. Цікавою особливістю трамваїв, яка є їх інфраструктурною перевагою, є їх здатність швидко змінити напрямок руху без розвороту. Однак, трамваї потребують

достатньо складної інфраструктури – спеціалізованих рейок, контактних ліній та депо. Крім того, трамваї можуть суттєво ускладнювати рух інших транспортних засобів, особливо у випадку поломки чи дорожньо-транспортної пригоди.

Будівництво ліній швидкісного трамваю, міської електрички, метротраму – це високовартісні, амбітні проекти, які на сьогодні не включаються навіть в найбільш амбітні плани містобудування. При цьому, розбудова метрополітену є постійною складовою стратегії розвитку м. Києва. Метро є найшвидшим, найекологічнішим та найкомфортнішим видом муніципального транспорту. Водночас, будівництво нових складових маршруту метро є дуже дорогим та довготривалим процесом. Придбання вагонів чи поїздів метро також вимагає суттєвих капітальних інвестицій. Маршрути руху метрополітену досить специфічні, можуть мати зупинки, що не зовсім відповідають потребам пасажирів. Часто сам процес посадки пасажирів у метро є достатньо складним: незручні входи до вестибюлів, довгі спуски, стихійна торгівля, складні переходи – все це може ускладнювати пересування пасажирів.

Отже, в містах, що обладнані трамвайними лініями пріоритетною може стати саме стратегія їх розвитку, особливо в частині заміни їх на сучасні швидкісні трамваї. В містах, що мають розвинену тролейбусну мережу саме її і треба включати в стратегічні плани розвитку. В інших випадках стратегія розвитку муніципального транспорту може ґрунтуватися на розбудові мережі автобусних маршрутів, хоча ситуація і носить індивідуальний характер для кожного органу місцевого самоврядування, міста чи іншого населеного пункту і формується під впливом цілого комплексу факторів позитивного чи негативного впливу.

1.3. Визначення ключових факторів впливу на формування економічної стратегії

Реалізація європейського вектору розвитку України повинна базуватися на принципах пріоритетності національних інтересів, збалансованості попиту та пропозиції видів економічної діяльності, відповідності тенденцій розвитку

економіки країни світовому попиту, інтегрованості в світогосподарські процеси, захищеності національних товаровиробників на світових ринках тощо.

На сьогодні пріоритети розвитку економіки України визначені в низці програмних документів, до основних із яких слід віднести:

- Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою КМУ від 05.08.20 № 695;
- Стратегія сталого розвитку України до 2030 року, впровадження Стратегії є результатом аналітичної роботи, яка здійснена українськими експертами за підтримки Програми розвитку ООН в Україні;
- Національно економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою КМУ від 03.03.2021 року № 179;
- Стратегія подолання бідності, затверджена Урядом у березень 2016 року та інші.

Попри наявність стратегічних документів, існуючі тенденції економічного розвитку України свідчать про низку проблем, невирішеність яких призводить до зростання неефективності функціонування економіки країни. По-перше, слід відмітити зміни національної моделі економічного розвитку. Так, якщо на початку незалежності частка добувної та переробної промисловості у ВВП становила 44 %, то на сьогодні – 17 %. Зростання ВВП відбувається за рахунок зростання сільського господарства та лісництва (12 % у ВВП), інформації та телекомунікацій (3 % у ВВП) [52].

Відсутність автомобілебудування, літакобудування, суднобудування призвело до втрати значної частки промислового потенціалу України. В умовах більшої відкритості української економіки та віддалення від старої пострадянської моделі участі у міжнародному поділі праці, посилюється вплив зовнішніх чинників на формування структурних пропорцій в національній економіці. Внутрішні чинники зберігають роль головного двигуна структурних змін, але їх вплив (і відповідні зміни) на практиці гальмуються геополітичною невизначеністю, суперечністю інтересів різних господарських груп,

недосконалістю державного управління. Наразі можна сформулювати низку таких факторів, без врахування яких можлива консервація небажаних диспропорцій в економіці. Серед них:

- значна питома вага ресурсомістких галузей і технологій в структурі матеріального виробництва;

- домінування індустріальних і доіндустріальних укладів виробництва, що концентруються у небагатьох регіонах із високим техногенним і екологічно небезпечним навантаженням;

- сировинна орієнтація експорту, малоефективна народногосподарська спеціалізація в системі міжнародного поділу праці;

- порівняно низька питома вага галузей і виробництв із значним рівнем доданої вартості в структурі ціни виробництва;

- невідповідність середньої продуктивності праці і загальної ефективності господарювання високому кваліфікаційно-освітньому рівню економічно активного населення;

- низький середній рівень добробуту населення та значна диференціація доходів (економічна нерівність), що блокує зростання сукупного попиту, можливості реалізації економічного потенціалу, економічне зростання загалом.

Український контекст поточного соціально-економічного стану актуалізує поступову трансформацію споживчої моделі економічного розвитку в інноваційно-інвестиційну модель.

Серед інших перспективних структурних чинників, що можуть забезпечити прискорену адаптацію господарської моделі України до умов функціонування Європейського Союзу, слід зазначити наступні:

- збільшення питомих ваг нових технологічно більш досконалих основних фондів в їх загальній структурі;

- підвищення капітало- і енерго-ефективності виробництва при збільшенні фондоозброєності в українській економіці;

- якісне вдосконалення виробничої інфраструктури;

– покращення мотивації і очікувань приватних інвесторів через створення сприятливого інвестиційного клімату та реєстраційно-фіскальних процедур ведення бізнесу.

Важливими супутніми структурними факторами економічної євроінтеграції може стати реальна демонополізація національної економіки і «дифузія» приватної власності з метою руйнування олігархічної моделі господарювання та створення середнього класу. Визначальну роль в цьому питанні відіграватиме активна промислова політика держави. Важливим пріоритетом структурних зрушень залишається формування економічної моделі «дешевий капітал – дорога праця» [169].

Муніципальний транспорт є одним із найважливіших елементів транспортної інфраструктури міста, забезпечує перевезення пасажирів у межах населеного пункту відповідно до визначених маршрутів.

З позиції екологічного впливу на природне середовище й енергозатрат, муніципальний транспорт найефективніший, тому в умовах енергетичної кризи та обмеженості певних енергоресурсів, складності екологічної ситуації в містах, потребує створення нових підходів та умов для вирішення транспортних проблем, впровадження ефективних систем громадського транспорту для міст, що мають різні просторові характеристики.

Метою міського муніципального транспорту є якісне задоволення потреб населення у перевезеннях. Однак таке визначення не розкриває більш загального значення міського громадського транспорту в територіальній структурі всього виробництва. За визначенням авторів [166] основною метою діяльності підприємств муніципального транспорту в регіоні є перевезення згідно з трудовими пасажирським і соціально-побутовим кореспонденціям із запланованим інтервалом доставки і максимальної комфортності.

Ефективність пасажирських перевезень повинна відображати як соціальні, так і економічні аспекти. Економічна ефективність має і такий соціальний

результат, як повне і якісне задоволення населення в транспортному обслуговуванні, за допомогою так званого психологічного чинника.

Розробка економічної стратегії повинна враховувати вплив усіх факторів можливого впливу на стан об'єкту управління, водночас жоден з топ-менеджерів не застрахований від помилки, суб'єктивності оціночних суджень та ризику не виявлення одного чи групи чинників. Тому, процес визначення, ідентифікації та конкретизації таких факторів пропонуємо здійснити на основі їх систематизації. Для цих цілей пропонуємо групувати ключові фактори впливу на формування економічної стратегії за такими ознаками:

1. За ознакою охоплення об'єкту управління: зовнішні та внутрішні фактори;
2. За ознакою ступеня впливу: фактори прямого та фактори опосередкованого впливу;
3. За ознакою суб'єктно-об'єктного впливу: регульовані та нерегульовані фактори;
4. За ознакою типу впливу: фактори позитивного та фактори негативного впливу.

Кожен ідентифікований фактор впливу на формування економічної стратегії може бути класифікований за кожною з виокремлених ознак, що дозволить визначитися із заходами протидії або реалізації можливостей, що відкривається цим фактором. Однак, процес ідентифікації факторів все ж зручніше проводити саме за класифікаційними підходами, оскільки саме таким чином зручно здійснити їх максимальне охоплення. При цьому, виокремлення факторів здійснюється відносно підприємства-перевізника.

Серед зовнішніх факторів впливу на процес формування економічної стратегії муніципального транспорту варто, на наш погляд, виокремити такі складові:

– зміст та особливості державної урбаністичної політики, тобто перспектив фінансової підтримки розвитку систем муніципального транспорту в містах країни, міжміських та приміських перевезень. Якщо такі стратегії підтримуються на загальнодержавному рівні, то бюджети розвитку

територіальних громад можуть розраховувати на бюджетну підтримку, планувати реформування та розбудову відповідної інфраструктури і підприємств муніципального транспорту. Якщо ж урядом країни не передбачено пріоритетів розвитку муніципального транспорту в населених пунктах, то стратегія розвитку муніципального транспорту повинна ґрунтуватися виключно на коштах місцевого бюджету та інвестиційному фінансуванні;

– рівень економічного розвитку регіону та матеріальної забезпеченості органів місцевого самоврядування, тобто наповненості місцевого бюджету та достатності джерел фінансування для розвитку муніципального транспорту. Економічна стратегія повинна ґрунтуватися на реально досяжному фінансуванні, обсяг якого може бути розширений за рахунок залучення приватних інвестицій в комунальні підприємства, кредитів, запозичень, що будуть здійснені під гарантії органів місцевого самоврядування та передбачати окупність капіталовкладень;

– рівень науково-технічного та технологічного розвитку міської транспортної інфраструктури та наявність регіонального потенціалу його зростання. В цій складовій варто враховувати наявність транспортних шляхів (дорожніх, контактних і рейкових систем тощо) та доцільність їх створення: будівництво та реконструкція доріг в місті дозволить не лише розвинути мережу муніципального автобусного транспорту, а й несе в собі безліч інших позитивних ефектів для населення й економіки регіону. А от розширення мережі контактних ліній тролейбусів несе в собі сумнівний економічний ефект, тому потребує детального прорахунку. Створення ж нових високовартісних елементів системи муніципального транспорту, наприклад рейкових мереж для швидкісних трамваїв у містах де трамвайна мережа повністю відсутня взагалі може бути доречною лише у великих містах і передбачатиме надзвичайно тривалий період для відчутного соціального та економічного ефекту. Важливо відзначити, що часто такий ефект носить опосередкований характер: розвиток мережі муніципального транспорту може приносити незначний додатковий дохід безпосередньо перевізнику, але покращить стан транспортної мережі міста,

економитиме час та кошти громадян, що з часом відобразиться у формі зростання їх покупної спроможності, загального добробуту та психологічної задоволеності власним простором проживання – містом, селом чи районом;

– стан нормативно-правового та інструктивного регулювання функціонування муніципального транспорту. Таке регулювання варто розглядати з двох основних позицій: правил дорожнього руху та правил господарської діяльності підприємств муніципального транспорту. На сьогодні такі правила є гармонізованими на всій території України, а особливості їх прикладного застосування залежать від транспортної інфраструктури конкретної території та регіонального бізнес-середовища;

– історичні, просторові та географічні передумови досягнення сучасного стану системи муніципального транспорту, що охоплюють площу міста, протяжність головних маршрутів, рельєф міста, наявність водойм та переправ через них. В містах з тривалою історією можуть бути архітектурні пам'ятки, вузькі вулиці, міські зелені зони, що не дозволятимуть вільно планувати стратегію розвитку муніципального транспорту в частині зміни маршрутів руху або підбору транспортних засобів. В містах, які характеризуються значним впливом радянського містопроєктування часто багато широких проспектів, бульварів, доріг з кільцевим рухом та транспортних розв'язок. В такому випадку економічна стратегія розвитку муніципального транспорту може передбачати і впровадження транспорту високої пасажиромісткості (великих автобусів та тролейбусів), розвиток мережі трамвайного транспорту, його модернізацію або, навіть, розбудови існуючого метрополітену чи метротраму. В багатьох містах України доречним став би стратегічний розвиток міського, приміського та міжміського водного (річкового) транспорту, наприклад у м. Київ, Вінниця, Дніпро, Суми, Запоріжжя, Нова Каховка, Херсон, Черкаси, Миколаїв та багатьох інших. Однак, стан сучасної інфраструктури водного транспорту плачевний, а обсяг необхідних інвестицій робить їх неокупними, особливо в частині рухомого складу;

– чисельність населення територіальної громади, його просторова щільність та туристична привабливість регіону. Стратегія розвитку муніципального транспорту має враховувати динаміку чисельності населення в місті та туристичний потік. Так, громадський транспорт таких міст як Київ, Львів, Одеса та деяких інших забезпечує перевезення пасажирів в обсягах, що суттєво перевищує їх населення. Кількість жителів у багатьох великих містах поступово зростає, а в малих – навпаки, зменшується, що також впливає на доцільність розвитку системи муніципального транспорту. Водночас, в містах де муніципальний транспорт не здатен забезпечити потреби в пасажирських перевезеннях, їх почали задовольняти приватні перевізники, в основному, у формі маршрутних таксі. Збільшення кількості такого виду транспорту призвело до цілого комплексу негативних наслідків: шкідливого впливу на екологічний стан міст, утворення заторів та ускладнення руху на міських вулицях, погіршення якості послуг муніципального транспорту. На сьогодні стратегії розвитку муніципального транспорту мають враховувати і способи подолання цих проблем, зважаючи і на інтереси приватних перевізників як суб'єктів господарювання, місцевих роботодавців та платників податків до місцевого бюджету;

– екологічний стан території громади. В містах з високим рівнем розвитку промисловості розвивати транспортну мережу за рахунок транспортних засобів із двигунами внутрішнього згорання не зовсім доцільно, адже вони досить шкідливі для оточуючого середовища. Саме тому, наприклад, в Кривому Розі стратегія розвитку муніципального транспорту ґрунтується на будівництві ліній руху швидкісного трамваю, а не збільшенні кількості автобусів. Звичайно, майбутнє за електричним транспортом, однак на сьогодні автобуси з електричними двигунами (електробуси) для нашої країни залишаються дивиною, хоча на Львівському заводі «Електрон» тривають роботи над таким електробусом «Електрон Е191». В цьому питанні варто орієнтуватися на досвід передової країни з питань розвитку електротранспорту – Китай. Так, у 2018 найбільший мегаполіс Китаю – місто

Шеньчжень повністю перевели муніципальний транспорт (це 16359 одиниць техніки) на електрику [63];

– промисловий розвиток територіальної громади, розміщення великих підприємств у просторі населеного пункту. Територіально-просторова організація міста зумовлює напрямки необхідних маршрутів муніципального транспорту та їх завантаженість. В більшості міст України основа транспортної інфраструктури (дороги, контактні системи електротранспорту, рейкові системи) будувалися 30, 40, 50 і більше років тому та враховували розташування промислових об'єктів того часу. За цей період багато заводів, фабрик, комбінатів радянських часів зупинили свою роботу, натомість побудувалися нові підприємства та, навіть, промислові райони, які і до сьогодні можуть залишатися за межами системи громадського транспорту міста. Це створює складнощі і для громадян (співробітників нових підприємств), і для підприємців, а тому має стати важливим фактором стратегії економічного розвитку муніципального транспорту. Так само варто враховувати і наявність та розташування історичних і культурних цінностей, архітектурних пам'яток, об'єктів розваг та дозвілля. Так, наприклад, до Літературно-меморіального музею Тараса Шевченка в с. Шевченкове Звенигородського району (батьківської хати Кобзаря), який є національною спадщиною країни, регулярно проводить тематичні фестивалі, у т.ч. великого масштабу, приймає безліч екскурсійних груп та проводить культурні заходи, і досі можна добратися або на приватному авто, або єдиним громадським міжміським автобусом із обласного центру (м. Черкаси) та одним – із районного центру (м. Звенигородка).

– розвиток приміських територій, розростання площі міст. На сьогодні площа міст України поступово зростає, адже громадяни часто прагнуть проживати у приміській, екологічно чистій та тихій зоні в приватних будинках. Тому, стратегія розвитку муніципального транспорту повинна враховувати і потреби населення приміських територій, збільшуючи протяжність існуючих маршрутів у цьому напрямку або створюючи нові;

– рівень доходів, смертності, народжуваності та мобільність населення міста. Загальна чисельність населення України поступово знижується, однак пасажиропотоки у великих містах, навпаки, зростають, що пов'язано зі зростанням рівня урбанізованості держави. З одного боку, економіка країни та великих міст за макроекономічними показниками поступово зростає, але рівень купівельної спроможності громадян весь час коливається, переважно в бік зниження. А тому, навіть у промислово розвинених, великих містах, що зростають загострюється потреба в доступних послугах муніципального транспорту, не кажучи вже про міста невеликі та територіальні громади, що втрачають позиції економічного розвитку;

– наявність та просторове розміщення в територіальній громаді складових міжміського та міжнародного муніципального транспорту: залізничних вокзалів, аеропортів, портів, автостанцій тощо. Стратегія розвитку муніципального транспорту обов'язково має враховувати логістичну єдність усіх видів громадських перевезень, що забезпечує просторову єдність і мобільність всієї країни та закордонних подорожей.

Наведений перелік факторів не є вичерпним та може бути розширений, однак охоплює, як вважає автор дисертації, ключові зовнішні чинники впливу на формування економічної стратегії. Основні концептуальні підходи, сучасні транспортні стратегії та їх характеристики представлені у Додатку А (табл. А.1, А.2, А.3). За результатами проведених узагальнень слід зазначити, що серед внутрішніх факторів впливу на формування економічної стратегії муніципального транспорту, видається, варто виокремити:

– стан рухового складу, його пасажиромісткість, застарілість, відповідність потребам громади;

– персонал та його мотивація, наявність кваліфікованих кадрів, рівень оплати праці в галузі, соціального забезпечення співробітників;

– рівень фінансування муніципального транспорту, фінансовий стан підприємств галузі, обсяги поточних та довгострокових зобов'язань, інвестиційний потенціал перевізників;

- ефективність управління, рівень кваліфікації менеджменту, зацікавленість керівництва у розвитку підприємств-перевізників;
- залученість перевізників у загальноміські процеси планування розвитку території громади та його транспортної системи та інфраструктури, співпраця з органами місцевого самоврядування;
- інноваційність діяльності, доступність та впровадження технологічних та управлінських ноу-хау.

Варто також виокремлювати фактори загальнодержавного та місцевого рівня, які носять макроекономічний характер або впливають на мезорівні. Такі фактори вже включено у вищенаведені переліки, однак за іншою класифікаційною ознакою.

Здійснивши ідентифікацію ключових факторів впливу на формування економічної стратегії муніципального транспорту, можемо здійснити їх групування за іншими класифікаційними ознаками. Для уникнення дублювання наведеної інформації пропонуємо здійснити таке групування у формі матриці за чотирма виокремленими класифікаційними ознаками. Таке групування дозволить чітко врахувати ступінь потенційного впливу кожного окремого фактору на процеси розвитку та функціонування муніципального транспорту при формулюванні економічної стратегії.

Матриця сформована шляхом розробки рамки класифікаційних ознак ідентифікованих факторів, на перетині видів яких і визначено конкретний чинник (рис. 1.5).

При цьому, варто зважати, що нерегульовані фактори негативного впливу виступають основними загрозами розвитку системи, вплив яких практично неможливо знівелювати, а тому економічна стратегія повинна включати заходи профілактики чи протидії їхньому впливу. Запропонована матриця групування ключових факторів впливу на формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту може бути адаптованою до потреб кожної окремої територіальної громади, а за потреби – при ідентифікації необхідних факторів – для підприємств інших галузей діяльності.

	<i>Внутрішні фактори</i>	<i>Зовнішні фактори</i>	<i>Внутрішні фактори</i>	<i>Зовнішні фактори</i>	
<i>Фактори прямого впливу</i>	Оновлення рухомого складу. Кваліфікований персонал та його достатня мотивація. Ефективність менеджменту. Інноваційність діяльності	Недостатній рівень науково-технологічного розвитку транспортної інфраструктури	Застарілість рухомого складу. Некваліфікований персонал та його недостатня мотивація. Неєфективність менеджменту	Високий рівень науково-технологічного розвитку транспортної інфраструктури	<i>Регульовані фактори</i>
<i>Фактори опосередкованого впливу</i>	Залученість перевізників у процеси планування розвитку муніципального транспорту	Політична нестабільність, у т.ч. в частині податкової та грошово-кредитної політики. Доходи, мобільність та чисельність населення.	Недостатня залученість перевізників у процеси планування розвитку муніципального транспорту	Державна політика розвитку міст та територій. Розвиток приміських територій	<i>Нерезультовані фактори</i>
<i>Фактори опосередкованого впливу</i>	Вдале розташування підприємства-перевізника та достатність інфраструктури	Недосконалість нормативно-правового та інструктивного регулювання	Невдале розташування підприємства-перевізника та відсутність інфраструктури	Рівень економічного розвитку регіону. Розвиток промисловості громади.	<i>Регульовані фактори</i>
<i>Фактори прямого впливу</i>	Рівень фінансування муніципального транспорту (достатній)	Екологічний стан території громади.	Рівень фінансування муніципального транспорту (недостатній)	Наявність об'єктів інших видів транспорту міжміського та міжнародного сполучення	<i>Нерезультовані фактори</i>
	<i>Фактори позитивного впливу</i>	<i>Фактори негативного впливу</i>	<i>Фактори негативного впливу</i>	<i>Фактори позитивного впливу</i>	

Рисунок 1.5. Матриця групування ключових факторів впливу на формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту

Джерело: розроблено автором

Отже, в результаті проведеного дослідження можливих факторів впливу на формування економічної стратегії на основі запропонованих класифікаційних ознак вдалося здійснити їх систематизацію у формі матриці з чотирма критеріями, яка дозволить ідентифікувати можливий вплив конкретного чинника та передбачити у стратегії засоби протидії йому або посилення позитивного ефекту. Однак, варто відзначити, що наповненість факторів може бути змінною та модифікуватися, тобто трансформувати, зокрема, зовнішні фактори прямого негативного нерегульованого впливу в загрози діяльності, головною причиною яких є невизначеність – неможливість вплинути на результат їх впливу або, навіть, спрогнозувати його.

1.4. Сутність невизначеності як джерела ризику та її вплив на зміст економічної стратегії підприємства

Підприємницька діяльність за своєю природою є ризиковою та здійснюється в умовах невизначеності. При цьому, науковці постійно дискутують щодо взаємозв'язку та співвідношення даних понять. Зустрічається думка, що саме умови невизначеності провокують виникнення ризиків в підприємстві, або і навпаки – деякі науковці вважають, що невизначеність є одним із ризиків. Саме тому постає необхідність у дослідженні сутності та конкретизації і співвідношення цих понять, особливо в контексті формування змісту економічної стратегії, і таким чином повинна зважати на їх потенційний вплив.

Етимологію поняття «ризик» пов'язують із французьким словом «risque» (сумнівний). Виникнення цього поняття в економіці та ідентифікацію його складової підприємницької діяльності можна відслідкувати ще з XVIII сторіччя у перших працях вчених-класиків та неокласиків. Детальний аналіз визначення сутності поняття ризику в економічній літературі від пізнього середньовіччя до сьогодення представлено в табл. 1.5.

Становлення сутності поняття «ризик» щодо підприємницької діяльності

№ п/п	Автор	Трактування поняття	Коментарі
1	2	3	4
1	Кантільйон Р. [75]	називав ризик основною функціональною рисою підприємництва, стверджував, що особи, які починають займатися підприємницькою діяльністю повинні бути готові не лише на отримання прибутків, але й до втрат, пов'язаних із ризиками	така позиція ґрунтується на самій сутності підприємництва та відповідальності
2	Шумпетер Й. [202]	найбільші збитки (як, до речі, і прибутки) підприємці отримують внаслідок неочікуваних змін у їх зовнішньому оточенні – ризику, хоча і намагаються уникнути його впливу	на думку науковця, підприємці обирають діяльність із мінімальними ризиками, втрачаючи таким чином значну частину потенційних прибутків
3	Сміт А. [155]	вартість ризику – це мінімальна ціна, яка дозволяє застрахуватися від ризику і пропонував цю суму включати до складу прибутку як страхову премію	здійснив перші обґрунтовані спроби оцінити ризик
4	Мілль Дж. [112]	винагорода за ризик – це покриття середніх витрат, які понесе капітал внаслідок зміни загальних умов чи внаслідок ризикованості конкретної угоди	не наводить визначення поняття ризику, проте виокремлює його можливий позитивний ефект
5	Маршалл А. [107]	ризик – ймовірність відхилення фактичного результату від очікуваного	наводить лаконічне ймовірнісне визначення, яке, однак, є занадто широким за своєю суттю
6	Найт Ф. [216]	отримання великих прибутків від ризикованих угод – це винагорода за той ризик, що не піддається вимірюванню та прогнозуванню	науковець видав працю «Поняття ризику та невизначеність», тобто вперше задався питанням близькості цих понять
7	Шарп У. [192]	інвестиції є основною складовою капіталу великих корпорацій, а тому є і зоною найбільшого ризику та потребують спеціалізованих інструментів управління	закцентовано увагу виключно на ризиках капіталу та інвестиційного процесу
8	Марковіц Г. [221]	Здійснено виділення двох основних цілей, які ставлять перед собою учасники фондового ринку: зростання рівня майбутнього доходу та зменшення рівня ризику, що супроводжує отримання даного доходу	виокремлює ризик виключно в фінансових операціях, сепаруючи його від основної діяльності підприємства
9	Гринберг А. [40]	Описав асиметрію економічного ризику. При впровадженні у виробництво досягнень науково-технічного прогресу можна сильно програти, але неможливо значно виграти, тобто в цьому і є ризик.	здійснено спробу інтегрувати поняття ризику в управління планово-командною економікою
10	Бачкаї Т., Мессени Д. [14]	суть ризику зводиться до можливості відхилення від мети, заради якої приймалось рішення	примітивізує поняття ризику та нехтує його впливом
11	Хейне П. [177]	прибуток виникає внаслідок невизначеності, відсутність якої знижувала б до нуля можливість одержання прибутку	ототожнює поняття ризику та невизначеності

1	2	3	4
12	Грабовий П.Г. [144]	ризик – це ймовірність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення визначеної виробничої і фінансової діяльності	вдала спроба конкретизувати сутність поняття ризику, яка може застосовуватись і в сучасних умовах
13	Ременников В. [143]	ризик – це потенційно існуюча ймовірність втрати ресурсів або недоодержання доходів, пов'язана з конкретною альтернативою управлінського рішення	
14	Райзенберг Б. [141]	ризик – це небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, розрахованим за раціонального використання ресурсів	Дані підходи розглядають ризику виключно з позиції негативного їх впливу та з позиції нерегульованості та неспроможності управління ними
15	Кузьмін О. [95]	ризик – це небезпека виникнення непередбачуваних втрат у зв'язку зі зміною умов функціонування та певними несприятливими обставинами	
16	Єпіфанов В. [64]	ризик – це ймовірність (загроза) втрати ринковим суб'єктом частини доходів у результаті здійснення певної виробничої і/або фінансової діяльності	
17	Шахов В. [193]	ризик – це небезпека несприятливого результату очікуваного явища, можливість позитивного відхилення при заданих параметрах – «шанс». Отже, ризик – це збиток, негативне відхилення; а шанс – позитивне відхилення, прибуток	здійснено спробу розмежування позитивних і негативних наслідків реалізації ризику, однак в майбутньому для цих цілей економістами вживався частіше термін «загроза»
18	Пушавер Л., Екклес Р. [31]	фактично всі види ризику містять не тільки негативний, але й позитивний потенціал	не конкретизують поняття ризику, а розглядають лише їх потенційні наслідки
19	Цай Н. та інші [86]	ризик – це ймовірність (загроза) втрати частини ресурсів, недоодержання доходів або виникнення додаткових витрат і/або можливість одержання значної вигоди (доходу) у результаті здійснення підприємницької діяльності	не виключають можливості отримання додаткової вигоди (доходів), внаслідок впливу ризиків, підходи дуже схожі
20	Асаул А. [11]	ризик – це ймовірність втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи появи додаткових витрат і (або) неможливість отримання значної вигоди (доходу) в результаті здійснення певної ціленаправленої діяльності	
21	Черняк В. [190]	Ризик – це ймовірність того, що отриманий дохід та інші вигоди від реалізації проекту будуть відрізнятись від прогнозованих, тобто власник може отримати більше, ніж очікує	

1	2	3	4
22	Лапуста М., Шаршукова Л. [99]	ризик – невизначеність майбутнього стану внутрішньої ситуації та зовнішнього середовища, невпевненість у результаті	поняття ризику ототожнюють з поняттям невизначеності, яка може мати як позитивні, так і негативні наслідки
23	Ястремський О., Гриценко О. [206]	ризик – це невизначеність в отриманні доходу, розмір якого залежить від загального стану економіки	
24	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [111]	ризик – рівень невизначеності у передбаченні результату	
25	Волков О. [28]	ризик – це оцінювана ймовірність настання загрози бізнесу	конкретизують ризик з математичної точки зору, використовуючи поняття теорії ймовірності
26	Черкасов В. [180]	ризик – міра очікуваного неблагополуччя при неуспіхові в діяльності, обумовлена сполученням імовірності неуспіху та ступеня несприятливих наслідків у цьому випадку	
27	Вітлінський В., Верченко П. [25]	ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням непевності і конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає міру досягнення очікуваних результатів, невдач та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих факторів	перевантажене специфічними категоріями трактування, що ускладнює його сприйняття
28	Стадник В., Йохна М. [158]	ризик – ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в результаті невдачі	акцентується лише на негативних наслідках, вважає невизначеність як частину ризику
29	Серьогін Є. [152]	ризик – це діяльність суб'єктів господарювання, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації необхідного вибору, в процесі якого є можливість оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, невдачі, відхилення від цілі, що існує у альтернативах, що вибираються	основна характерна риса – визначення ризику як діяльності, що є достатньо спірним
30	Бланк І. [18]	об'єктивна природа прояву ризику залишається незмінною, незважаючи на залежність ряду параметрів цього явища від суб'єктивних управлінських рішень	підкреслює керованість ризиків, можливість управління ними
31	Замуруева А. [67]	в основі ризику лежить суб'єктивна природа, що означає активне дослідження суб'єктом особливостей власної діяльності, зовнішнього середовища та вибір рішення із наявних альтернатив	здійснено акцент на різноманітні ризиків для кожного конкретного суб'єкту господарювання

Джерело: складено автором за матеріалами [75, 202, 155, 112, 107, 216, 192, 221, 40, 14, 177, 144, 143, 141, 95, 64, 193, 31, 86, 11, 190, 99, 206, 111, 28, 180, 25, 158, 152, 18, 67]

Критичний аналіз генезису та основних підходів до сутності поняття ризику дозволяє конкретизувати його сутність з позиції підприємницької діяльності наступним чином: *ризик – це можливість потенційного зниження доходів підприємства в наслідок негативного впливу загроз діяльності, або отримання додаткового доходу в наслідок реалізації чинників позитивного впливу, ймовірність настання яких залишається невизначеною.*

Як виявлено в результаті аналізу, деякі науковці, зокрема представники неокласичної школи ототожнюють поняття ризику та невизначеності. А от прихильники неокейнсіанського підходу, навпаки, розрізняють ці поняття, здійснюють спроби оцінити наслідки ризиків та ймовірність їх настання, у т.ч. в умовах невизначеності. Як стверджують В. Ю. Матяш і М. П. Висоцька: «неокейнсіанці вважають, що якщо ризик характерний для економічних систем з масовими подіями, то невизначеність має місце, як правило, в тих випадках, коли ймовірності наслідків доводиться визначати суб'єктивно через відсутність статистичних даних за попередні періоди» [108, с. 2].

Виходячи з вищевикладеного, вважаємо за доречне розмежовувати поняття ризику та невизначеності. Як вважає автор дисертації, невизначеність – це, в першу чергу, специфічні умови функціонування бізнесу, певні обставини. А от ризик – ймовірність, потенційна можливість настання визначеної, ідентифікованої події чи обставин. Для конкретизації сутності поняття невизначеності вважаємо за доцільне проаналізувати основні підходи до її трактування.

Перші дослідження сутності невизначеності здійснювалися науковцями з позиції можливості отримання прибутку чи додаткового доходу. Ф. Тюрєн, наприклад, стверджував, що прибуток – це винагорода підприємця за ризики, які є непередбачуваними та невизначеними, а тому не можуть бути компенсованими жодним страхуванням [125].

Ф. Найт взагалі стверджував, що справжній прибуток – це той, що формується в умовах високого ризику, містить непередбачувані доходи, а тому формується лише в умовах невизначеності. Навіть кінцеву ціну продукції

підприємстві доводиться вгадувати в умовах невизначеності попиту та мінливості цін на складові виробництва [216].

А. Маршал, продовжуючи думку А. Сміта, стверджував, що вплив невизначеності на кожного окремого підприємця може, навіть скоротити середні доходи в галузі. Це пов'язано зі страхом збитків від впливу ризиків, і таки чином може бути сильнішим від прагнення отримати додаткові доходи [107].

Дж. фон Нейман та О. Моргенштерн пропонують нетиповий підхід до розумінні невизначеності. Хоча ці науковці і не пояснювали сутності понять ризику та невизначеності, однак здійснили спробу з математичною точністю визначити їх вплив на результати підприємницької діяльності за допомогою теорії ігор, тобто керуючись припущенням, що підприємець – це свідомий гравець, який прагне максимізувати виграші та мінімізувати програші [123].

Дж. Кейнс практично всі досліджувані ним питання висвітлював в умовах невизначеності, відзначаючи, що вона панує в усіх сферах економічного життя та не піддається не лише точним, а і ймовірнісним оцінкам. Саме тому в бізнесі і відбуваються постійні коливання довіри між контрагентами, рівнів інвестиційної активності та привабливості окремих галузей [78].

Комплексне дослідження сутності та потенційного впливу невизначеності представлено в працях В. Римкевича. Зокрема, науковцем розмежовано поняття визначеності, часткової невизначеності та невизначеності. Автор відзначає: «коли та або інша дія або декілька дій мають наслідком множину окремих результатів (ситуацій) та їх ймовірність зовсім невідома або немає сенсу, це приводить до невизначеності» [148].

Отже, невизначеність – це не загроза ведення бізнесу, це певний невідомий аспект, котрий може бути реалізований як ризиками, так і можливостями. Проаналізувавши детально складові невизначеності, можемо встановити як потенційні негативні наслідки, так і можливості розвитку:

- відсутність чіткого уявлення про сутність досліджуваного об'єкту та факторів впливу на нього;
- занадто висока мінливість ринкової кон'юнктури;

- високий рівень залежності бізнесу від зовнішніх нерегульованих чинників (погоди, стихійності, науково-технічного розвитку, інновацій тощо);
- недоступність (або висока вартість чи складність доступу) інформації для проведення управлінського і стратегічного аналізу та планування;
- прихованість та асиметрія інформованості учасників господарської діяльності;
- значна релевантність та великий спектр альтернативних стратегій розвитку та можливого впливу чинників.

У такому разі, невизначеність розглядається як стан або умови діяльності, що містять непередбачувані складові, які можуть суттєво вплинути на результати діяльності. Отже можна зробити висновок, що *під невизначеністю варто розуміти такі умови діяльності чи бізнес-середовища в яких зростає можливість реалізації ризиків підприємництва, у т.ч. раніше не ідентифікованих системою управління.*

В подальшому дослідження невизначеності було доведено до рівня високої формалізації та здійснені спроби оцінки її потенційного впливу та наслідків для бізнесу. Зокрема, Р. Дунган сформував двофакторну матрицю оцінки невизначеності зовнішнього середовища. Такими факторами обрано зміни зовнішнього середовища (стабільне, нестабільне) та складність середовища (просте, складне) [209].

Для нашого дослідження дана матриця представляє особливий інтерес, оскільки вона направлена на виявлення факторів впливу, на умови діяльності підприємства з позиції перспективи нівелювання їх можливого впливу, тобто, розроблений підхід дозволив, сформувати економічну стратегію підприємства. Тому, розглянемо означену матрицю більш детально, адаптувавши її до сучасного вітчизняного підприємства (рис. 1.6).

Застосування даної матриці передбачає ідентифікацію максимальної кількості факторів зовнішнього середовища, вплив яких може бути невизначеним на діяльність підприємства.

М. Портер пропонує реалізувати даний процес за допомогою «моделі п'яти сил», до яких відносять: загрози проникнення, вплив споживача, невпевненість в постачальниках, товарну конкуренцію та суб'єктну конкуренцію [135].

		Складність середовища	
		Просте	Складне
Зміни зовнішнього середовища	Стабільне	<i>Проста + стабільна = низька невизначеність</i>	<i>Складна + стабільна = невизначеність від низької до середньої</i>
		Підприємство має низький рівень залежності від зовнішніх факторів. А самі ці фактори - низько мобільні	Підприємство відчуває вплив одразу багатьох зовнішніх факторів, але переважно масштабних та низько мобільних
	Нестабільне	<i>Проста + нестабільна = невизначеність від низької до середньої</i>	<i>Складна + нестабільна = висока невизначеність</i>
		Підприємство відчуває вплив незначної кількості зовнішніх факторів, але вони переважно мінливі та нестабільні	Підприємство відчуває вплив значної кількості мінливих, мобільних зовнішніх факторів

Рис. 1.6. Адаптована Матриця оцінки невизначеності зовнішнього середовища за Р. Дунганом

Джерело: доповнено автором за даними [209]

Такий поділ сукупності зовнішніх факторів, з одного боку, може стати зручним інструментом для топ-менеджменту, але з іншого – автор дисертації вважає, не охоплює всі складові, які можуть формувати умови невизначеності. Поза увагою даної моделі залишилися глобалістичні складові, науково-технічні, політичні тощо.

Отже, в результаті аналізу встановлено, що невизначеність є джерелом неідентифікованих раніше управлінцями ризиків або невстановленого рівня впливу за відомими ризиками, що суттєво ускладнює процеси стратегічного планування та формування економічної стратегії підприємства.

Невизначеність підприємницької діяльності, а відповідно і додаткових ризиків, зумовлена складністю економічної системи в цілому, її багатокомпонентністю, мінливістю структури. Водночас, економічна система має власну ієрархію, комунікативні канали, правила організації, нормативне регулювання та загальноприйняті закони. Економічна система сама по собі є зовнішнім середовищем для діяльності кожного окремого підприємства, і складовою більшої зовнішньої системи – держави – зі своїм специфічним суспільством, культурою, ментальністю тощо. Систематизувати причини виникнення невизначеності підприємницької діяльності можна у формі схеми (рис. 1.7).

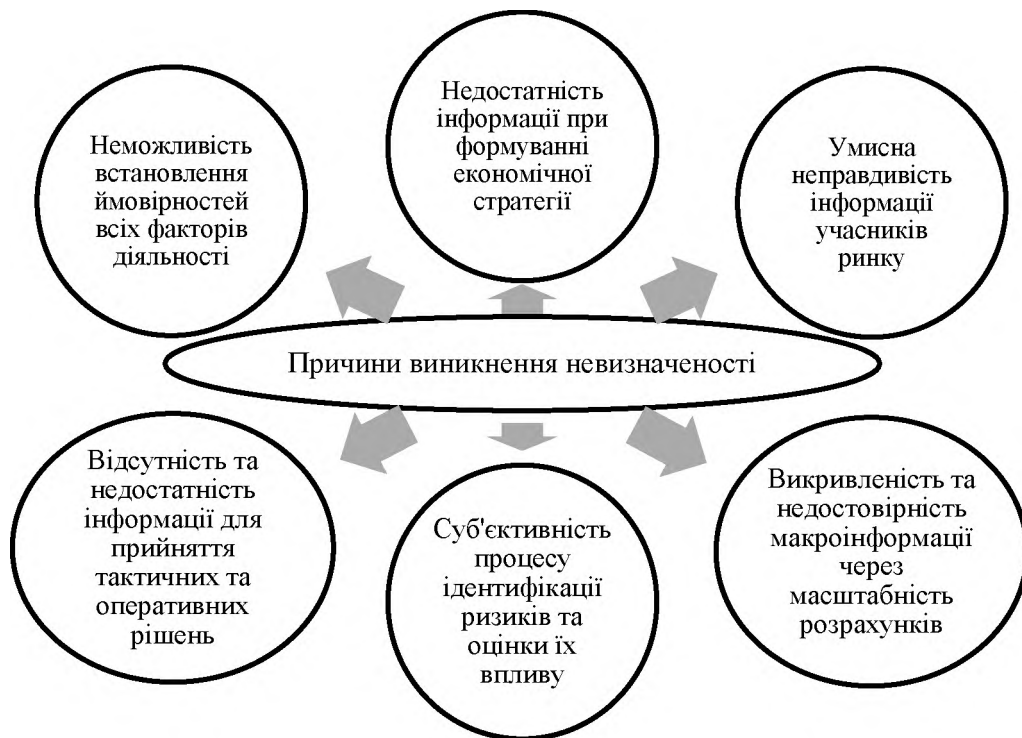


Рис. 1.7. Причини виникнення невизначеності підприємницької діяльності
Джерело: складено автором з урахуванням [33]

Виходячи з наведених причин виникнення невизначеності, можемо здійснити її класифікацію саме на цій основі. В економічній літературі достатньо багато підходів до класифікації невизначеності, але всі вони ґрунтуються на чотирьох основних категоріях: що саме невизначено (об'єкт), невизначено настання (ймовірність), невизначено приводи (причинність) та наслідки невизначеності (урегульованість). Відобразимо види невизначеності за окресленими групами схематично (рис. 1.8).

Врахувати усі елементи невизначеності при формуванні економічної стратегії підприємства неможливо, адже багато з них лишаються невідомими та непередбачуваними. Однак, управлінський персонал повинен та здатен передбачити простір для певного маневру з позицій маркетингу, виробничої програми, складу персоналу тощо, відносно окремих складових невизначеності. На даному етапі включаються механізми ризик-менеджменту та специфічних форм управлінської діяльності, котрі використовують спеціалізовані методики та інструменти.



Рис. 1.8. Види невизначеності підприємницької діяльності

Джерело: складено автором з урахуванням [33]

При цьому, економічна стратегія не повинна перетворюватися на стратегію попередження ризиків – це має бути лише одна з її складових. У такому разі, економічна стратегія підприємства може передбачати:

- протидію ризикам;
- страхування ризиків;
- моніторинг невизначеності;
- максимізацію потенціалу.

Основні складові невизначеності діяльності муніципального транспорту зумовлені специфікою їх діяльності та пов'язані з двома основними складовими системи муніципального транспорту: суб'єктів господарювання та пасажирів. Елементами невизначеності діяльності перевізників, на наш погляд, виступають:

– елементи державної політики в сфері енергетичної безпеки, що суттєво впливають не лише на ціни на пальне, а й на склад транспортного парку та інвестиційні перспективи галузі. На сьогодні вважаємо такі елементи державної політики невизначеними, оскільки останні два роки Уряд України працює в так званому режимі «турбулентності» ухвалюючи, часом, несподівані та непередбачувані рішення. Крім того, вплив запуску практично добудованого трубопроводу «Північний потік» на роздрібні ціни на пальне та електроенергію в Україні на найближчі п'ять років спрогнозувати майже неможливо. Окрім того, в будь-який момент, виходячи з світових директив та ратифікованих міжнародних угод, найближчим часом може бути припинено або суттєво скорочено імпорт і виробництво транспортних засобів з двигунами внутрішнього згорання. Терміни здійснення цього радикального кроку ще не відомі, але його невідворотність очевидна, а наслідки відчуються у всіх сферах життя країни. Для перевізників, економічна стратегія яких ґрунтується на автобусному транспорті така ситуація може стати справжнім ризиком припинення діяльності, особливо якщо інвестиції були залучені та освоєні зовсім нещодавно чи будуть освоєні найближчим часом;

– вплив зовнішньої агресії – елемент невизначеності, який вплинув на життя всіх куточків країни, всіх міст та сіл. На сьогодні бізнес в Україні вже адаптувався до нових умов діяльності, однак перспективи вирішення збройного конфлікту та подальшого розвитку подій і до сьогодні не відомі. Перевізники відчували перебої з постачанням нових транспортних засобів, запчастин, паливно-мастильних матеріалів, удорожчання пального. Крім того, спрогнозувати реакцію ринку на припинення збройного конфлікту та повернення тимчасово-окупованих і анексованих територій на сьогодні практично неможливо, оскільки не відомо, коли і на яких умовах це станеться;

– світова пандемія коронавірусу стала справжнім несподіваним, шоківим викликом для всієї системи громадського транспорту. Перевізники зустрілися і з заборною діяльності, з обмеженнями на завантаженість пасажирами, зі спеціальними перепустками для «обраних». В цій ситуації саме муніципальний транспорт виявився найбільш захищеним із громадського саме завдяки специфічним формам власності та способам управління. На сьогодні всі перевізники функціонують в режимі очікування чергового лок-дауну, нових штамів вірусу, санітарних правил і обмежень, або ж, чого хотілося б найбільше, скасування всіх обмежень. При цьому, пасажири вже адаптувалися до нових умов і очікувати на стрімке відновлення попиту не доводиться. Частина громадян може залишитися працювати дистанційно, частина – переглянула порядок своїх пересувань по місту, використовуючи групові поїздки на таксі або приватним транспортом, частина – освоїли каршерінг, який стрімко розвивається;

– стрімкість науково-технічного процесу може стати справжньою загрозою для застарілого транспортного парку муніципального транспорту в невеликих містах. Технічні засоби швидко розвиваються, змінюються типи застосовуваного палива, зростає їх функціональність, а бюджети невеликих міст не спроможні вчасно на це реагувати, та й не завжди є в цьому потреба. Тобто, завжди існує загроза, що на ринок громадського транспорту вийде приватний перевізник із новими, економічними транспортними засобами, що дозволить йому запропонувати конкурентні ціни та комфортніші умови перевезень. А головне – це може статися в будь-якому місті цілком несподівано.

Елементами невизначеності діяльності муніципального транспорту з боку пасажирів можуть стати вплив моди на здоровий спосіб життя та пересування на велосипедах; розвиток альтернативного транспорту – електросамокатів, сігвеїв тощо; зростання рівня незадоволеності якістю послуг серед громади та інші.

Наведений перелік складових невизначеності не є вичерпним, оскільки невизначеність цим і характеризується – неможливістю ідентифікувати ризики.

Проте, із виокремлених складових можемо ідентифікувати основні ризики підприємницької діяльності підприємств муніципального транспорту, що дозволить виокремити ті складові економічної стратегії муніципального транспорту, які зазнають найсуттєвішого впливу невизначеності.

Так, невизначеність системи енергетичної безпеки провокує ризик різких коливань цін на паливо для муніципального транспорту; невизначеність політичної ситуації провокує ризики безпеки, стабільності зовнішнього середовища; невизначеність технічного прогресу провокує ризики коливання попиту; але в цілому будь-яка ситуація невизначеності здатна спровокувати недоодержання планових прибутків.

Складові економічної стратегії, що зазнають впливу невизначеності для муніципального транспорту включають елементи протидії потенційним ризикам. Економічна стратегія повинна полягати миттєвому коригуванню при реалізації будь-якої складової умов невизначеності. Для забезпечення ефективності реалізації даного процесу необхідно:

- визначити рівень невизначеності, встановити, що її створює, охарактеризувати можливість змін у макросередовищі, технологіях, ринку, споживачах, що дозволить ідентифікувати можливі ризики;
- спрогнозувати чи змодельовати перспективи розвитку ринку, встановити потенційний вплив на власний бізнес;
- визначити альтернативні скориговані стратегії;
- постійно моніторити сигнали ринку та реакцію фінансового стану підприємства на реалізацію нової стратегії.

У такому разі, умови невизначеності – основна передумова виникнення додаткових, часто неідентифікованих ризиків діяльності підприємства, що потребує оперативної реакції управлінського персоналу в частині своєчасного коригування економічної стратегії власного розвитку.

Висновки до розділу 1

1. В результаті аналізу основних підходів до визначення сутності стратегії встановлено, що під даним поняттям варто розуміти комплексний систематизований довгостроковий план діяльності підприємства, що охоплює усі її основні аспекти, та має на меті виконання місії та досягнення основної мети суб'єкта господарювання. Економічна ж стратегія – це довгостроковий план економічного розвитку підприємства, що ґрунтується на встановлених економічних цінностях та відповідає загальній місії діяльності. Для обґрунтування складових економічної стратегії автором запропоновано відповідну схему побудови дерева цілей підприємства на основі його цінностей.

2. Формування і реалізація економічної стратегії – функція стратегічного управління – спеціалізованого виду діяльності, який направлений на виконання усіх пунктів економічної стратегії підприємства. Однак, стратегічне управління цим не обмежується та охоплює забезпечення дотримання всіх цінностей, що визначені місією діяльності. Управління муніципальним транспортом має свої особливості, що зумовлені його соціально-економічною роллю в житті громади. Економічна стратегія розвитку муніципального транспорту повинна ґрунтуватися також і на пріоритетах розвитку кожної окремої територіальної громади, міста як урбанізованої території, концепції та стратегії розвитку цілого регіону.

3. В дослідженні проаналізовано основні підходи до формування економічної стратегії, що дозволило сформувати матрицю можливих результатів їх реалізації. Наведений підхід дає змогу обрати не просто стратегію розвитку, а й конкретизувати її складові ще на етапі проектування, обрати варіанти поєднання векторів та складових. Автором окреслено основні етапи формування економічної стратегії та її ключові елементи, деталізовано більшість можливих субстратегій з позиції особливостей муніципального транспорту.

4. В містах, що обладнані трамвайними лініями пріоритетною може стати саме стратегія їх розвитку, особливо в частині заміни їх на сучасні швидкісні

трамваї. В містах, що мають розвинену тролейбусну мережу саме її і треба включати в стратегічні плани розвитку. В інших випадках стратегія розвитку муніципального транспорту може ґрунтуватися на розбудові мережі автобусних маршрутів, хоча ситуація і носить індивідуальний характер для кожного органу місцевого самоврядування, міста чи іншого населеного пункту і формується під впливом цілого комплексу факторів позитивного чи негативного впливу.

5. Процес ідентифікації факторів зовнішнього та внутрішнього впливу здійснено на основі їх класифікації за чотирма основними ознаками: охоплення об'єкту управління, ступеня впливу, суб'єктно-об'єктного впливу та його типу. Здійснивши ідентифікацію ключових факторів впливу на формування економічної стратегії муніципального транспорту, можемо здійснити їх групування за іншими класифікаційними ознаками. Для уникнення дублювання наведеної інформації запропоновано здійснити таке групування у формі матриці за чотирма виокремленими класифікаційними ознаками. Таке групування дозволило врахувати ступінь потенційного впливу кожного окремого фактору на процеси розвитку та функціонування муніципального транспорту при формуванні економічної стратегії. Наповненість факторів може бути змінною та модифікуватися, тобто трансформувати, зокрема, зовнішні фактори прямого негативного нерегульованого впливу в загрози діяльності, головною причиною яких є невизначеність – неможливість вплинути на результат їх впливу або, навіть, спрогнозувати його.

6. Критичний аналіз генезису та основних підходів до сутності поняття ризику дозволяє конкретизувати його сутність з позиції економічної діяльності наступним чином: ризик – це можливість потенційного зниження доходів підприємства в наслідок негативного впливу загроз діяльності, або одержання додаткового доходу в наслідок реалізації чинників позитивного впливу, ймовірність настання яких залишається невизначеною. Вважаємо за доречне розмежовувати поняття ризику та невизначеності. Автор дисертації вважає, що невизначеність – це, в першу чергу, специфічні умови функціонування бізнесу,

певні обставини. А от ризик – ймовірність, потенційна можливість настання визначеної, ідентифікованої події чи обставин. Під невизначеністю варто розуміти такі умови діяльності чи бізнес-середовища, в яких зростає можливість реалізації ризиків, у т.ч. раніше не ідентифікованих системою управління.

7. В результаті аналізу причин виникнення невизначеності та її видів вдалося обґрунтувати, що саме невизначеність є джерелом додаткових ризиків та загроз. У сфері муніципального транспорту складовими невизначеності є компоненти державної політики в галузі енергетичної незалежності, вплив геополітичної ситуації в частині зовнішньої агресії, пандемія коронавірусу, елементи науково-технічного прогресу тощо. Ризики, що виникають за таких умов стосуються цінової політики перевізників, попиту споживачів на послуги та потенційних фінансових результатів.

Результати досліджень, представлені у даному розділі, опубліковано у працях [181, 208].

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЙ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МУНІЦИПАЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Аналіз ключових факторів впливу на функціонування підприємств муніципального транспорту

Підприємства України є складовими комплексної макроекономічної системи, що функціонує за загальноекономічними законами, зазнаючи впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Зовнішні фактори на рівні макросистем, зазвичай не піддаються впливу чи регулюванню з боку держави, а лише потребують адекватних заходів протидії їх негативним наслідкам. Внутрішні ж фактори можуть носити загальнодержавний характер, а можуть лише галузевий. Водночас, стан та стратегія розвитку кожного окремого підприємства можуть стати частиною сукупного впливу внутрішнього чинника на стан макросистеми.

Муніципальний транспорт виступає не просто комплексом суб'єктів господарювання, а і складовою соціально-економічної системи територіальної громади. Тому, стан підприємств муніципального транспорту не лише зумовлюється впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а й водночас є фактором соціально-економічного розвитку окремої території. Як і будь-який суб'єкт господарювання, підприємства муніципального транспорту мають свої особливості, зумовлені як видом діяльності, так і галузевим чинником. При цьому, такі підприємства в Україні перебувають під тиском специфічних особливостей економічної політики країни, що відрізняється від політики розвинених країн ЄС. Характерні риси, притаманні ключовим факторам впливу на функціонування муніципального транспорту вітчизняних та зарубіжних підприємств представлено в табл. 2.1.

В попередніх частинах дослідження нами вже виокремлено основні фактори формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту.

Ключові фактори впливу на функціонування підприємств на ринку міських пасажирських перевезень (з позиції наслідків негативного впливу)

Ознаки факторів впливу 1	Характеристика факторів впливу 2	Першочергові кроки подолання факторів впливу 3
Недосконалість нормативно-правового регулювання у сфері пасажирських перевезень	не дозволяє розв'язувати актуальні проблеми у сфері пасажирських перевезень, а створює середовище, в якому компанії-перевізники можуть вільно маніпулювати та зловживати своїм домінуючим становищем	- вдосконалення нормативно-правового регулювання з питань формування системи ефективного управління в аспекті гармонізації законодавства України до норм ЄС в галузі транспорту; - системне оновлення нормативно-правової бази в напрямку забезпечення відповідності підзаконних нормативно-правових актів актам вищої юридичної сили
Загострення протиріччя у соціально-економічній системі, зниження життєвого рівня населення	зріст безробіття, скорочення соціальних виплат, внаслідок зниження рівня оплати праці та розходів обумовлених бойовими діями на сході країни та боротьбою з «COVID-19»	- створення робочих місць для переселенців, постраждалих внаслідок бойових дій на сході країни; - створення робочих місць для населення сільської місцевості; - протидія негативним наслідкам пандемії «COVID-19»
Відсутність концептуального уявлення про зміст державної політики у сфері пасажирських перевезень	дисбаланс інтересів сторін системи пасажирських перевезень, проблеми реорганізації міських пасажирських перевезень: замовника (муніципалітети), виконавця (перевізники) та споживача (пасажири)	- боротьба з конкурентами, координація та узгодженість роботи різних видів пасажирських перевезень; - конкуренція між різними видами транспорту по перевезенню одного і того ж самого сегменту пасажиропотоку
Недостатня координація та неузгодженість підприємств з надання послуг пасажирських перевезень	розпорошуються організаційні зусилля, нераціонально витрачаються наявні ресурси	- програми, спрямовані на формування мотивації, розвиток необхідних навичок і компетенцій у персоналу компанії - методи роботи з «лідерами думок» і іншими особами, здатними вплинути на думку споживачів; - розробка комплексу документів стратегічного планування і, зокрема, Концепції комплексної реструктуризації та реорганізації пасажирських перевезень
Тінізація ринку послуг пасажирських перевезень	тінізація ринку послуг пасажирських перевезень, економічних відносин та офшорний характер фінансової системи	відкритість компаній-перевізників, викорінення вільного маніпулювання та зловживання своїм домінуючим становищем

1	2	3
Слабкий контроль за системою пасажирських перевезень	порушення правил пасажирських перевезень та слабкий контроль за системою пасажирських перевезень	- розробка і впровадження моделей і методів логістичного управління пасажирськими перевезеннями; - безпека виконання перевезень, регулярність виконання транспортних послуг, наявність оперативної інформації, швидкість реакції на запити споживачів, сприйнятливість до нових ідей (технічний прогрес, новаторство).
Незадовільність техніко-технологічного стану транспорту та об'єктів його інфраструктури	- невідповідність транспортних засобів сучасним екологічним вимогам; - вимогам з питань експлуатації та безпеки; - вимогам навантаження на дорожнє полотно, комфорту, економічності, ремонтпридатності та іншим параметрам	розробка і реалізація раціональних економіко-фінансових механізмів забезпечення ефективного функціонування системи пасажирських перевезень
Недосконала тарифна політика у сфері пасажирських перевезень	зниження доходів населення, збільшення розриву між заможним населенням, та тими, які знаходяться за межею бідності	- запровадження місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, зокрема, тарифної політики на муніципальному транспорті, застосування пільгових тарифів; - необхідність максимального наближення тарифів до вартості перевезень і систематичне їх зниження
Низька якість пасажирських перевезень	- зростання витрат часу на переміщення, недотримання розкладу та інтервалу руху на маршрутах, зниження рівня культури водіння та обслуговування пасажирів; - безпеки та комфортності перевезень, екологічності послуг, неповному облаштуванні зупинок транспорту тощо	- впровадження заходів культури обслуговування пасажирів, безпеки та комфорту з перевезення пасажирів муніципальним транспортом, а також покращення транспортної інфраструктури міста; - оцінка ємності транспортного ринку, встановлення тенденцій його розвитку, визначення якісних запитів на транспортне обслуговування споживачів, а також вивчення сфер діяльності конкуруючих видів транспорту; - формування попиту на транспортні послуги шляхом анкетного опитування споживачів транспортних послуг, що отримується в результаті спеціальних економічних досліджень районів тяжіння транспортних підприємств

Джерело: узагальнено автором на основі [84, 137]

Однак для забезпечення прикладного значення дослідження варто також окреслити такі характерні риси реалій більшості міст України, котрі також варто вважати факторами впливу на функціонування відповідних перевізників:

- часто основу муніципального транспорту громади становлять маршрутні таксі, що зумовлює виникнення складнощів у перевезенні пільгових категорій громадян;

- більшість населених пунктів України, в т.ч. обласних центрів не мають системи швидкісного громадського, в т.ч. муніципального, транспорту;

- недостатня безпечність пасажирських перевезень у містах та недостатня увага цьому питанню;

- бюрократична складність та неефективність системи маршрутів руху муніципального транспорту, особливо в частині дублювання напрямків руху різними видами транспорту, їх недостатність у нових житлових районах та промислових зонах;

- низькі темпи оновлення транспортного парку, недостатня пасажиромісткість наявних транспортних засобів;

- поступове погіршення екологічного стану регіонів України, в т.ч. за рахунок використання двигунів внутрішнього згоряння в системі муніципального транспорту.

Негативний вплив означених факторів може бути суттєво нівельованим за рахунок впровадження інновацій в муніципальному транспорті та інноваційних стратегій розвитку. Передумовою формування такої стратегії має стати масштабне маркетингове дослідження в контексті трьох основних фокус-груп:

- мешканців міста як пасажирів (їх цікавить комфорт, швидкість, низька ціна);

- мешканців міста як представників цілісної територіальної громади, котрих цікавить екологічність, безпека та логістична ефективність муніципального транспорту;

- перевізників, що зацікавлені в скороченні витрат підприємства муніципального транспортного.

Цілі розвитку транспортної інфраструктури наведені в табл. 2.2.

Цілі розвитку транспортної інфраструктури

Оперативна ціль	Оперативне завдання / сфера реалізації проєктів
1. Впровадження сучасної комплексної транспортної системи міста	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження принципів сталої міської мобільності 2. Розвиток громадського транспорту та простору для пересування пішоходів і немоторизованих транспортних засобів 3. Підвищення ефективності управління транспортною системою міста 4. Розробка та впровадження концепції з організації дорожнього руху в місті, що відповідатиме потребам як водіїв, так і пішоходів 5. Проведення будівельних робіт щодо створення транспортної інфраструктури, що розвантажить центральну частину міста 6. Встановлення системи відео-нагляду за транспортними розв'язками та автоматизованої системи регулювання дорожнього руху в місті
2. Розвиток вело-інфраструктури	<ol style="list-style-type: none"> 1. Будівництво вело-мережі з облаштуванням велосипедної інфраструктури 2. Сприяння діяльності суб'єктам підприємницької діяльності, що надають послуги з прокату велосипедів 3. Розвиток мережі велосипедних парковок із відеоспостереженням
3. Забезпечення нульової смертності на вулицях міста шляхом створення сучасної дорожньої інфраструктури	<ol style="list-style-type: none"> 1. Влаштування острівців безпеки на переходах 2. Влаштування малих кілець на перехрестях 3. Будівництво антикишень 4. Нанесення «розумної» розмітки на дорогах міста 5. Будівництво піднятих переходів 6. Оновлення світлофорних об'єктів
4. Будівництво муніципальних паркінгів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз потреби кількості паркувальних місць в місті – інвентаризація існуючих паркомісць та виявлення територіальних ресурсів для створення нових 2. Створення перехоплюючих паркінгів біля ключових пересадочних вузлів громадського транспорту (Park&Ride) та впровадження механізмів стимулювання їх використання 3. Розробка схеми та електронної мапи розташування парковок у місті, її інтегрування в єдину геоінформаційну систему міста 4. Впровадження принципів «розумної парковки» та створення мобільного додатку з переліком парковок, наявністю вільних місць для паркування в реальному часі, можливістю оплати за послуги паркування
5. Інформатизація транспортної системи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка динамічної транспортної моделі міста 2. Впровадження інтелектуальних систем керування дорожнім рухом та рухом громадського транспорту на основі динамічної транспортної моделі 3. Автоматизація диспетчерського керування міським та приміським громадським транспортом (обладнання транспорту GPS-трекерами та бортовими комп'ютерами, впровадження електронних шляхових листів тощо) 4. Створення єдиного транспортного інтернет-порталу міста

Джерело: розроблено автором за [161, 138]

Необхідність прискореного розвитку громадського транспорту загального користування спонукає до ефективного впровадження маркетингових заходів, потрібних у контексті розв'язання проблем транспортної інфраструктури, зменшення впливу наслідків забруднення повітря на здоров'я людини, а також надання якісних послуг та обслуговування пасажирів муніципального транспорту.

В табл. 2.3 представлені заходи різних країн, які впроваджені, тривають та заплановані для подальшого поліпшення якості муніципального транспорту.

Таблиця 2.3

Заходи, спрямовані на подальше поліпшення якості муніципального транспорту у різних країнах

Країна – столиця	Заходи
1	2
Канада – Отава	- Запуск велосипедної онлайн-карти (впроваджено); - Розробка багаторічного плану доступності (триває); - Запуск онлайн-карти з інформацією для будівництва транспортної інфраструктури, дорожньо-транспортні пригоди, потік руху в режимі реального часу.
Азербайджан – Баку	- Будівництво більшої кількості станцій для метро (заплановане); - Реконструкція існуючих станцій метро з метою збільшення обслуговування споживачів (запланована); - Підвищення надійності графіків (запланованих); - Збільшення середньої швидкості руху шляхом будівництва спеціальних смуг громадського транспорту (заплановане).
Єреван – Баку	- Придбання нових автобусів та збільшення частоти обслуговування автобусів (впроваджено); - Ремонт тролейбусної інфраструктури та будівництво нових відрізків сітчастої сітки (впроваджено).
Бельгія – Брюссель	- Запуск загальнодоступної системи спільного використання велосипедів (впроваджено); - Удосконалення служби муніципального транспорту: впровадження транспортних засобів більшої місткості, збільшення обслуговування, вдосконалення на станціях, надаючи пріоритет громадському транспорту на перехрестях (триває); - Запуск системи спільного використання автомобілів (триває).
Італія – Рим	- Запуск АСУ: (1) Автоматичний моніторинг автомобіля: 450 бортових систем високого рівня, включаючи телевізійне відео спостереження, лічильників пасажирів, бортові оголошення, телевізійні фільми та рекламні екрани, о системи передача даних Wi-Fi та 3G, а також (2) моніторинг автобусних смуг (впроваджено);

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - Запуск АСУ для автомобільного руху: камери відеоспостереження, станції вимірювання потоків руху, змінне повідомлення Знаки (VMS), Час міських подорожей (UTT), Моніторинг порушення червоного світла, Система контролю швидкості (SICVe) (реалізовано); - Розширення мережі підзарядки для електромобілів на весь муніципалітет (впроваджено); - Запуск Зони обмеженого доступу Електронні ворота для приватних автомобілів: “Muoversi a Roma” (веб-сайт спеціалізований для доступу до смартфонів): Інформація про обмеження руху в ZTL (впроваджено).
Ірландія – Дублін	<ul style="list-style-type: none"> - Запуск Національної програми транспорту та веб-сайту для планування особистої подорожі від дверей до дверей з використанням громадського транспорту та / або пішої прогулянки та їзди на велосипеді (впроваджено); - Запуск інтегрованої системи придбання квитків – картка Leap Національного транспортного управління, що дозволяє використовувати одну смарт-картку для оплати громадського транспорту в Дубліні та навколо нього (впроваджено); - Запуск АСУ для інформації про пасажирів (автобусне сполучення) із табличками на більшості зупинок та на веб-сайті або за SMS у режимі реального часу (впроваджено та триває для інших режимів).
Норвегія – Осло	Запуск мобільного додатка для громадськості - транспортні квитки з кредитом на виплату, функція (реалізована)
Білорусь – Мінськ	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення існуючих ліній метро: лінія 1 до 20,8 км та лінія 2 до 20,3 км (триває); - Будівництво нових ліній метро: лінії 3 та 4 (планується); - Покращення трамвайної інфраструктури (впроваджено); - Ре-дизайн тролейбусної мережі, яка буде використовуватися в мікрорайонах для пересадки пасажирів на станції метро (триває); - Впровадження АСУ: автоматизована система управління з навігацією (запланована); - Впровадження АСУ для контролю квитків (безконтактні картки, електронний удар)
Франція – Париж	- Відкриття послуг громадського транспорту для конкуренції (планується)
Польща – Варшава	- Запуск загальнодоступної системи спільного використання велосипедів (впроваджено)
Росія – Москва	<ul style="list-style-type: none"> - Будівництво 15 нових спеціальних автобусних смуг (реалізовано); - Оновлення рухомого складу (триває); - Будівництво швидкісних трамвайних ліній (триває); - Оптимізація експлуатаційних витрат (постійно).
Сербія – Белград	<ul style="list-style-type: none"> - Запуск інтегрованої електронної / безконтактної системи продажу квитків (впроваджено); - Запуск АСУ для роботи (використання GPS та GPRS для автоматичного розташування автомобіля) (впроваджено); - Запуск АСУ для інформації про пасажирів на борту, на зупинках, через Інтернет та SMS (впроваджено).
Словенія – Люблін	<ul style="list-style-type: none"> - Запуск безготівкової оплати проїзду в автобусі «Смарт-карта Urbana» (впроваджено); - Запуск публічної системи спільного використання велосипедів «Bicike (LJ)» (впроваджено);

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - Запуск мобільної оплати за автобусний квиток «Монета» (реалізовано); - Запуск двох безкоштовних електромобілів на 5 осіб для поїздок по старому місту по пішохідних зонах «Кавалер» (реалізовано); - Запуск АСУ для інформації про пасажирів (впроваджено).
Швеція – Берн	<ul style="list-style-type: none"> - Запуск системи пріоритетних переходів для громадського транспорту на перехрестях (впроваджено); - Розширення ліній громадського транспорту (триває); - Покращення зовнішнього вигляду та безпечного доступу до зупинок громадського транспорту (триває); - Запуск системи забезпечення чищення автомобіля під час роботи «TEAM CLEAN» (впроваджено); - Запуск станцій з наглядовими стендами для велосипедів

Джерело: узагальнено автором за даними [226]

Більшість міст все частіше переходять на муніципальний енергоефективний та екологічний транспорт, до переваг якого належить:

1. Економія часу. Рух трамвая в меншій мірі залежить від пробок.
2. Тиша. Тролейбус, в порівнянні з іншими видами транспорту, є майже безшумним.
3. Ергономічність. Ще один плюс троллейбусів пов'язаний із загальною перевагою електродвигунів над двигунами внутрішнього згоряння.
4. Місткість. Трамвай – єдиний вид наземного транспорту, який може бути змінної довжини за рахунок зчеплення вагонів в поїзд.
5. Довговічність. Хоча трамвайний вагон коштує дорого, трамваї відрізняються великим терміном служби.
6. Безпека. Електротранспорт відрізняється низькою пожежо- та вибухо-небезпечністю при аварії.
7. Оптимальність. Трамваї ходять по залізничних рейках.

Стратегія розвитку транспортного підприємства складна та багатогранна за своїми цілями і завданнями. Кожне підприємство декларує стратегічні пріоритети в нормативно-правових документах та розв'язує такі поширені задачі, як:

- впровадження ефективного стратегічного управління транспортним підприємством;

- забезпечення надання якісних транспортних послуг по перевезенню пасажирів;
- забезпечення сталого фінансування транспортного підприємства;
- підвищення безпеки на транспорті;
- підвищення міської мобільності та регіональна інтеграція.

У табл. 2.4 представлено діючі стратегічні цілі розвитку транспортної системи, декларовані в чинній нормативно-правовій базі України у співставленні до таких цілей у США та ЄС.

Таблиця 2.4

Стратегічні цілі розвитку транспортної системи
(порівняльний міждержавний аспект)

Україна	Країни ЄС	США
<ul style="list-style-type: none"> - Стабільне та ефективне функціонування галузі транспорту; - Створення умов для соціально-економічного розвитку країни, підвищення конкурентоспроможності національної економіки і рівня життя населення 	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток високоякісної транспортної системи, заснованої на використанні технічних, економічних і технологічних характеристик окремих видів транспорту, принципів конкуренції, врахування економічного та соціального впливу, впливу на екологію та охорону здоров'я 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження перевантажень; - Екологічний контроль; - Глобальні зв'язки (сприяння створенню міжнародної транспортної системи); - Надійність, безпека, готовність і швидка реакція до змін; - Організаційна бездоганність (створення можливості для підрозділів працювати на результат і досягти поставлених цілей)

Джерело: узагальнено автором на основі [126]

Залежно від рівня розвитку того чи іншого виду муніципального транспорту, диференціюється і його завантаженість, котра залежить від пасажиромісткості, маршрутів та їх протяжності, вартості проїзду за окремими його видами в різних містах, регіонах та країнах.

Завдання розвитку муніципального транспорту та простору для пересування пішоходів та немоторизованих транспортних засобів представлено у Додатку Б. В табл. 2.5 наведені порівняльні характеристики розподілу пасажирів серед видів муніципального транспорту, в різних країнах.

Таблиця 2.5

Розподіл пасажирів серед видів муніципального транспорту України та різних країн світу, %

Показники	Назва країни та столиці						
	Польща Варшава	Франція Париж	Німеччина Берлін	Нідерланди Амстердам	Литва Вільнюс	Латвія Рига	Україна Київ
Розмір столиці, км ²	517,2	12012,0	891,8	219,3	401	307,2	839
Населення, тис. осіб	1720,4	11867,0	3326	853,3	588,4	698,5	2952,5
Щільність населення, жит./км ²	3,326	0,988	3,73	3,891	1,467	2,274	3,519
Розподіл пасажирів за видами громадського транспорту, %:							
– метро	19	27	35	32	–	–	51
– автобус	55	23	20	23	59	41	22
– трамвай	25	2	15	45	–	21	14
– міський поїзд	1	48	30	–	–	–	–
– тролейбус	–	–	–	–	37	31	13
– мікроавтобус	–	–	–	–	4	7	–

Джерело: узагальнено автором за даними [226, 80]

Для цілей встановлення найбільш завантажених видів муніципального транспорту проаналізуємо обсяги перевезення основними його видами більш детально в межах України. В табл. 2.6 представлено обсяги перевезення пасажирів у внутрішньоміському сполученні окремими видами транспорту.

Таблиця 2.6

Перевезення пасажирів у внутрішньоміському сполученні окремими видами транспорту за 2000–2019 роки (млн осіб)

Вид транспорту	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Автомобільний (автобуси)	1742	2966	2923	2575	2244	1666	1494	1501	1436	1368
Тролейбусний	2575	1896	1200	1300	1097	1081	1039	1058	1016	945
Трамвайний	1381	1111	714	757	770	739	694	676	666	627
Метрополітенівський	754	887	760	775	726	700	698	719	727	715
Всі види транспорту	6452	6860	5597	5407	4837	4186	3925	3954	3845	3655

* – дані за 2014–2019 роки наведені без врахування частини тимчасово анексованих та окупованих територій АРК, Луганської та Донецької областей

Джерело: узагальнено автором за даними [48].

З представлених даних видно, що по Україні основну частину внутрішньоміських перевезень забезпечує автомобільний транспорт. За даними 2020 року автобусами було перевезень 1368 млн осіб, що склало 38,3 % від загального обсягу перевезених пасажирів у внутрішньоміському сполученні. Тролейбусами було перевезень 945 млн осіб або 25,8 %. Трамваями – 627 млн осіб або 17,1 %. Метрополітенем – 715 млн осіб або 19,5 %. Отже за масовістю використання у бік зменшення частки перевезень у розрізі України в цілому види транспорту розподіляються наступним чином:

- I. Автомобільний,
- II. Тролейбусний,
- III. Метрополітенівський та
- IV. Трамвайний.

Саме у такій послідовності проаналізуємо види транспорту більш детально.

Автобуси залишаються найбільш масовим видом муніципального транспорту, їх частка вже значна і потенційно у перспективі розвитку може збільшуватися (табл. 2.7).

В таблиці наведені обсяги перевезення автобусним транспортом не з позиції загального обсягу, а у кількості поїздок в автобусах у розрахунку на одну особу наявного населення у середньому за рік за регіонами (як індикатори плавного завантаження). По Україні в середньому на одну особу населення за даними 2019 року припадає 43 поїздки за рік. При цьому по м. Києву навантаження автомобільного транспорту понад ніж у 1,7 разів перевищує середнє навантаження по Україні і становить 74 поїздки на рік. Крім цього, як зазначають дослідники, автомобільний транспорт не лише має стійкі ринкові позиції, спостерігається висхідний тренд обсягів перевезень, а отже наявний суттєвий потенціал зростання масштабів відповідної економічної діяльності [205].

В Україні тролейбуси є достатньо розповсюдженим видом муніципального транспорту. Тролейбусні лінії прокладені не лише в обласних центрах.

Таблиця 2.7

Кількість поїздок в автобусах у розрахунку на одну особу наявного населення у середньому за рік по регіонам у 2000–2019 роках (поїздок)

Регіони	Роки									
	2000	2005	2010	2013	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
Україна¹	53	82	81	74	68	53	47	48	45	43
Автономна Республіка Крим	66	65	71	62	-	-	-	-	-	-
області:										
Вінницька	49	54	61	565	55	55	51	51	51	50
Волинська	45	102	90	88	82	80	77	71	67	65
Дніпропетровська	49	99	104	96	81	50	31	36	37	35
Донецька	53	97	120	110	88	27	19	21	22	19
Житомирська	31	46	60	56	56	57	54	50	49	49
Закарпатська	25	43	40	34	33	34	30	27	23	27
Запорізька	71	67	46	40	43	43	36	38	40	49
Івано-Франківська	39	55	51	60	62	58	41	46	49	47
Київська	45	38	92	66	67	59	49	49	48	43
Кіровоградська	36	77	84	68	49	50	49	44	52	51
Луганська	50	112	71	54	25	4	5	4	3	3
Львівська	50	67	84	66	67	60	52	52	49	49
Миколаївська	22	85	116	111	104	72	74	76	77	79
Одеська	68	87	81	71	67	59	57	53	44	40
Полтавська	50	77	50	36	36	36	35	32	35	39
Рівненська	66	80	82	85	86	80	76	87	78	74
Сумська	36	71	73	60	59	58	56	58	64	65
Тернопільська	34	58	70	59	63	60	51	49	43	46
Харківська	35	56	53	47	47	46	41	43	38	34
Херсонська	29	79	72	74	68	60	58	51	47	48
Хмельницька	39	78	88	67	62	60	59	57	51	48
Черкаська	44	87	72	66	61	59	55	54	50	45
Чернівецька	26	31	43	47	47	43	33	37	36	33
Чернігівська	54	67	78	65	58	46	46	43	40	38
міста										
Київ	155	195	129	142	139	105	107	105	89	74
Севастополь	81	97	75	66	-	-	-	-	-	-

* – дані за 2014–2019 роки наведені без врахування частини тимчасово анексованих та окупованих територій АРК, Луганської та Донецької областей

Джерело: узагальнено автором за даними [48].

Тролейбусні лінії функціонують і в багатьох інших населених пунктах Автономна Республіка Крим, територія якої є тимчасово анексованою, славиться своїми міжміськими тролейбусами із найбільш протяжними у світі маршрутами, котрі ще й проходять по надзвичайно складному гірському рельєфу. Тролейбусний

транспорт надійний, простий в експлуатації, має значну пасажиромісткість, інвестиції в його розвиток, якщо порівнювати з трамвайним та метрополітеном є достатньо помірними, хоча прокладка електричних ліній руху тролейбусів – непроста і кропітка справа для міської влади. Обсяги перевезень тролейбусним транспортом у розрізі регіонів України наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Перевезення пасажирів тролейбусним транспортом по регіонам
за 2000–2019 роки (млн осіб)

Регіон	Роки									
	2000	2005	2010	2013	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
Україна	2582	1903	1204	1306	1097	1081	1039	1058	1016	946
Автономна Республіка Крим	124	70	61	138	-	-	-	-	-	-
області:										
Вінницька	59	78	65	75	73	78	80	74	73	68
Волинська	48	40	19	17	22	29	26	29	32	29
Дніпропетровська	206	116	51	51	54	63	57	55	56	53
Донецька	376	219	185	187	145	94	82	75	70	60
Житомирська	94	96	49	34	33	36	37	44	39	35
Запорізька	82	28	25	18	18	20	16	16	13	12
Івано-Франківська	28	25	22	14	15	14	14	14	16	14
Київська	19	10	4	8	6	10	9	9	6	7
Кіровоградська	42	21	3	5	5	9	7	16	19	26
Луганська	190	109	82	67	35	28	26	22	19	13
Львівська	41	36	26	23	26	30	32	32	31	36
Миколаївська	44	14	9	13	17	23	26	26	23	18
Одеська	96	70	39	38	52	62	53	49	54	65
Полтавська	97	48	33	44	46	55	49	50	52	64
Рівненська	37	32	30	20	22	34	34	35	36	38
Сумська	36	27	21	14	15	23	20	21	22	16
Тернопільська	36	27	19	16	19	26	24	22	17	14
Харківська	127	143	88	113	124	142	145	12	132	103
Херсонська	50	70	37	17	22	20	19	23	31	36
Хмельницька	60	60	46	35	33	35	37	38	40	42
Черкаська	39	30	26	19	18	20	19	24	26	22
Чернівецька	71	60	45	39	31	38	25	27	30	29
Чернігівська	101	75	39	36	37	39	38	47	42	36
міста:										
Київ	307	284	124	200	229	163	164	168	137	110
Севастополь	172	115	56	65	-	-	-	-	-	-

* – дані за 2014–2019 роки наведені без врахування частини тимчасово анексованих та окупованих територій АРК, Луганської та Донецької областей

Джерело: узагальнено автором за даними [48].

Традиційно, основним конкурентом автомобільного транспорту (за наявності) виступає метрополітен, тому особливо важливо проаналізувати показники перевезень пасажирів і за цим видом муніципального транспорту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Перевезення пасажирів метрополітенівським транспортом
України за 2000–2019 роки (млн осіб)

Регіон	Роки									
	2000	2005	2010	2013	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
Україна	754	887	760	775	726	700	698	719	727	715
Дніпропетровськ	15	13	9	8	7	8	7	8	8	7
Харків	233	289	247	231	215	207	206	213	223	213
Київ	506	585	504	536	504	485	485	498	496	495

* – дані за 2014–2019 роки наведені без врахування частини тимчасово анексованих та окупованих територій АРК, Луганської та Донецької областей
Джерело: узагальнено автором за даними [48].

З даних таблиці видно, що обсяг перевезень метрополітеном залишається умовно-стабільним (відхилення не перевищує 5 %). Тому, подальший розвиток системи метро в тих містах, де вона вже створена, має стати перспективним напрямком підтримки муніципального транспорту.

В табл. 2.10 наведено динаміку обсягів перевезення пасажирів трамваями у розрізі регіонів.

Як видно із даних таблиці, починаючи із 2014 року обсяги перевезень пасажирів трамваями поступово скорочуються. Це може бути пов'язаним із розвитком каршерінгу та мобільних додатків з напівлегальним, проте недорогим таксі.

У цілому в транспортній системі крім метрополітенного, тролейбусного, трамвайного та автобусного транспорту його важливими складовими є також залізничний, водний та авіаційний транспорт, що реалізують суттєву частку пасажирообороту (табл. 2.11). І це слід урахувувати зважаючи на потужну взаємодію муніципального та інших видів транспорту загального користування [232].

Таблиця 2.10

Перевезення пасажирів трамвайним транспортом по регіонах України
за 2000–2019 роки (млн осіб)

Регіон	Роки									
	2000	2005	2010	2013	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Україна	1381	1111	714	757	770	739	694	676	666	628
Автономна Республіка Крим	14	11	14	13	-	-	-	-	-	-
області:										
Вінницька	40	60	57	68	63	63	59	59	59	56
Дніпропетровська	287	248	149	127	129	146	133	128	117	104
Донецька	299	204	150	126	100	50	42	35	31	25
Житомирська	14	16	9	8	8	8	8	8	7	7
Запорізька	79	57	57	41	43	42	37	32	28	26
Луганська	47	25	8	7	3	-	-	-	-	-
Львівська	59	60	50	36	50	60	56	54	59	63
Миколаївська	54	54	22	26	29	30	26	24	24	22
Одеська	93	66	48	56	79	110	109	107	118	134
Сумська	8	8	6	4	5	6	5	6	4	5
Харківська	122	127	75	91	100	112	104	104	108	89
Місто Київ	265	175	69	154	161	112	115	119	111	97

* – дані за 2014–2019 роки наведені без врахування частини тимчасово анексованих та окупованих територій АРК, Луганської та Донецької областей
Джерело: узагальнено автором за даними [48].

Таблиця 2.11

Розподіл пасажирообороту за видами транспорту у 2000-2019 роках (%)

Роки	2000	2005	2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
залізничний ¹	46	39	39	38	34	36	36	28	27	27
морський	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
річковий	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
авіаційний ¹	1	4	8	10	11	12	15	20	25	28
автомобільний (автобуси) ¹	26	39	40	38	40	36	334	36	33	32
тролейбусний	15	8	5	6	6	6	6	6	6	5
трамвайний	8	5	3	3	4	4	4	4	4	3
метрополітенівський	4	5	5	5	5	6	5	6	5	5

* - дані за 2014-2019 роки наведені без врахування частини тимчасово анексованих та окупованих територій АРК, Луганської та Донецької областей
Джерело: узагальнено автором за даними [48].

Зважаючи на значні обсяги надання транспортних послуг у внутрішньоміському сполученні витрати на муніципальний транспорт часто займають суттєву частку сімейних бюджетів громадян, а тому зростання цін на перевезення можуть спровокувати і певні коливання їх обсягу. Люди починають шукати для себе дешевші варіанти – переглядати власні маршрути, домовлятися з колегами про спільне використання приватних авто, придбавати альтернативні види транспорту (наприклад, велосипеди чи електросамокати).

Тому, на наш погляд, варто проаналізувати динаміку коливання цін вартості пасажирських перевезень в Україні (рис. 2.1). Дані свідчать, що за період 2014–2019 років найсуттєвіше ціни було збільшено саме на автодорожній пасажирський транспорт (у т.ч. трамвай, тролейбус, метро, автобус). Зокрема у 2016 році зростання становило 105 %, у 2017 році – 125 %, у 2018 році – 130 %, у 2019 році 107 %, а у 2020 році 103 %.

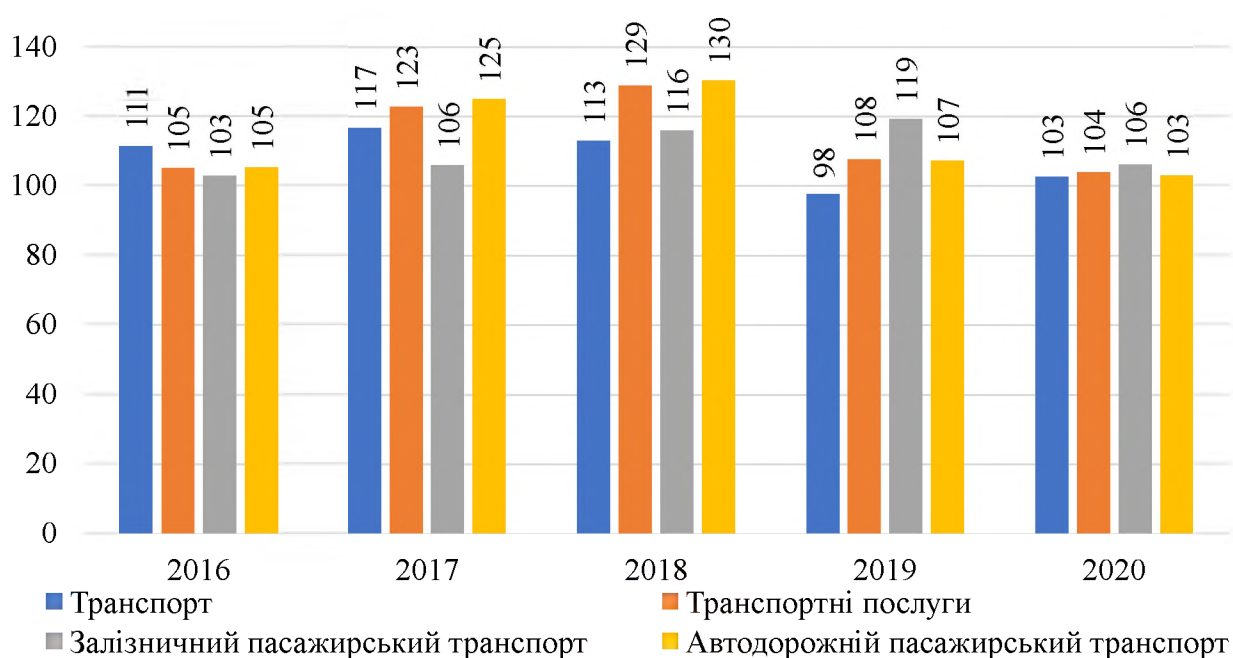


Рис. 2.1. Індекси споживчих цін (тарифів) на пасажирські перевезення за видами транспорту у 2016–2020 роках, % до грудня попереднього року

* – дані за 2014–2020 роки наведені без врахування частини тимчасово анексованих та окупованих територій АРК, Луганської та Донецької областей

Джерело: узагальнено автором за даними [48]

За іншими видами транспорту тарифи збільшувались повільніше.

Варто відзначити, що в цілому транспортні компанії в січні–липні 2020 року перевезли 1,442 мільярда пасажирів, що на 41,7 % менше, ніж за аналогічний період 2019 року [52]. В результаті, пасажирооборот підприємств сфери транспорту в січні-липні 2020 року склав 27,2 млрд пас. км, що на 56,2 % менше, ніж в минулому році. Скорочення за видами транспорту склало:

- залізничний транспорт – 38,5 млн пасажирів, що на 58,2 % менше аналогічного періоду попереднього року;
- автомобільний транспорт – 617,9 млн пасажирів, що на 41,5 % менше аналогічного періоду попереднього року;
- авіаційний транспорт – 2,4 млн пасажирів, що на 69,0 % менше аналогічного періоду попереднього року;
- трамвайний транспорт – 237,9 млн пасажирів, що на 33,9 % менше аналогічного періоду попереднього року;
- метрополітен – 214,4 млн пасажирів, що на 47,8 % менше аналогічного періоду попереднього року;
- тролейбусний транспорт – 330,4 млн пасажирів, що на 39,7 % менше аналогічного періоду попереднього року;
- водний транспорт – 100 тис. осіб, що на 75,3 % менше аналогічного періоду попереднього року.

Таке суттєве скорочення показників перевезення пасажирів у 2020 році зумовлене загальнонаціональним локдауном, викликаним світовою пандемією коронавірусу. У 2020 році значна частина муніципального транспорту взагалі не курсувала, а лише у 2021 році відбулося поступове відновлення пасажиропотоку. В таких умовах загальнонаціональна вакцинація населення від вірусу COVID-19 є умовою національної безпеки, забезпечення здоров'я населення, збереження темпів розвитку економіки в цілому та підприємств транспортної сфери зокрема. Скорочення пасажироперевезень у 2020 році виглядає катастрофічно, що наочно продемонстровано при порівнянні графіків 2019 та 2020 років, що описують показники динаміки пасажирообігу транспорту загального користування (рис. 2.2).

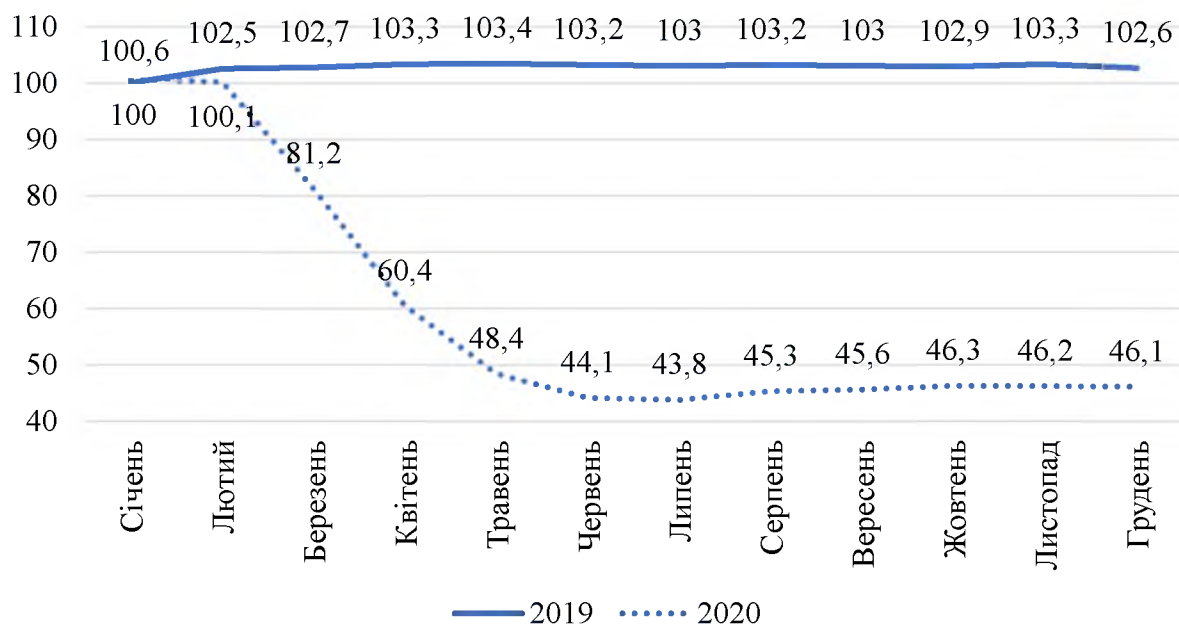


Рис. 2.2. Пасажи́рообі́г підприємств транспорту по Україні за 2019–2020 роки, % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком
Джерело: [48]

Вантажний транспорт в Україні від впливу пандемії постраждав не так сильно, як пасажирський, хоча і суттєво. Скорочення обсягів перевезення вантажів склало 14,3 %, в порівнянні з загальним скороченням пасажиропотоків на 53,9 %. Проте, варто відзначити, що і у 2019 році відмічено скорочення перевезення вантажів в порівнянні з попереднім роком на 11,2 %, а пасажирів – на 39,7 %.

Причинами скорочення показників вантажних і пасажирських перевезень у 2019 році стало зниження економічних показників розвитку країни та тривожні очікування бізнесу від змін у політичній кон’юктурі.

Що ж стосується приватного транспорту, рівень автомобілізації зріс, на початок 2021 року на 1000 громадян припадає 407 авто. При цьому, за рік кількість автомобілів збільшилася на 4,1 % або майже на 50 тис.

Лідером за рівнем автомобілізації серед регіонів України є м. Київ. В цілому по країні цей показник становить 245 авто на 1000 жителів. У рейтингу за м. Києвом йдуть Волинська область (314 авто / 1000 жителів), Київська область (311),

Запорізька область (300), Кіровоградська область (271) та Рівненська область (269). Середній показник по країні складає 245 авто на 1000 жителів.

Рівень автомобілізації населення України, в порівнянні з розвиненими країнами, в т.ч. країнами ЄС, є достатньо низьким, хоча у м. Київ помітні перспективи до наближення рівня даного показника. У Польщі кількість автомобілів складає 571 авто на 1000 осіб населення, Німеччині – 555, у Фінляндії – 601. Найближчими «сусідками» України за значенням даного показника є Бразилія (249), Сербія (252), Боснія і Герцеговина (236), Антигуа і Барбуда (230), Оман (225). Кількість авто на тисячу населення в країнах-лідерах наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Рейтинг країн світу за кількістю автомобілів на душу населення

№ місця у світовому рейтингу	Країна	Числа авто на 1000 осіб (рік зняття даних)
1	Сан-Марино	1 263 (2013)
2	Монако	899 (2013)
3	Нова Зеландія	860 (2018)
4	США	838 (2018)
5	Ісландія	824 (2016)
6	Ліхтенштейн	773 (2016)
7	Фінляндія	752 (2019)
8	Австралія	730 (2020)
9	Бруней	721 (2015)
10	Швейцарія	716 (2018)

Джерело: узагальнено автором за даними [139].

Муніципальний транспорт є складовою міста, територіальної громади, інфраструктури регіону. Саме тому стратегія розвитку підприємств муніципального транспорту повинна бути водночас складовою стратегії містобудування, планування організації територіального простору.

Тому, варто згрупувати обсяги перевезень за видами транспорту та у розрізі територіальних одиниць України. Це дозволить виділити пріоритетні напрямки підтримки підприємств муніципального транспорту на основі показників фактичного попиту на перевезення з боку населення (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту, тис. осіб

Найбільші регіони України, обласні центри	Автомобільний (автобуси)	Трамвайний	Тролейбусний	Метрополітенівський	Наявне населення
2016 рік					
Дніпро- 415 км ²	101668,7	133230,8	56456,5	7448,3	981487
Київ – 847,66 км ²	312017,6	114701,8	164325,7	484583,3	2906569
Львів – 182 км ²	13298,3	56555,9	31575,2	-	728350
Одеса – 162,42 км ²	13298,3	56555,9	31575,2	-	1010848
Харків – 350 км ²	111860,3	103818,3	144772,3	206335,7	1449732
2017 рік					
Дніпро	116892,5	127587,8	55022,2	7571,0	1002636
Київ	307424,9	118655,7	167978,5	49845,9	2925760
Львів	131133,8	54018,6	31765,9	-	727968
Одеса	131133,8	54018,6	31765,9	-	1010783
Харків	114927,9	104329,7	141560,3	212850,0	1439036
2018 рік					
Дніпро	119349,0	116796,6	56309,8	7484,8	1000506
Київ	262467,3	110683,8	137142,5	496071,8	2934522
Львів	124334,4	58808,4	31220,1	-	726772
Одеса	124334,4	58808,4	31220,1	-	1011494
Харків	102966,3	108072,5	131825,7	223028,5	1450082
2019 рік					
Дніпро	111672,5	104415,7	53043,7	6884,4	998103
Київ	219865,4	96531,6	109849,6	495339,6	2950819
Львів	123729,7	63122,5	36409,5	-	724713
Одеса	123729,7	63122,5	36409,5	-	1013159
Харків	90149,6	88582,8	103240,4	212758,1	1446107
2020 рік					
Дніпро	63692,5	65152,2	37672,0	3554,9	990724
Київ	119658,6	75607,2	68138,7	27948,4	2967360
Львів	6898,2	34711,2	29676,0	-	724314
Одеса	53248,0	89196,1	48263,-	-	1017699
Харків	52901,9	76006,1	773112,6	128110,7	144327

* - дані за 2014-2019 роки наведені без врахування частини тимчасово анексованих та окупованих територій АРК, Луганської та Донецької областей.

Джерело: узагальнено автором за даними [48].

Слід звернути увагу, що показники перевезення пасажирів муніципальним транспортом мають негативну динаміку. З кожним роком зменшується кількість споживачів послуг наданих підприємствами муніципального транспорту за рахунок переорієнтації на інші види транспорту (в тому числі приватного транспорту), та впливу інших негативних факторів (пандемія, безробіття, бідність), але попри це

пасажиروобіг є відносно стабільним. Дана ситуація зумовлює необхідність проведення ґрунтового аналізу сучасного стану та провідних тенденцій розвитку муніципального транспорту, метою якого є виявлення ключових факторів впливу на функціонування підприємства та визначення «вузьких місць».

Для аналізу використано статистичні дані кількості та розподілу населення за інформацією Головного управління статистики у м. Києві [34] та Державної служби статистики України [51], а також статистичні дані кількості перевезених пасажирів [49] та пасажируобігу [50] за видами транспорту.

Аналіз отриманих результатів доводить, що найбільша кількість перевезених пасажирів серед муніципального транспорту припадає на підземний транспорт, на другому місці автомобільний (автобуси). Отже, пріоритетним видом транспорту для міських громадян є метрополітен. Попри це, зростає відтік пасажиропотоків у бік приватного транспорту, динамічний розвиток якого в довгостроковій перспективі може призвести до транспортного колапсу внаслідок переавантаженості доріг. Результати таких узагальнень не варто сліпо наслідувати. Розвиток метрополітену доцільний в тих містах, де він вже є. Яскравим прикладом може стати метрополітен міст Донецьк та Одеса, котрий, не зважаючи на всю свою перспективність, залишається недобудованим впродовж дуже тривалого періоду часу.

Метрополітен міста Києва розпочав свою історію 6 листопада 1960 року із пуску першого поїзду, хоча перші згадки про розгляд Київською міською владою проєктів будівництва підземних доріг датуються ще 1884 роком. Метрополітен у м. Київ будується і до сьогодні, проєкти його розвитку грандіозні – аж до нової гілки – Подільсько-Вигурівської, що з'єднає житловий масив Троєщина (Деснянський район) та простирається аж за межі Голосіївського району. Лише за 2020 рік метрополітеном м. Києва було перевезено 279,5 млн пас., в тому числі 211,6 млн пас. платних. В порівнянні з показниками 2019 року загальний обсяг перевезених пасажирів зменшився на 215,9 млн пас., обсяг платних перевезень зменшився на 161,7 млн пас. [71, с. 6]. В таких умовах, зважаючи, що територія міста Київ поділена на 10 адміністративних районів (табл. 2.14), варто проаналізувати розвиток окремих підприємств муніципального транспорту на прикладі м. Київ.

Характеристика районів м. Києва

Район	Площа, км ²	Населення, тис. осіб	Щільність, тис. осіб/км ²
Правий берег Дніпра:			
Голосіївський	160,0	232,9	2,54824
Оболонський	109,0	315,8	3,19427
Печерський	20,0	141,4	1,63086
Подільський	34,0	192,2	2,07963
Святошинський	102,0	336,0	3,27668
Солом'янський	40,0	343,8	3,83093
Шевченківський	27,0	229,0	2,20572
Лівий берег Дніпра:			
Дарницький	130,0	316,8	3,47085
Деснянський	147,0	359,5	3,69752
Дніпровський	67,0	346,5	3,58790
Київ	836,0	2967,360	3,53101

Джерело: складено автором на основі [60]

Регулярні пасажирські перевезення наземним (автобуси, тролейбуси, трамваї) та підземним транспортом у м. Києві здійснюють найбільші комунальні транспортні підприємства м. Києва, які надають послуги з перевезення пасажирських перевезень, табл. 2.15.

З метою створення економічної стратегії, вдосконалення існуючого механізму управління підприємством муніципального транспорту сформовано послідовність проведення аналізу структури пасажирських перевезень на прикладі КП «Київпаstrанс» м. Києва.

КП «Київпаstrанс» – підприємство муніципального транспорту, комунальної форми власності, основним видом діяльності якого є перевезення пасажирів у межах міста Київ. Дане підприємство було утворене рішенням Київської міської ради від 30.11.2000 р. № 101/1078 та рішенням від 02.10.2001 р. № 61/1495 шляхом проведення реорганізації Комунального підприємства «Київелектротранс» і Київського міського територіально-виробничого об'єднання автомобільного транспорту [89]. Історична довідка КП «Київпаstrанс» представлена в Додатку Г. Для аналізу використано дані фінансової звітності підприємства муніципального транспорту [175] та звіту про управління [71].

Найбільші комунальні транспортні підприємства м. Києва

Комунальні підприємства	Надає послуги
Комунальне підприємство «Київпаstrans» Адреса: 04070 м. Київ, Набережне шосе, 2	- Оренда автобусів та замовлення перевезень комфортабельними автобусами м. Києвом та у межах України. - Довгострокова оренда. - Міжміські рейси: Автостанція «Видубичі» — відокремлений підрозділ підприємства «Київпаstrans», найбільший та єдиний транспортний вузол України, де одночасно поєднані: залізнична станція, станція метро, велика автостанція та станції міських і приміських електропоїздів. - З автостанції «Видубичі» здійснюються перевезення пасажирів: у міжнародному сполученні за такими напрямками – Мінськ, Рига, Варшава, Таллінн та інші; у міжміському та міжобласному сполученні за напрямками – Одеса, Запоріжжя, Харків, Кіровоград, Черкаси, Шпола, Канів та інші; у міжміському та внутрішньообласному сполученні за напрямками – Богуслав, Ржищів, Кагарлик, Миронівка та інші; у приміському сполученні за напрямками – Обухів, Українка та інші
Комунальне підприємство «Київський метрополітен» Адреса: м. Київ, просп. Перемоги, 35	Швидкісна позавулична, переважно підземна, транспортна система м. Києва. Діють три лінії, експлуатаційна довжина яких становить 69,648 км, 52 станції зі трьома підземними вузлами пересадки в центрі міста. Усі лінії електрифіковані постійною напругою 825 В, на них працюють 5-тивагонні електропоїзди довжиною приблизно 100 м.

Джерело: узагальнено автором за [90, 89]

КП «Київпаstrans» є найбільшим комунальним перевізником України, послугами якого щодня користуються більше 1,5 млн пасажирів, протяжність ліній обслуговування складає 226 500 км. У 2020 році понад 7,8 тис. працівників КП «Київпаstrans» забезпечували роботу 81 автобусних маршрутів, випускаючи щодня в середньому 469 машини; 48 тролейбусних маршрутів, випускаючи щодня в середньому 338 машини; 18 трамвайних маршрутів, випускаючи щодня в середньому 261 трамвайних вагонів; фунікулера та міської електрички [69, с. 5].

Згідно статутних документів, метою економічної діяльності комунального підприємства є: «одержання прибутку від провадження господарської діяльності, спрямованої на задоволення суспільних потреб у наданні послуг з перевезення пасажирів наземним автомобільним та електротранспортом (тролейбус, трамвай, фунікулер), перевезення пасажирів та багажу залізничним транспортом

внутрішнього сполучення (міські залізничні перевезення) річковим транспортом, підвищення якості транспортних послуг, забезпечення належного функціонування міського наземного транспорту загального користування, річкового транспорту та створення сприятливих умов для його розвитку» [146, с. 4]. Місія КП «Київпаstrанс» полягає в наступному: «забезпечити, підтримувати і розвивати безперервний та безперебійний трафік якісно обладнаного та системно оновлювального наземного пасажирського транспорту задля комфорту користувачів» [89].

КП «Київпаstrанс» здійснює перевезення пасажирів не лише в межах міста, а й частково охоплює приміську зону. Рухомий склад підприємства включає автобуси, тролейбуси, трамваї, фунікулер та залізничні потяги міських перевезень. Види рухомого складу КП «Київпаstrанс» наведено в Додатку Д.

Аналізоване підприємство муніципального транспорту обслуговує значну кількість маршрутів, в т.ч. один міжнародний автобусний рейс. На сьогодні у середньому підприємство випускає щодня в м. Київ понад 300 автобусів, 370 тролейбусів, понад 200 трамваїв та автобуси в режимі маршрутного таксі (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Кількість маршрутів та середнього щоденного випуску рухомого складу на маршрутах загального користування

Вид транспорту		Кількість маршрутів	Середній випуск рухомого складу (у робочі дні)
Автобус	місто	75	324
	експрес	-	-
	примісто*	1	2
Тролейбус		48**	370
Трамвай		21	213 (264)
Режим маршрутного таксі		25	145
міжмісто		0	0
міжнародні		1	1
примісто		5	6

* Дані приміського маршруту № 258 «АС «Дарниця» (м. Лісова) – с. Рожівка (Північне кладовище).

** У т.ч. 4 нічних тролейбусних маршрути №№ 91Н, 92Н, 93Н, 94Н.

Джерело: складено автором за даними КП «Київпаstrанс» [70]

Важливою складовою діяльності КП «Київпаstrанс» у сфері муніципального транспорту, окрім безпосередніх перевезень, є модернізація окремих елементів інфраструктури. Так, на зупинках муніципального транспорту силами підприємства КП «Київпаstrанс» багато зупинок у м. Київ обладнані сучасними павільйонами очікування із гартованого скла, що захищає пасажирів від вітру, дощу чи снігу, але не перекриває огляду напрямку слідування транспорту. Багато зупинок обладнано інформаційно-навігаційними панелями, котрі забезпечують пасажирів інформацією про маршрути руху транспорту, інтервали їх руху, елементами мапи м. Київ та напрямками пересадок тощо. Головною проблемою у розвитку таких сучасних зупинок є вандалізм населення. Часто нові зупинки муніципального транспорту залишаються непошкодженими не більше доби, що зумовлює суттєві додаткові витрати підприємства, псує інфраструктуру та зовнішній вигляд міста.

У звичайному режимі руху, на сьогодні, транспортний парк КП «Київпаstrанс» не може забезпечити повністю потреби жителів та гостей столиці в наземних перевезеннях, хоча кількість рейсів підприємство поступово збільшує (табл. 2.17).

Якщо говорити про зонування, то для м. Києва нетипова ані концентрична, ані поліцентрична модель розподілу населення. Замість цього він має густонаселені приміські райони на заході (Святошинський район), на півночі (Оболонь), на північному сході (Троєщина) і на сході (Дніпровський і Дарницький райони). На рис. 2.3 показані ці концентрації і те, як Дніпро розділяє лівий і правий береги м. Києва. Центр міста менш густонаселений, ніж приміські райони, і складається з історичних будівель, які обумовлюють більш низьку щільність заселення, ніж у нових багатоповерхівках на півночі, сході та заході міста. Житлові райони з низькою густотою населення, головним чином, розташовані на півдні міста.

Муніципальний транспорт найчастіше використовується для поїздок автошляхами, на його частку припадає 57 % таких поїздок. Якщо в цей аналіз включити пересування пішки (рис. 2.4), видно, що воно є основним видом пересування з освітньою, соціальною, медичною метою та з метою здійснення покупок.

Таблиця 2.17

Кількість рейсів на міських маршрутах у звичайному режимі руху

Філія	План	Факт	Графік	% виконання	Коефіцієнт регулярності згідно наказу № 405	Коефіцієнт регулярності
Тролейбусні депо						
ТРЕД № 1	543448	531190	528077	97,74	0,994	0,972
ТРЕД № 2	693874	679379	675144	97,91	0,994	0,973
ТРЕД № 3	597295	590765	587973	98,91	0,998	0,984
Куренівське ТРЕД	632367	617116	6121950	97,59	0,992	0,968
Тролейбус	2466984	2418450	2403389	98,03	0,994	0,974
Трамвайні депо						
Подільське	368822	366546	365630	99,38	0,998	0,991
Ім. Шевченка	318995	318801	318283	99,94	0,998	0,998
Дарницьке	580810	579538	574518	99,78	0,991	0,989
Трамвай	1268627	1264885	1258431	99,71	0,995	0,992
Автобусні парки (звичайний режим)						
АП-2	1028489	1016675	1011411	99,85	0,995	0,983
АП-5	463464	445992	439324	96,23	0,985	0,948
АП-6	591670	582935	575845	98,52	0,988	0,973
АП-8	82399	810252	80631	98,61	0,992	0,979
Автобус	2166022	2126854	2107211	98,19	0,991	0,973
Всього по КП	5901633	5810189	5769031	98,45	0,993	0,978

Джерело: складено автором за даними КП «Київпастранс» [70]

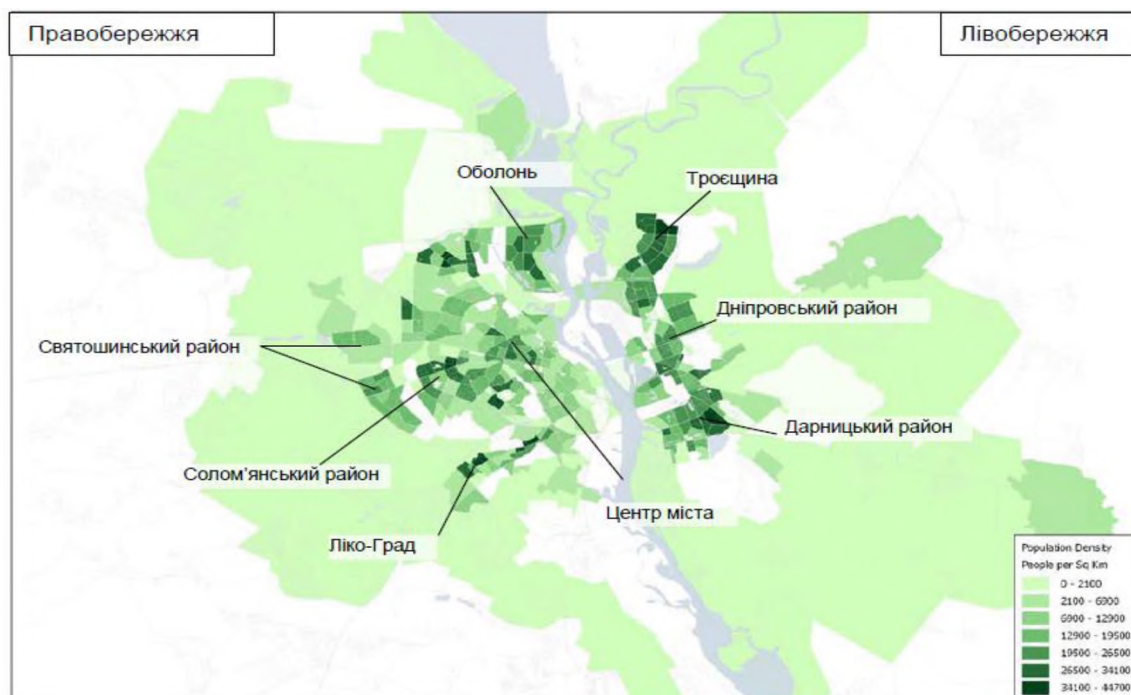


Рис. 2.3. Концентрація населення районів м. Києва

Джерело: [116]

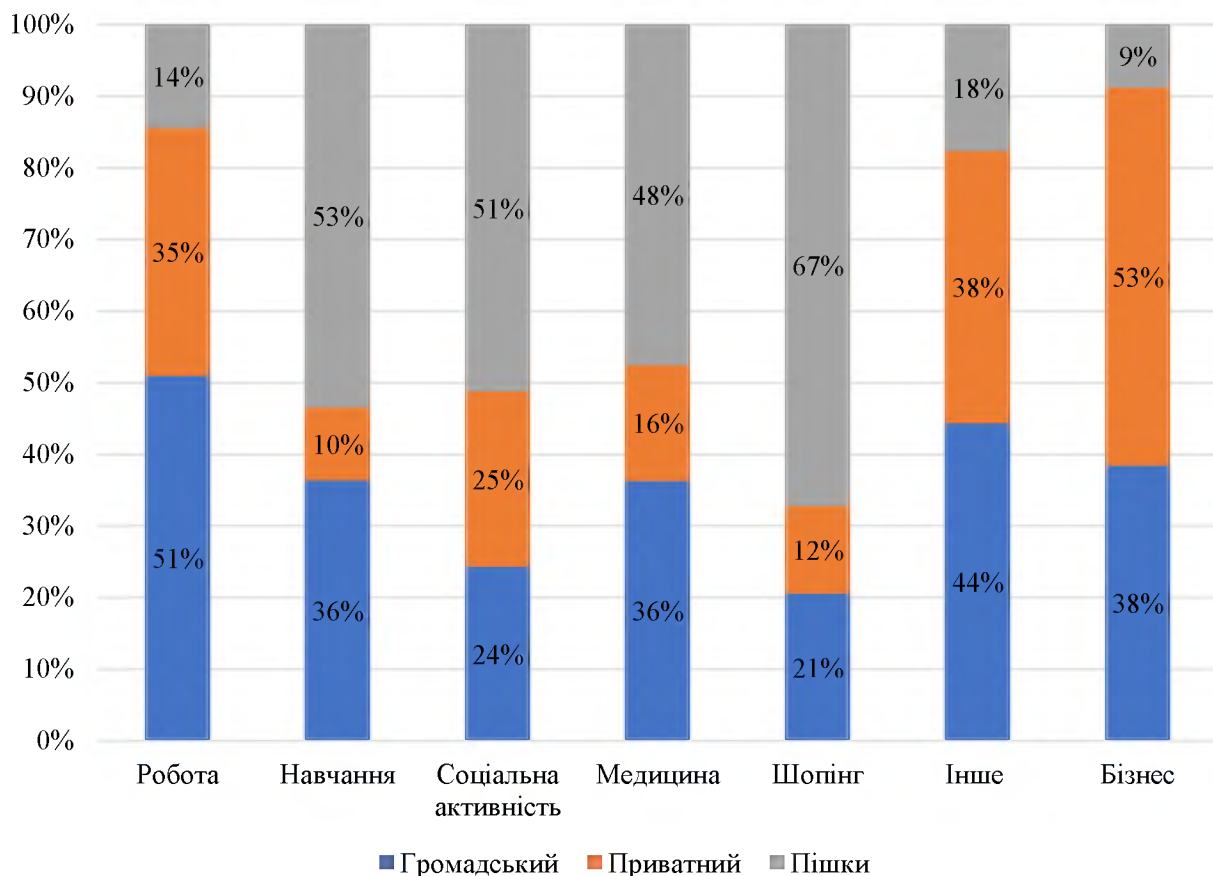


Рис. 2.4. Розподіл способів пересування за метою поїздки

Джерело: [116]

Це підтверджує, що жителі м. Києва намагаються користуватися цими послугами у своїх районах і готові пересуватися до таких місць пішки. Разом із тим від 25 % до 35 % поїздок автошляхами здійснюються муніципальним транспортом.

За даними Міської цільової програми розвитку транспортної інфраструктури м. Києва на 2019–2023 рр. за прогнозами експертів кількість офіційно зареєстрованих автомобілів збільшиться на 60,0 % до 2025 р. [145, с. 5].

При більш детальному дослідженні розподілу варіантів муніципального транспорту в м. Києві (рис. 2.5) стає ясно, що на метро припадає найбільша частка поїздок, друге місце займає маршрутка (мікроавтобуси, які використовуються і державними, і приватними перевізниками).

В цілому, приблизно третина всіх поїздок в муніципальному транспорті припадає саме на регулярні наземні перевезення.

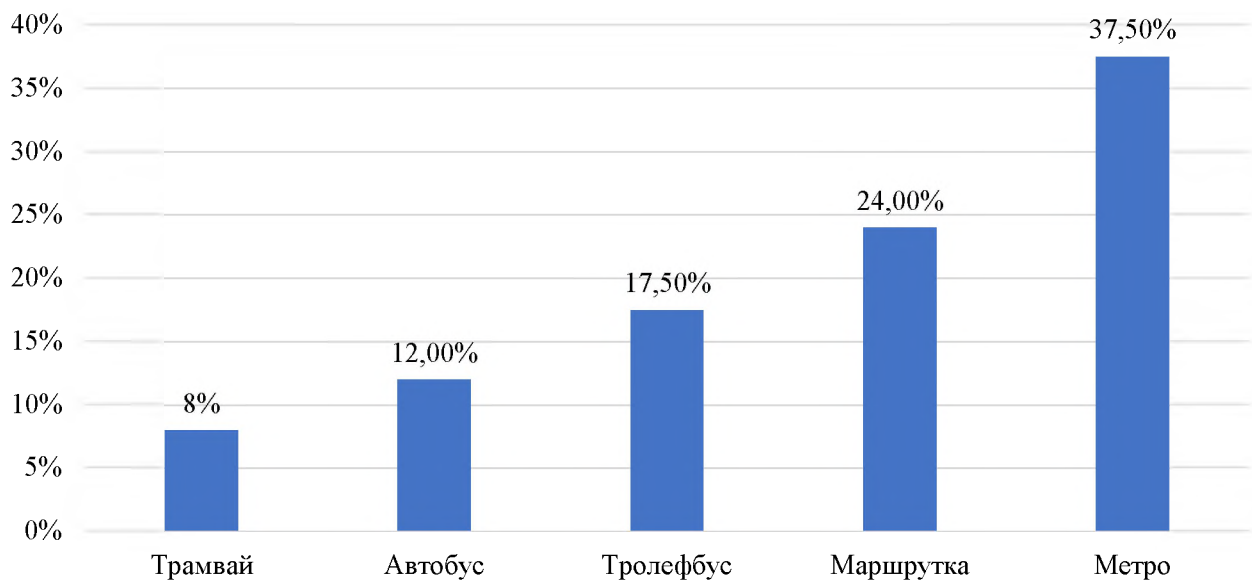


Рис. 2.5. Розподіл поїздок за видами муніципального транспорту
Джерело: складено автором на основі [116]

На сьогоднішній день розвиток системи муніципального транспорту має одним із пріоритетів екологічний фактор, тобто скорочення шкідливого впливу автомобільного транспорту на стан повітря.

Основними шляхами досягнення такої цілі мають стати [116]:

- зростання частки електротранспорту як у муніципальному, так і в цілому, транспорті міста, на всіх складових маршрутів, незалежно від наявності ліній електромережі руху тролейбусу чи рейок трамваю, зокрема шляхом закупівлі електробусів чи тролейбусів з автономним ходом;

- популяризація електротранспорту та розвиток необхідної інфраструктури шляхом податкового навантаження та надання інших преференцій для компаній, що займаються розвитком електротранспорту.

В табл. 2.18, за результатами опитування, показано, що регулярні рейси автобусів і потягів метро є транспортними послугами, щодо яких представники громадськості висловлюють найбільше задоволення. Маршрутки отримали найгірше місце в рейтингу через незручність і низьку якість пунктів пересадки.

Задоволеність користувачів послуг муніципального транспорту м. Києва
за видами транспорту (за 5-бальною шкалою)

Вид транспорту	Зручність	Зрозумілість розкладу	Комфорт	Безпека	Зручність пересадок
Автобус	4,4	4,4	4,4	4,4	4,3
Метро	4,2	4,3	4,0	4,1	4,1
Електричка	4,0	3,7	3,8	4,0	3,6
Тролейбус	3,9	3,7	3,7	3,8	3,7
Трамвай	3,9	3,8	3,6	3,8	3,7
Маршрутка	3,7	3,6	3,5	3,5	3,5

Джерело: аналіз результатів опитування А+S домогосподарств

Отже, в результаті аналізу встановлено, що система муніципального транспорту зазнала колосального негативного впливу світової пандемії COVID-19 та потребує радикального перегляду методів управління нею.

2.2. Формування комбінованого підходу до стратегічного планування в умовах невизначеності

Формування та реалізація комплексної стратегії економічного розвитку сприятиме прискоренню економічних та соціальних трансформацій, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та інтеграції України у сучасну світову економіку. Основою стратегічного планування у сучасних умовах є дані внутрішнього обліково-аналітичного забезпечення бізнесу, а головне – детального маркетингового дослідження зовнішнього середовища діяльності. На таких великих підприємствах муніципального транспорту, як КП «Київпаstrанс» доцільним буде формування маркетингової складової економічної стратегії підприємства. Під маркетинговою складовою економічної стратегії варто розуміти унікальний комплекс інструментів та заходів, котрі ґрунтуються на досягненні місії та цілей підприємства, а головне – розуміння свого місця на ринку та потенційного спектру споживачів [173]. Як відзначив Марк Андріссен, венчурний капіталіст і засновник Netscape та Ning.com: «Ринок – це найважливіше. Ні зіркова команда, ні

фантастичний продукт не компенсують поганого ринку. Ринкам, яких не існує, усе одно, наскільки ви розумні» [221].

Щоб удосконалити маркетингову складову економічної стратегії підприємства треба у структурах маркетингу сконцентрувати фахівців у галузі інформатики, економіки, психології, рекламних та PR технологій, що дозволить підняти маркетингові дослідження на якісно новий рівень. Це призведе до чіткішого формулювання цілей маркетингових досліджень, оперативного реагування на зміну зовнішнього середовища, застосовування прогресивних технологій в області ефективної організації інтелектуальної праці. Концентрація таких фахівців в одному структурному підрозділі, під єдиним керівництвом, дозволить проводити організацію маркетингових досліджень комплексно, з урахуванням всіх можливих аспектів. Також необхідно залучати власних фахівців підприємства до організації маркетингових досліджень. Це дозволить витратити мінімум коштів, провести даний захід оперативно тому, що буде усунена необхідність проведення заходів з відбору персоналу, пошуку потрібних у разі найму працівників зовні, а також зведено до мінімуму час, необхідний для адаптації персоналу у нових умовах роботи.

Відповідно до сучасної практики зважаючи на масштаб підприємства муніципального транспорту, зокрема КП «Київпастрас», наступним кроком щодо вдосконалення маркетингового управління може стати організація ради з маркетингу, що включає керівників провідних служб і відділів підприємства. Загальним завданням функціонування такої ради буде координація зусиль керівників різних підрозділів організації для здійснення ефективної програми з визначення і освоєння нових видів товарів і послуг з урахуванням положення підприємства на ринку у даній сфері бізнесу. З загальнотеоретичних позицій створення такої ради необхідне для вироблення єдиної маркетингової політики, оперативного прийняття управлінських рішень щодо впровадження нових видів товарів і послуг, що виявляються за допомогою проведених маркетингових досліджень. У свою чергу, такий стан речей дозволить підприємству максимально ефективно реагувати на тиск

зовнішнього середовища, більш гнучко і швидко вносити корективи в комерційну діяльність фірми з урахуванням запитів споживачів.

На сучасних підприємствах, у т.ч. муніципального транспорту, повинен бути розроблений комплекс маркетингу, який дозволить упорядкувати цілі маркетингових структурних підрозділів. Він включає в себе:

1. Вивчення і оцінку зовнішнього середовища і внутрішнього середовища.
2. Створення нової пропозиції, що повною мірою відповідає б вимогам споживача.
3. Визначення цінової політики.
4. Просування.
5. Проведення експерименту на підставі малого обсягу нової / удосконаленої пропозиції з метою виявлення динаміки продажів і рівня нормування попиту в рамках плану маркетингу.
6. Організацію служби сервісу, яка здійснює збір і аналіз скарг, претензій, рекомендацій щодо підвищення якості пропозиції, проведення моніторингу якості. Цей комплекс заходів дозволяє своєчасно реагувати на виникаючі вимоги різних цільових груп споживачів.

Ефективність функціонування маркетингових структурних підрозділів можливо підвищити за рахунок:

- чіткого розподілу праці;
- диференціації посадових обов'язків;
- розширення сфери діяльності в певному напрямку;
- можливості концентрації на поставленому завданні;
- чіткої координації виконуваних завдань і формулювання загальних цілей маркетингової складової економічної стратегії та поточних організаційних завдань;
- підвищення мобільності функціонування маркетингових структурних підрозділів;
- досягнення кінцевого результату за менший відрізок часу;
- підвищення професіоналізму фахівців;

- підвищення матеріальної зацікавленості фахівців, в залежності від кінцевої мети;

- посилення впливу та авторитету маркетингових структурних підрозділів [124, с. 6].

Сучасному керівництву необхідно ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін у обрану економічну стратегію. Такі фахівці зобов'язані добре знати особливості діяльності підприємства муніципального транспорту, її сильні та слабкі сторони та використовувати стратегічне моделювання та планування. Стратегічно орієнтовані підприємства мають істотні переваги, які при правильному використанні, можуть зумовити вихід на лідируючі позиції в галузі. До таких переваг відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

- можливість врахувати об'єктивні фактори змін, зосередитись на вивченні цих факторів та сформуванню відповідні інформаційні банки;

- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

- полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;

- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих її підсистем до змін;

- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

– реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління [196, с. 14].

Таким чином, усе вищевикладене допоможе при визначенні та реалізації ефективної маркетингової складової економічної стратегії. Удосконалення маркетингової складової економічної стратегії підприємства полягає в тому, щоб у маркетингових структурних підрозділах були сконцентровані відповідні фахівці, на підприємстві організована рада з маркетингу, розроблені комплекси маркетингу та стратегічного планування.

Зважаючи на значну поширеність муніципального транспорту, тривала відсутність стратегічного бачення перспектив розвитку транспортного комплексу обумовила те, що Україна стала на шлях тих самих проблем, які раніше вже мали місце в розвинених країнах світу – диспропорційного розвитку транспортного комплексу зі зростанням менш екологічних автомобільних видів транспорту та скороченням екологічно чистішого наземного електричного. Прагнення не повторювати негативний досвід інших країн, зумовили необхідність пильної наукової уваги до проблем управління розвитком муніципального транспорту в Україні.

Сучасний стан транспортної системи характеризується низьким технічним рівнем виробничої бази більшості підприємств, високим рівнем зносу переважної більшості транспортних засобів, що призводить до зниження безпеки їх роботи, нерозвиненістю конкуренції на ринку транспортних послуг, а також відсутністю інвестицій. Існуючі проблеми в транспортній сфері відображаються на економічному розвитку країни в цілому, знижуючи рівень її конкурентоспроможності.

В умовах трансформації вітчизняної економіки, переходу на інноваційний шлях розвитку транспортна система України потребує вдосконалення не тільки по відношенню до раціоналізації розміщення, підвищення рівня якості, оновлення матеріально-технічної бази, поліпшення

організаційно-управлінської системи, використанні новітніх технологій, досягненні науково-технічного прогресу, але і розвитку маркетингових технологій у просуванні транспортних послуг.

На думку сучасних дослідників інтеграція маркетингу та інновацій сприяє сталому інноваційному розвитку підприємств в умовах VUCA через зосередження на швидкозмінних потребах споживачів з урахуванням інтересів зацікавлених сторін та організації ефективного ланцюжка постачання продукції та послуг, що сприяє формуванню довірчих відносин між споживачами, зацікавленими сторонами та соціально відповідальним бізнесом [219].

Основою функціонування і розвитку ринку транспортних послуг повинна стати конкуренція незалежних транспортних структур, організація транспортної інфраструктури. У зв'язку з цим, особливу увагу необхідно приділити просуванню транспортних послуг на ринку перевезень муніципальним транспортом в силу їх затребуваності і стратегічної значущості, а отже розробці комплексної маркетингової складової економічної стратегії підприємства.

Проблема розробки субстратегії ефективних комунікацій і просування транспортних послуг стає вельми актуальною, що дозволяє по-новому поглянути на роль маркетингу в розвитку транспортної системи в цілому та муніципального транспорту зокрема. Впровадження маркетингової складової економічної стратегії в частині субстратегії ефективних комунікацій і просування дозволить поліпшити якість транспортних послуг, розширити маркетинговий інструментарій позиціонування підприємств муніципального транспорту, підвищити рівень сервісного обслуговування, а також конкурентоспроможність країни в цілому, що в кінцевому підсумку, буде сприяти залученню додаткових інвестицій для технічної модернізації транспортної системи і розвитку транспортної інфраструктури.

Вивчення маркетингових аспектів просування транспортних послуг на ринку муніципального транспорту має величезне теоретичне і прикладне значення, що передбачає постійне звернення до них з боку багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків: Л.І. Абалкін [1], І. Л. Акулич і Є.В. Демченко

[6], І.Н. Дьоміна [47], І.М. Аксьонов і О.В. Бакалінський [5], М.І. Белявцева [15], А.В. Войчак [27], І.М. Лифиц [100], В.С. Маруніч і І.М. Вакарчук [106], А.В. Федорченко [172] та інші.

З точки зору політичної функції транспорту, вона полягає в його здатності виконувати роль матеріальної бази для об'єднання територій, регіонів в єдиний державний простір. Соціальна функція транспорту полягає в забезпеченні трудових і побутових поїздок людей. Культурне значення транспорту різноманітне. Перш за все, він забезпечує спілкування між людьми і сприяє задоволенню їх нематеріальних потреб. Завдяки транспорту стають доступними інтелектуальні та мистецькі скарби найбільших культурних центрів, здійснюються поїздки на симпозіуми, фестивалі, виставки і т.п. Доброва Н.В., Осипова М.М. та Нечепуренко М.С. [54]. Водночас сучасному пасажирському транспорту все ще властива економічна розбалансованість (втрати частки валової доданої вартості внаслідок збитковості діяльності) та прискорене зростання проміжного споживання (порівняно із зростанням валової доданої вартості) [45].

Серед напрямків удосконалення діяльності міського електротранспорту зазначають необхідність впровадження чіткої системи дотримання розкладів маршрутів, продажу та автоматизованої системи контролю проїзду для всіх категорій населення, включаючи пільгові категорії. Філіпова О.С. [174] серед напрямків управління пасажирським транспортом виділяє державне регулювання якості та безпечності пасажирських перевезень, створення та регулювання відповідної законодавчо-нормативної бази на тарифне та фінансове регулювання. О. Мороз [118] зауважує, що неможна повністю переймати іноземний досвід, адже основне фінансування пасажирського транспорту і відшкодування витрат транспортним організаціям у цих країнах покладається на місцеві бюджети.

В Україні місцеві бюджети не спроможні взяти на себе таке велике навантаження. В.П. Ільчук, А.В. Базиліук, І.О. Хоменко [74] наголошують, що підвищення якості транспортних послуг включає також і автоматизацію оплати за проїзд, що є черговим етапом розвитку рівня транспортного обслуговування

пасажирів та новим підходом до організації пасажирських перевезень. Автоматизація оплати дозволяє перевести розрахунки за проїзд у безготівкову форму, що дозволить мінімізувати корупційну складову транспортного обслуговування. О.С. Телетов [164], посилаючись на Ф. Котлера зазначає, що пасажирський транспорт є типовим представником маркетингу послуг. Впровадження правильно побудованих маркетингових підходів до організації діяльності міського транспорту дає швидкий та відчутний ефект і, навпаки, нехтування ними та відповідними дослідженнями негативно впливає на життєдіяльність міста й призводить до постійного невдоволення його мешканців.

Основними функціями сучасного маркетингу, в тому числі і транспортного, є забезпечення стійкої роботи підприємства, підвищення його доходів і прибутку в умовах нестабільного попиту на вироблені товари і послуги, а також посилення конкуренції.

Основні напрямки транспортного маркетингу можна сформулювати наступним чином:

- маркетингове обстеження економіки районів тяжіння транспортних підприємств і визначення споживчого попиту на транспортні послуги за обсягом, напрямками, сегментам ринку та якості транспортного обслуговування;

- комплексне вивчення і аналіз транспортного ринку, конкурентів, розміщення продуктивних сил і аналіз транспортної забезпеченості регіонів, підприємств і населення;

- аналіз власних ресурсів і витрат, розробка і впровадження нових видів послуг, техніки і технології, визначення потрібних інвестицій;

- розробка гнучкої тарифної політики на основі аналізу попиту і пропозицій, тарифів конкурентів і власних витрат з метою забезпечення певного рівня доходів і прибутку транспортних підприємств;

- активний вплив на транспортний ринок, організація реклами і стимулювання споживчих переваг;

- планування і прогнозування перевезень вантажів, пасажирів та інших видів транспортних послуг, оптимізація руху товару;

- розробка заходів щодо розширення, диверсифікації транспортного ринку, підвищення якості перевезень і ефективності транспортного виробництва, вдосконалення системи управління, взаємодії із суміжниками і клієнтурою;
- формування замовлень, оформлення перевізних документів і розрахунків з перевезень і послуг;
- управління маркетингом, контроль за виконанням планів перевезень і своєчасне реагування на динаміку транспортного ринку.

Зазвичай сегментація ринку транспортних послуг проводиться за трьома групами ознак: за типами споживачів, видів послуг і основним конкурентом. Але в умовах ринкових відносин такого традиційного поділу недостатньо. Для розширення і завоювання нових ринків необхідно більш глибоке вивчення мотивації попиту на транспортні послуги і способів його задоволення.

Цікавим є запропонована А.В. Комаровим класифікація (сегментація) перевезень за їх якістю [129].

Фактори, що враховуються при сегментації споживачів транспортних послуг, що надаються населенню:

- адміністративно-територіальні, які визначають розміри поточного і перспективного попиту серед населення різних областей, регіонів, районів, а також дозволяють диференціювати попит по групах споживачів залежно від місцевості проживання (міські, сільські і т. п.);
- демографічні, до яких відносяться: чисельність населення, середній розмір сім'ї, середньорічна народжуваність і смертність, середньорічне число зареєстрованих шлюбів;
- соціально-економічні, до яких відносяться: обсяг продажу товарів, обсяг що здається в експлуатацію житлової площі, число виділених дачних ділянок і ділянок під будівництво індивідуальних будинків, обсяг продажу палива і продуктів на колгоспних ринках (перевезення товарів з торговельної мережі, перевезення домашніх речей, будматеріалів, палива, сільгосппродуктів і т. п.);

– економічні, що визначають залежність попиту населення на різні види послуг від рівня тарифів на них, а також від рівня різних цін на товари народного споживання. За їх допомогою визначається попит (в грошовому вираженні) на види транспортних послуг;

– майнові, які визначають відмінність в попиті різних за рівнем доходів верств населення, тобто сім'ї з високим рівнем доходів, середнім та вищим рівнем доходів нижче середнього. Застосування цього критерію дозволяє диференціювати попит населення на транспортні послуги з урахуванням переваг різних за рівнем доходів верств населення.

У теорії маркетингу критерії сегментації ринку умовно об'єднуються в три основні групи:

- за типами споживачів;
- за видами товарів і способах їх споживання;
- за основними конкурентами.

Набір ознак сегментації ринку транспортних послуг за їх видами і способах задоволення споживачів розподіляється за:

- маршрутом обслуговування пасажирів;
- видами маршрутів;
- номенклатурою транспортних перевезень;
- особливостями вимог споживачів;
- рухомим транспортним складом;
- якістю у наданні послуг з перевезення пасажирів;
- режимами швидкості і доставки пасажирів;
- впровадженням новітніх технологій з перевезення пасажирів;
- чутливістю до провізної плати (тарифів);
- основними конкурентами.

У стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегмента, повинні бути розглянуті нові і випущені продукти, ціни, просування продуктів, доведення продукту до споживачів, має бути зазначено, як стратегія реагує на небезпеки і

можливості ринку. Досвід багатьох країн світу, накопичений в останні десятиліття, показав, що вирішення транспортних проблем, особливо в середніх і великих містах, можуть бути знайдені лише за допомогою системного підходу, маркетингової стратегії, яка передбачає:

- глибоке знання характеристик і впливу різних видів транспорту на міське середовище;
- ставлення до транспорту, як до функціональної системи, що складається з різних елементів, інтегрованих з метою оптимального їх використання;
- узгоджені зусилля, спрямовані на досягнення рівноваги між поведінкою окремих людей і ефективністю транспортної системи в цілому, а в кінцевому рахунку – ефективністю всієї агломерації;
- облік короткострокової і довгострокової ролі різних видів транспорту, їх впливу на природне і традиційне міське середовище;
- облік аспектів соціальної справедливості – транспортна система повинна забезпечувати розумний рівень мобільності всього населення;
- використання видів транспорту, здатних сприяти формуванню гуманітарно-орієнтованого міського середовища;
- підготовка поетапного плану впровадження заходів, спрямованих на створення міста, зручного для життя.

Крім цього слід додати, що необхідною умовою формування стратегічного бачення є ефективність функціонування та розвитку підприємства, у т.ч. підприємства муніципального транспорту, в довгостроковій перспективі. Зважаючи, що ефективність визначається не лише якісним просуванням пропозиції на ринку транспортних послуг, а й обумовлюється впливом важко передбачуваних факторів, викликаним зовнішнім динамічними коливаннями соціальних, політичних, економічних та інших параметрів, при формуванні та / або розвитку існуючої економічної стратегії підприємства муніципального транспорту варто ураховувати підходи антикризового управління.

За твердженням В.С. Пономаренко система антикризового управління підприємством базується на принципах постійної готовності до можливих порушень фінансового стану підприємства [133, с. 546]. На користь такої позиції А.В. Вовченко і Т.В. Кореніцина наголошують, що в умовах сучасного мінливого середовища існує об'єктивна необхідність «ранньої діагностики кризових явищ, диференціації індикаторів кризових явищ за ступенем їх небезпеки, терміновості і адекватності реагування на окремі кризові явища» [26, с. 35].

Враховуючи необхідність *вбудови в економічну стратегію маркетингової та економічної складової*, отже застосування *комбінованого підходу*, у процесі реалізації своїх функцій підприємства муніципального транспорту мають:

- проводити дослідження кон'юнктури товарного ринку з надання послуг по перевезенню пасажирів;
- вивчати попит та пропозицію з надання послуг по перевезенню пасажирів;
- формувати ціни на конкретному ринку з транспортних послуг перевезень пасажирів;
- просувати новітні технології на ринок, створюючи сприятливі умови для їх реалізації;
- надавати різного виду послуги, пов'язані з переміщенням і розподілом (рекламні, консультаційно інформаційні, транспортно-експедиційні, тощо);

В процесі реалізації комбінованого підходу слід урахувати особливості підприємств муніципального транспорту, які можна розділити на наступні групи:

- особливості, пов'язані з роллю надання послуг в сфері перевезення громадян;
- особливості, пов'язані з торговою діяльністю;
- особливості, пов'язані з виконанням певних функцій у сфері перевезень;
- особливості, пов'язані з внутрішнім економічним механізмом підприємств муніципального транспорту;
- особливості, викликані кризовими явищами.

В наслідок того, що вказані особливості, пов'язані з діяльністю підприємств муніципального транспорту, на сучасному етапі розвитку економіки викликані дією як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, при формуванні та / або розвитку існуючої економічної стратегії підприємства доцільно виділяти його зовнішню і внутрішню складові. Попри це в сучасних умовах такий процес має недолік в контексті реагування на ситуації та часу затраченого на реагування. Так, при зміні тієї чи іншої зовнішньої ситуації, швидкість реагування буде залежати від умов проходження окремих етапів. Але, в сучасному світі швидкість реагування на підприємстві на зовнішні виклики відіграє одну з ключових ролей.

Для пришвидшення проходження етапів, важливо ураховувати ще один елемент, який буде функціонувати в рамках реалізації кожного етапу, а саме накопичувальну базу знань. Функцією цього блоку буде накопичення попереднього досвіду проходження того чи іншого етапу при тих чи інших обставинах (кризах, пандеміях, зовнішніх загрозах тощо). Функціональним відображенням бази на підприємстві може слугувати ІТ система, яка буде агрегувати зібрані дані, та прийняті на основі них рішення.

В такому разі процес формування та / або розвитку існуючої економічної стратегії підприємства муніципального транспорту має включати чотири послідовно реалізовані етапи (рис. 2.6).

На першому етапі, повинні бути задані вихідні параметри, які мають описувати наявну ситуацію і можливі потенційні дані для розробки стратегії. У відповідь на це, ІТ система за заданими параметрами буде проводити пошук ситуацій, які трапились в минулому, та підбере найбільш релевантні дані, які б пришвидшили проходження першого етапу.

На другому етапі ІТ система буде порівнювати проаналізовані дані, за кейсами, або ж ситуаціями, які носили схожий характер, і як результат відображати висновки, які робились раніше при ідентичних ситуаціях зовнішнього та внутрішнього середовища.

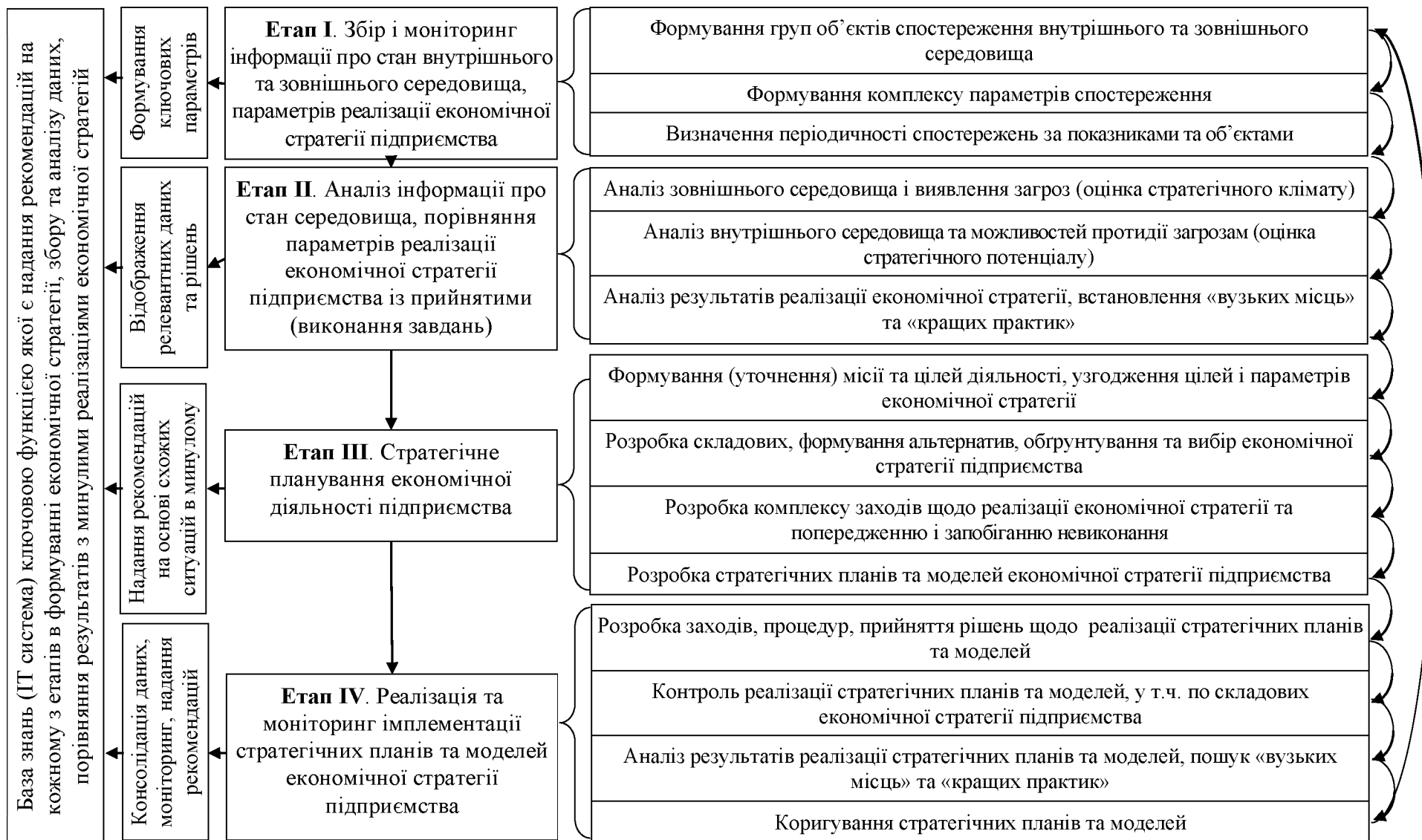


Рис. 2.6. Процес формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту

Джерело: Розроблено автором

На третьому етапі ІТ система має видавати рекомендації на підставі прийнятих минулих рішень та рішень, які були прийняти безпосередньо в наявній ситуації, та визначати можливі розбіжності в результатах.

На четвертому етапі буде відбуватися консолідація всіх даних (як минулих так і поточних) в єдину систему з відображенням прогнозу та вірогідності реалізації можливих сценаріїв стратегії з метою виокремлення ключових показників для моніторингу та попереднього формування плану дій на випадок реалізації найгіршого сценарію.

Крім цього, ключовою функцією системи знань стане моніторинг та оновлення результатів. Завдяки наявності постійної бази знань, яка формується на минулому досвіді, процес коригування відбувається на кожному з етапів.

Внаслідок цього, кількість необхідних змін на останньому етапі в разі зменшується тому, що вони вже будуть опрацьовані в процесах реалізації попередніх етапів.

В узагальненому на рис. 2.6 процесі формування та / або розвитку існуючої економічної стратегії підприємства муніципального транспорту із деталізацією етапів у поєднання з ІТ системою, що в рамках одного циклу фіналізується розробкою і реалізацією стратегічних планів та моделей, вагоме значення має якість виконання аналітичного етапу.

Саме на цьому етапі потрібно здійснити аналіз перспектив розвитку транспортного ринку на основі маркетингових досліджень транспортного ринку, вивчити діючі стратегії розвитку пасажироутворюючих точок у місті й попит населення на перевезення, дослідити діяльність конкурентів. Одночасно повинен здійснюватися комплексний економічний аналіз власних ресурсів, визначення конкретних позицій муніципального транспорту на ринку транспортних послуг, виявлення сильних та слабких сторін діяльності муніципального транспорту (SWOT-аналіз).

Розглянемо питання для виявлення сильних та слабких сторін підприємства муніципального транспортного та виявлення можливостей та визначення загроз його діяльності (табл. 2.19).

Питання для виявлення сильних та слабких сторін підприємства
 муніципального транспорту, виявлення можливостей та визначення загроз

Виявлення СИЛЬНИХ сторін		Виявлення СЛАБКИХ сторін	
Питання	Відповіді	Питання	Відповіді
1	2	3	4
-Якими ресурсами володіє КП?	Створення конкурентного середовища на ринку пасажирських перевезень	-Брак яких операційних систем відчуває КП?	Системи GPS, супутникові системи навігації, системи інформування пасажирів
-Які активи має КП?	Модернізована виробничо-технічна база ТЗ, реалізація перетворень, інноваційна політика	-Які внутрішні процеси КП можна поліпшити?	Оновлення рухомого складу електротранспорту
-У чому унікальність КП?	-Інформування пасажирів про рух транспорту за маршрутами через браузер ПК чи мобільного пристрою	-Які фактори заважають зробити послуги по перевезенню пасажирів кращими?	Удосконалення системи сформованих економічних відносин на ринку послуг пасажирського транспорту
-Чому клієнти користуються послугами КП?	Доступність, безпека, пунктуальність, якість, комфортність, безоплатний проїзд пільгових категорій громадян	-Чим незадоволені клієнти КП?	Тарифна політика у сфері пасажирських перевезень
Яка основна конкурентна перевага КП?	-автоматизована система оплати проїзду та автоматичний підрахунок пасажирів	-Які недоліки послуг, які надає КП?	Неналежний баланс учасників ринку перевезень (інтереси міської влади, перевізників, пасажирів)
-У чому КП перевершує конкурентів?	Автоматизований моніторинг стану обладнання ТЗ	-У чому конкуренти перевершують діюче КП?	Перевезення пасажирів ТЗ великої пасажировмісності та електротранспорті
-Якими перевагами володіють співробітники КП?	Соціальна захищеність, безоплатне підвищення кваліфікації	-На що скаржаться співробітники КП?	- Підвищення заробітної плати
Виявлення МОЖЛИВОСТЕЙ:		Визначення ЗАГРОЗ:	
-Можливості КП носять постійний або тимчасовий характер?	За рахунок збільшення обсягів перевезень КП може вийти на рівень прибутковості	-Які нові послуги та технології можуть бути привабливішими для пасажирів?	Безоплатний проїзд всіма видами транспорту
-Як нинішня політика та економічна ситуація може сприяти зростанню КП?	Створення Єдиного оператора транспортних послуг (Муніципальна транспортна компанія)	-Як політична й економічна ситуація може погіршити ефективність КП?	Розрахунок компенсації виплат за пільгові перевезення

1	2	3	4
-Як поточні ринкові тенденції можуть піти на користь КП?	Поступова реструктуризація ринку та інфраструктури пасажирських перевезень	-Які нові учасники ринку потенційно небезпечні для КП?	Створення маршрутів за пасажиропотоками: -магістральних (основних) -допоміжних (підвізних) -місцеві (окремі райони)
-Які зовнішні ресурси можна залучити для прискорення розвитку КП?	Новітні технології по інтеграції систем GPS, автоматизованої системи диспетчерського управління обліку та контролю	-Чи можуть ринкові тенденції негативно позначитися на діяльності КП?	Зміна пасажиропотоку залежно від часу доби, дня тижня, а також сезону

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного аналізу можливо визначити основні засади, напрямки та цілі подальшого розвитку підприємства муніципального транспорту з метою забезпечення формування ринку послуг пасажирських перевезень, що відповідає суспільним інтересам.

При стратегічному плануванні в спеціалізованій літературі виділяють такі види конкурентних стратегій [135]:

1. Стратегія лідерства по витратах. У центрі уваги стратегії – нижчі системні витрати на виробництво транспортної продукції в порівнянні з конкурентами. Перевагою низьких витрат є відносно ефективний захист від конкурентів.

2. Стратегія диференціації. Мета стратегії – надання транспортній послугі відмінних властивостей, які важливі для пасажирів й виділяють перевезення як якісніші серед запропонованих конкурентами.

3. Стратегія фокусування – спеціалізації на потреби різних сегментів ринку транспортних послуг (різних груп пасажирів) без прагнення охопити весь ринок. Мета стратегії – задовольнити потреби в перевезеннях обраного цільового сегмента краще за конкурентів.

Така стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство в мінімізації витрат, але тільки в рамках цільового сегмента. У результаті стратегія фокусування поділяється на такі конкурентні стратегії: сфокусоване лідерство за витратами та сфокусована диференціація.

Системний підхід до вирішення проблеми вдосконалення регулювання діяльності муніципального транспорту припускає виділення наступних етапів дослідження: структурний опис об'єкта, дослідження з виокремленням причинно-наслідкових зв'язків між окремими ланками; визначення пріоритетних цілей відповідно до напрямку досліджень; обґрунтування наукового апарату комплексного вирішення проблеми. Для системного підходу характерна наявність стандартних елементів, які практично завжди є у вирішенні проблеми. Сполучення виокремлених компонентів у певній послідовності, обумовлені структурою і характером змін в аналізованій галузі, приводить її до системного вирішення. Система транспортного обслуговування населення міста може бути представлена у вигляді двох підсистем: регулюючої і регульованої. Регулююча підсистема розуміється як сукупність структурних елементів, що забезпечують корекцію діяльності виконавців транспортного обслуговування населення у напрямі досягнення поставлених місії, цілей і задач. До регульованої підсистеми входять усі елементи, що реалізують цільове призначення системи муніципального транспорту, тобто зайняті транспортним обслуговуванням населення. До них відносяться: автотранспортні підприємства (автобусні, таксомотори); підприємства з технічного обслуговування і ремонту автотранспорту; підприємства міського електротранспорту (наземного і підземного); підприємства з обслуговування електро-господарства; автодорожні підприємства та ін. Під час практичного вибору певної стратегії по пасажироперевезеннях кожне підприємство муніципального транспорту має для себе чітко вирішити, який вид конкурентної переваги воно хоче отримати у сфері транспортних послуг. За результатами аналізу підприємства повинні визначити своє місце на ринку транспортних послуг, тенденції розвитку транспортного ринку, власну вигоду, цілі та шляхи їх досягнення.

Усі вказані стратегії спрямовані на зростання обсягів перевезень, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств муніципального транспорту. Однак через брак фінансових коштів або ресурсів підприємству муніципального транспорту часто доводиться зосереджувати увагу на одному напрямку. Зважаючи на ситуацію, в якій опинилися на сьогодні вітчизняні

підприємства муніципального транспорту, їм доцільніше було б використовувати стратегії інноваційного оновлення основних засобів і розвитку нових інформаційних технологій зі збереженням стратегії низьких витрат і гнучкої тарифної політики. Крім того, не можна відкидати можливості використання елементів інших стратегій.

Важлива робота зі стратегічного планування пов'язана з розробленням прогнозів обсягів продажу транспортних послуг (перевезень і пасажирообороту), розмірів необхідних матеріально-технічних ресурсів, продуктивної сили системи, інвестиційних програм і бюджетів за окремими напрямками діяльності транспортних підприємств муніципального транспорту. При цьому на основі імітаційного моделювання доцільно розробити кілька варіантів основних показників стратегічного плану: оптимістичний, песимістичний і базовий (середній).

На етапі реалізації економічної стратегії в частині маркетингової складової важливе місце займає маркетингова тактика, що у конкретних умовах орієнтована на фактори формування попиту населення на поїздки, моніторинг функціонування експлуатаційних систем, поточне коригування економічної стратегії. Це надважливо відносно транспортної послуги, споживання якої збігається в часі з її виробництвом, за неодмінної участі самого споживача. Тому, на перший план виходить уважне ставлення працівників підприємства муніципального транспорту до вимог та побажань пасажирів. У зв'язку з цим важливе місце займають різні види інформації, її аналіз, а також комунікативні зв'язки (реклама в усіх її проявах). Як показує практика, найбільш дієвою формою реклами є швидке сприйняття думок, оцінювань і побажань пасажирів, оперативна їх реалізація та своєчасне повідомлення населення про вжиті заходи. При цьому у рамках маркетингу на муніципальному транспорті не можна не рахуватися з ціновою політикою та питаннями, які з нею пов'язані: проїзною платою; складним порядком зміни тарифів; недостатністю компенсуючих субсидій (дотацій з місцевого бюджету) – факторами, що знижують ефективність маркетингових методів та економічної діяльності загалом [128].

Схематично представлений вище процес формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту ураховує можливість не лише розробки нової стратегії, але й удосконалення вже існуючої. Проте було б

важливо наголосити саме на тому, що процедури формування або розвитку існуючої економічної стратегії підприємства муніципального транспорту мають певні відмінності. Саме це демонструє рис. 2.7.

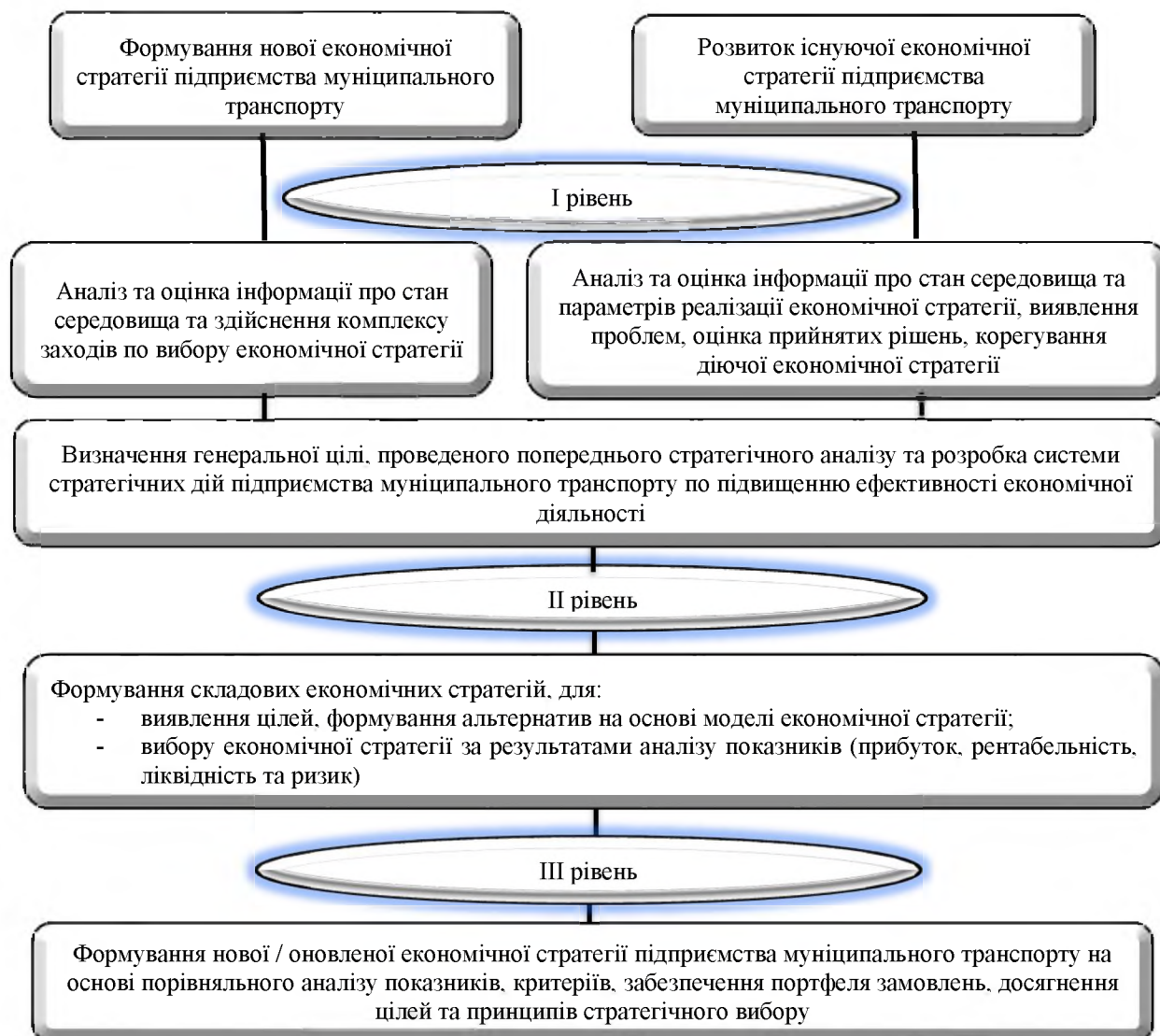


Рис. 2.7. Рівні вибору економічної стратегії підприємства муніципального транспорту

Джерело: розроблено автором з урахуванням [132]

Отже, в результаті проведеного дослідження встановлено, що процес формування економічної стратегії підприємства, зокрема підприємства муніципального транспорту є комплексним, послідовно реалізованим і циклічним. Він включає взаємоінтегровані складові аналізу та оцінки,

прийняття, корегування та реалізації управлінських рішень, моніторингу їх наслідків та результативності, які послідовно доповнюють одне одного та спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище діяльності підприємства.

Складові економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в контексті внутрішнього та зовнішнього середовища представлені на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Складові економічної стратегії підприємства муніципального транспорту

Джерело: розроблено автором на основі [38, 162].

Такий поділ дозволяє краще сприйняти відмінності та врахувати різні підходи при обґрунтуванні стратегічних альтернатив. Крім цього він допомагає спрямовувати пошук до оптимального вибору потрібних параметрів під час стратегічного планування та моделювання.

В табл. 2.20 представлено взаємозв'язок економічної та маркетингової складових економічної стратегії підприємства муніципального транспорту.

Таблиця 2.20

Складові економічної стратегії підприємств муніципального транспорту

Економічна складова	Взаємозв'язок	Маркетингова складова
1	2	3
Стратегія запобігання неплатоспроможності (банкрутства) – запобігання впливу кризових тенденцій, і розробка антикризових заходів щодо стійкості підприємства та запобігання можливості насування криз	Формулювання стратегії виходячи з ситуації на ринку, наявних ресурсів, вартості реалізації сервісу в тому чи іншому сегменті	Стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів – розподілення ресурсів, вибір постачальників виробничих ресурсів
Стратегія інноваційної діяльності – реінжиніринг бізнес-процесів, модернізація, реконструкція, технічне переозброєння, інновації у різних сферах	Розробка підходів оптимізації бізнес-процесів виходячи з ситуації та потреб ринку, технічне оновлення та інноваційна діяльність направлення на задоволення потреб клієнтів та слідуванні місії організації та її цілям	Товарна стратегія – вибір ринків, визначення стратегічних цілей на ринку, формування потенційних ринків надання послуг по перевезенню пасажирів, які відповідають місії та максимізують економічний прибуток
Стратегія зниження виробничих витрат – аналіз та регулювання процесу формування витрат від початку виробництва, просування послуг на ринок перевезень до потенційного споживача	Виставлення чітких економічних КРІ та пошук можливостей їх досягнення за рахунок як зменшення витрат (на виробництво / надання сервісу), так і нарощення клієнтської бази і зменшення витрат за рахунок ефекту масштабу	Стратегія поведінки підприємства на ринках цінних паперів – мобілізація додаткових фінансових ресурсів на інвестицій та для вирішення поточних фінансових питань, цінних паперів підприємства
Стратегія стимулювання персоналу – зацікавленість та стимуляція персоналу, професійне навчання, соціальний захист, створення «мотиваційного поля»	Створення балансу ціна = якість. Навчання та покращення сервісу який би відповідав заявленій ціні та політиці ціноутворення для клієнта	Стратегія ціноутворення – моніторинг ринку пасажирських перевезень, цінова конкуренція та вибір цінової політики в залежності принципів ціноутворення та впливу макро- та мікро- економічних факторів

1	2	3
Стратегія інвестиційної діяльності – розширення існуючих потужностей та масштабування сервісу як в кількісному так і в якісному плані	Пошук нових партнерів для кооперації та подальшому масштабування сервісу. Аналіз партнерів конкурентів та пошук альтернатив які б дозволили досягти бажаних результатів	Стратегія зниження трансакційних витрат – аналіз потенційних конкурентів на ринку перевезень, вибір найбільш привабливих замовників, партнерів, формування баз партнерів за трансакціями

Джерело: розроблено автором на основі [38, 162]

Практична значущість представленого комбінованого підходу до формування та / або розвитку економічної стратегії підприємства муніципального транспорту з урахуванням економічної та маркетингової складових полягає в цілеспрямованому здійсненні дій стосовно розробки нової та / або удосконаленої економічної стратегії та її подальшої реалізації на основі раціонального поєднання елементів, що забезпечують досягнення мети стратегічного розвитку та ураховують управлінський вплив зовнішнього і внутрішнього характеру для збереження та / або підвищення стійкості підприємства муніципального транспорту в стратегічній перспективі.

Формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту представлено у вигляді процесу дій і підходів в рамках досягнення поставлених цілей і завдань щодо забезпечення конкурентоспроможного і ефективного функціонування і розвитку в майбутньому і найближчій перспективі за рахунок наявних ресурсів і стратегічного потенціалу, а також виробленого єдиного комплексу соціально-економічних заходів і реалізації дієвого інструментарію планування, прогнозування, аналізу, оцінки, контролю, обліку й адаптації.

2.3. Визначення особливостей маркетингової складової економічної стратегії транспортного підприємства

Сучасна маркетингова стратегія більшості підприємств ґрунтується на вивченні запитів споживачів. Тобто, комплекс маркетингових заходів має бути

спрямованим на визначення потенційних можливостей ринку, а вже потім – максимальне підлаштування власної економічної стратегії.

Побудова економічної стратегії на основі маркетингової складової передбачає, що центром управлінської уваги стануть потреби споживачів, а не можливість виготовити продукт чи надавати певний обсяг послуг. За такого підходу потенційний обсяг виготовленої продукції підприємства стає другорядним, адже надавати ринку треба те, що він може спожити, а не те, що ми здатні спродуктувати. При цьому, зберігається кінцева мета діяльності – генерація прибутку у максимально можливому обсязі.

Маркетингова складова економічної стратегії підприємств муніципального транспорту має низку особливостей, котрі зумовлені не лише формою власності, а й соціальною роллю таких суб'єктів господарювання.

Основною продукцією муніципального транспорту є послуги з перевезення пасажирів у межах територіальної громади, іноді – за її межі, а також – перевезення вантажів. Тобто, основна діяльність – це надання транспортних послуг, а тому формування маркетингової складової економічної стратегії підприємства муніципального транспорту, направленої на мінімізацію негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства буде розглядатися саме з цієї позиції.

Ключові вектори маркетингу на підприємствах муніципального транспорту можна узагальнити наступним чином:

- дослідження попиту на транспортні послуги, встановлення напрямків руху транспортів, маршрутів, потреб в інтенсивності руху транспортних засобів;
- дослідження наявних перевізників, конкурентного середовища;
- оцінка розміщення промислових та житлових масивів в населеному пункті, а головне – перспектив їх розвитку, що дозволить сформувати економічну стратегію на тривалий період часу;
- визначення власного потенціалу задоволення потреб ринку, фактичних та потенційних витрат розвитку, можливої доходності власної діяльності у контексті реалізації економічної стратегії;
- встановлення меж гнучкості тарифно-цінової політики на основі власних

потреб у вхідних грошових потоках, платоспроможності населення, цін конкурентів;

- встановлення напрямків ефективної рекламної політики;
- визначення перспектив співпраці та підтримки від органів місцевого самоврядування;
- розробка стратегічних та тактичних планів перевезення пасажирів для визначення потреб в оновленні транспортного парку;
- пошук напрямків диверсифікації транспортних послуг між видами транспорту та альтернативними маршрутами;
- вибір оптимальної форми управління підприємством муніципального транспорту із врахуванням особливостей публічного простору;
- контроль за достовірністю даних проведених досліджень та коригування розроблених програм на підставі зміни ринкової кон'юнктури.

В табл. 2.21 представлені складові елементи сучасних моделей комплексу маркетингу.

Маркетингова складова економічної стратегії є комплексом заходів, аналітичних процедур та дослідницько-управлінської роботи, що потребує фактичного здійснення витрат. Структуризація маркетингової складової економічної стратегії передбачає розробку трьох взаємопов'язаних її елементів: корпоративна (загальна) складова, ділова складова та функціональна (інструментальна).

Корпоративна складова передбачає коригування та узгодження фундаментальних складових економічної стратегії: місії підприємства, його мети та цілей, шляхом зміщення акцентів із наданих послуг на задоволення потреб ринку. Формування ділових складових передбачає визначення власного позиціонування на ринку, системи потенційних контрагентних зв'язків, взаємовідносин із конкурентами. Саме це визначає можливості доступу до ресурсів, оптимальних способів їх розподілу, необхідного обсягу та освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, встановлення способів максимізації якості послуг в умовах обмеженості ресурсів. Дана складова може бути реалізована у трьох основних напрямках).

Моделі комплексу маркетингу

Таблиця 2.21

Компоненти моделі		4A	4C	4E	4P	5P	5P	5P	6P	7P	10P	12P	4P+1S	5P+1S	SIVA	2P+2C+3S
	англійською	українською														
A	Acceptability	Прийнятність	+													
	Affordability	Можливість придбання	+													
	Availability	Наявність	+													
	Awareness	Поінформованість	+													
	Access	Доступ													+	
C	Customer needs and wants	Потреби і побажання покупця		+												
	Cost to the customer	Витрати покупця		+												
	Communication	Інформаційний обмін		+												
	Convenience	Зручність		+												
	Customer Service	Обслуговування клієнтів														+
	Community	Спільнота														+
E	Ethics	Етика			+											
	Esthetics	Естетика			+											
	Emotions	Емоції			+											
	Eternities	Відданість			+											
I	Information	Інформація													+	
P	Product	Продукт			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
	Price	Ціна			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
	Place	Місце			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
	Promotion	Просування			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
	Personnel	Персонал				+			+		+	+		+		
	Package	Упаковка					+				+	+				
	Publicity, Public Relations	Зв'язки з громадськістю						+	+		+	+				
	People	Люди								+	+	+				
	Process	Процес								+		+				
	Physical Evidence	Фізичний атрибут								+		+				
	Purchase	Купівля									+	+				
	Probe	Апробування									+	+				
	Personalisation	Персоналізація														+
	Privacy	Приватність														+
S	Service	Обслуговування											+	+		
	Security	Безпека														+
	Sales Promotion	Стимулювання продажів														+
	Site	Сайт														+
	Solution	Рішення													+	
V	Value	Цінність													+	

Джерело: складено автором за [195, 104, 92, 127]

Функціональні, або ж інструментальні стратегії являють собою сукупність прикладних методик побудови маркетингової складової економічної стратегії та її реалізації. Функціональна стратегія може бути розробленою для бренду, філії, підрозділу, тобто не для всього підприємства. Особливість функціональних маркетингових стратегій підприємств муніципального транспорту полягає у їх спрямованості на вирішення питань окремих видів, транспорту, зупинок, маршрутів, окремих підприємств в цілому, або навіть територіальних громад.

Виходячи з сучасних засад формування маркетингової складової економічної стратегії є можливість запропонувати підхід маркетингового міксу, який буде в широкому обсязі відповідати сучасним викликам та вимогам. Варто також зважати, що маркетингова складова економічної стратегії муніципального транспорту ґрунтуватиметься на потенціалі, перевагах та недоліках специфічного управління підприємствами під контролем органів місцевого самоврядування. З одного боку, це дозволить за спрощеною процедурою маневрувати тими параметрами, що входять до простору громади – маршрути, зупинки громадського транспорту, організація громадських слухань тощо. При цьому, традиційно підприємства муніципального транспорту мають низьку інвестиційну привабливість, недостатнє бюджетне фінансування, а тому не можуть залучити найбільш кваліфікований управлінський персонал, в т.ч. маркетологів.

В залежності від ринку та потреб клієнтів пропозицію можна формувати по різному. Кожному ринку притаманна своя сегментація потреб, але є й повторення. Основні класифікаційні ознаки сегментації потреб такі:

- по категоріям відправок;
- по полігону, який обслуговується;
- по режиму швидкості;
- по номенклатурі перевезених вантажів;
- за новизною технології перевезень;
- за особливими вимогами клієнтури;
- по чутливості до провізної плати;

- по якості транспортного обслуговування;
- по типу рухомого складу, який використовується;
- по основним конкурентам, тощо.

Крім цього, слід чітко виокремити різницю між просуванням продукту та послугою, так як їх контекст та зміст в кожній з моделей може мати різну сутність. Нижче, на рис. 2.10 відображена ключова відмінність просування продукту та послуги для формування маркетингової складової економічної стратегії. Виходячи з вищевикладеного для надання транспортних послуг буде доцільним застосування *маркетинг-мікс-підходу* до формування маркетингової складової економічної стратегії, а саме підходу 4С+3Р. Такий підхід маркетингового міксу носить клієнтоорієнтований характер та, водночас, дозволяє урахувати такі важливі елементи (процеси, люди, присутність), котрі в більшості своєї функціонують в рамках моделі 7Р. Їх використання разом з моделлю 4С дозволяє ширше та глибше працювати з контекстом якісного сервісу, та покрити більше складових елементів взаємодію з споживачем, як того вимагає сучасний ринок.

Крім цього, взаємодія 4С+3Р дозволить гнучкіше реагувати на виклики ринку, так як у такому разі контакт з кінцевим споживачем більш близький, комунікація відбувається частіше, що в свою чергу дозволить швидше реагувати на зміни на ринку, та / або зовнішні виклики.

Метою моделі 4С є формування сутності, самоідентичності та привабливості сервісу, проте модель 3Р буде доносити ключові переваги сервісу до користувача.

Запропонований маркетинг-мікс-підхід до формування маркетингової складової економічної стратегії підприємства муніципального транспорту з моделлю 4С+3Р, представлений на рис. 2.9.

Маркетинг-мікс-складову економічної стратегії можна розбити на п'ять ключових та три проміжні етапи.

На першому етапі формується комплекс 4С, відповідно до якого формується базис клієнтського сервісу і становлення компанії в рамках цього базису.

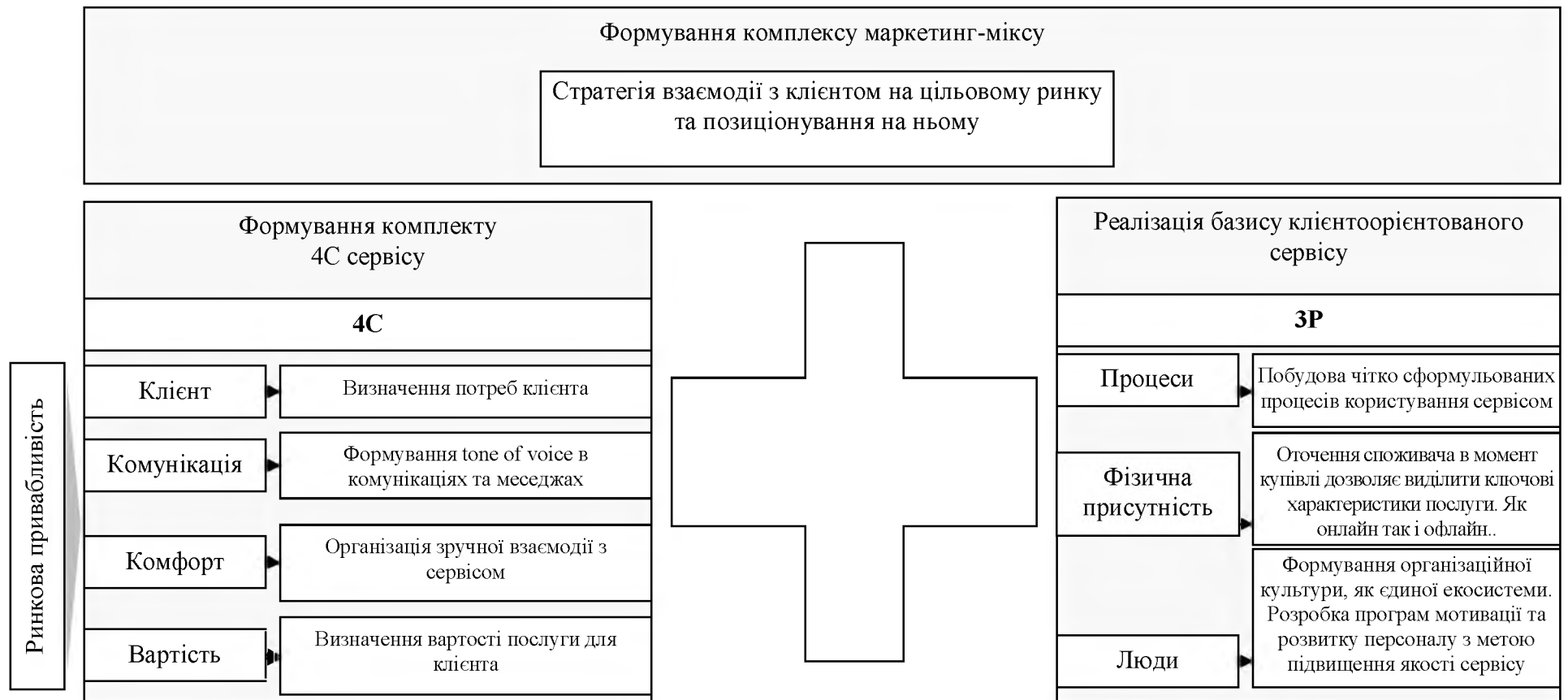


Рис. 2.9. Формування маркетингової складової економічної стратегії підприємства муніципального транспорту за моделлю 4С+3Р

Джерело: розроблено автором

Він включає:

- формування Tone of voice – а саме форми донесення меседжів до цільової аудиторії. Визначення емоційного посилу та формування характеру бренду підприємства;
- комунікація – визначення та / або побудова каналів комунікації через які підприємство буде доносити свої меседжі та комунікувати з цільовою аудиторією (онлайн, офлайн тощо);
- комфорт – формування підходів до реалізації сервісу з точки зору комфорту для споживача та отримання максимального задоволення від користування сервісом;
- формування вартості послуги виходячи не тільки з базових складових (як то постійні та змінні витрати), а і з розуміння яку вигоду принесе сервіс користувачу, з точки зору економії часу та / або вигоди порівняно з альтернативними видами транспорту (економія на паливі тощо).

Після формування сервісного базису підприємство муніципального транспорту на наступному етапі може перейти до етапу формування, позиціонування на ринку, де вона буде функціонувати.

За основу даного етапу було обрано елементи з моделі 7P, а саме 3P, які відповідають за сервісну складову маркетингу:

- процеси – формування процесів в наданні послуг, як єдиного механізму, чітко сформульованого та зрозумілого для споживача;
- фізична присутність – присутність підприємства муніципального транспорту в місцях перебування клієнтів. У наш час найбільша присутність саме в онлайн сегментів, тобто акцент в даному випадку припадає на розвиток онлайн платформ (сайт, додаток, соціальні мережі, тощо);
- люди – ключовий елемент на другому етапі, адже саме він буде відповідати за успішність реалізації всіх попередніх елементів маркетингового міксу.

Формування мотиваційних програм, програм розвитку персоналу, розробка підходів щодо покращення сервісу та покращення умов праці серед працівників, дозволять підтримувати на належному рівні реалізації заявленого

сервісу, та досягнення поставлених результатів. Саме тому, запропонована маркетингова складова, побудована за маркетинг-мікс-підходом, має стати дієвим елементом економічної стратегії підприємства муніципального транспорту. Останній рік продемонстрував неготовність даного виду бізнесу до критичних та стресових ситуацій, а їх виживання було забезпечене за рахунок коштів місцевих бюджетів. Саме тому, стратегія подальшого розвитку підприємств муніципального транспорту повинна бути спрямована на забезпечення їх фінансової стійкості в умовах невизначеності.

Висновки до розділу 2

1. В результаті аналізу сучасного стану, ключових факторів впливу на функціонування та перспективи розвитку вітчизняних та зарубіжних підприємств муніципального транспорту відзначено, що розглянутий вид транспорту є найекономічніший, екологічний та доступний. Основними цілями сучасного розвитку транспортної інфраструктури міст є впровадження комплексної транспортної системи, розвиток вело-інфраструктури, забезпечення нульової смертності на вулицях шляхом створення сучасної дорожньої інфраструктури, будівництво муніципальних паркінгів, інформатизація транспортної системи, що загалом сприятиме розвитку ринку пасажирських перевезень і створюватиме додаткові умови для збільшення обсягів перевезень підприємств муніципального транспорту.

2. Аналіз обсягів перевезення пасажирів основними видами муніципального транспорту дозволив встановити найбільш завантажені з них. В Україні основну частину внутрішньо міських перевезень забезпечує автомобільний транспорт, далі за масовістю використання у бік зменшення частки перевезень види транспорту розподіляються таким чином: тролейбусний, метрополітенний, трамвайний. У роботі зазначено, що зважаючи, що автобуси залишаються найбільш масовим видом муніципального транспорту, їх частка у перспективі має потенціал до збільшення. Завдяки своїй надійності, простоті в експлуатації, значній пасажиромісткості, відносно помірним інвестиціям у

розвиток досить розповсюдженим видом муніципального транспорту в Україні є тролейбуси. Традиційним конкурентом автомобільного транспорту за наявності його у місті виступає метрополітен, обсяги перевезень якого залишаються умовно-стабільним. При цьому обсяги перевезень пасажирів трамваями поступово скорочуються. Між тим звернути увагу, що показники перевезення пасажирів муніципальним транспортом мають негативну динаміку в наслідок зміни споживчих пріоритетів пасажирів та карантинні обмеження.

3. Було наголошено, що в таких умовах при формуванні економічної стратегії розвитку підприємства муніципального транспорту потрібно, з одного боку, урахувати зовнішні фактори впливу на економічну діяльність, з іншого боку, активно впливати на внутрішні чинники забезпечення ефективного відтворення економічних процесів. В наслідок чого запропоновано комбінований підхід до формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту, що передбачає використання економічної та маркетингової складових та полягає в цілеспрямованому здійсненні дій стосовно розробки нової та / або удосконаленої економічної стратегії та її подальшої реалізації на основі раціонального поєднання елементів, що реалізують мету стратегічного розвитку та ураховують управлінський вплив зовнішнього і внутрішнього характеру для збереження та / або підвищення стійкості підприємства муніципального транспорту в стратегічній перспективі.

4. В такому разі процес формування нової та / або розвитку існуючої економічної стратегії підприємства муніципального транспорту має включати чотири послідовно реалізованих етапів та передбачати створення інформаційної бази про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, аналіз відповідної інформації з порівнянням параметрів реалізації економічної стратегії, встановленням «вузьких місць» та «кращих практик», стратегічне планування економічної діяльності підприємства та консолідацію даних з моніторингом імплементації стратегічних планів та моделей економічної стратегії підприємства, наданням подальших обґрунтованих рекомендацій. Важливим елементом технічної підтримки такого процесу, призначеним для зниження рівня невизначеності та

підвищення якості прийняття рішень, є база знань (ІТ система) ключовою функцією якої має стати надання рекомендацій на кожному з етапів в формуванні економічної стратегії, збору та аналізу даних, порівняння результатів з минулими реалізаціями.

5. Як свідчать подальші узагальнення побудова економічної стратегії на основі маркетингової складової передбачає, що центром управлінської уваги стануть потреби споживачів, а не можливість виготовити продукт чи надавати певний обсяг послуг. Ключовими векторами маркетингу на підприємствах муніципального транспорту має стати дослідження попиту на транспортні послуги та конкурентного середовища, визначення власного потенціалу задоволення потреб ринку, встановлення меж гнучкості тарифно-цінової політики та напрямків ефективної рекламної політики, визначення перспектив співпраці та підтримки від органів місцевого самоврядування, визначення потреб в оновленні транспортного парку, пошук напрямків диверсифікації транспортних послуг, вибір оптимальної форми управління із врахуванням особливостей публічного простору та гнучке коригування розроблених програм на підставі зміни ринкової кон'юнктури.

6. З урахуванням ключових векторів маркетингу було запропоновано застосовувати маркетинг-мікс-підхід до формування маркетингової складової економічної стратегії. Підхід маркетингового міксу полягає в одночасному застосуванні двох комплексу маркетингу: моделі 4С (клієнт, комунікація, комфорт, вартість) та моделі 3Р (процеси, фізична присутність, люди). Запропонована маркетингова складова, побудована за маркетинг-мікс-підходом, має стати дієвим елементом економічної стратегії підприємства муніципального транспорту.

Результати досліджень, представлені у даному розділі, опубліковано у працях [184, 189, 163, 182, 188].

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА МУНІЦИПАЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Методичні положення визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства муніципального транспорту

Сучасне суспільство потребує постійного збільшення обсягу транспортних послуг, підвищення їх надійності, безпеки і якості. Це вимагає збільшення витрат на поліпшення інфраструктури транспортної мережі, перетворення її в гнучку, добре керовану логістичну систему. При цьому ризик інвестицій значно зростає, якщо не враховувати закономірності розвитку транспортної мережі, розподіл завантаження її ділянок. Ігнорування цих закономірностей приводить до частого утворення транспортних пробок, перевантаження / недовантаження окремих ліній і вузлів мережі, підвищення рівня аварійності, погіршення екології міста тощо.

Для пошуку ефективних стратегій управління транспортними потоками в мегаполісі загалом і підприємствами муніципального транспорту зокрема, пошуку оптимальних рішень з проєктування вулично-дорожньої інфраструктури та організації переміщень пасажирів і вантажів необхідно враховувати широкий спектр властивостей впорядкованого транспортною мережею руху транспортних засобів, закономірності впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на його динамічні характеристики. Формування конкурентної стратегії в сфері пасажирських перевезень вимагає визначення цільового ринку, динаміки та прогнозування тенденцій його розвитку [233, с. 586]. Упровадження системи управління знаннями щодо покращення обслуговування клієнтів шляхом раціоналізації використання часу; фокусуванні уваги на обізнаності щодо потреб; поліпшенні результатів, отриманих клієнтами, при використанні послуг, що надаються транспортним підприємством є одними з основних чинників формування їхньої конкурентоздатності [19, с. 329].

Розробка економічної стратегії має враховувати такі фактори [231 та ін.]:

– транспортний потік нестабільний і різноманітний, отримання об'єктивної інформації про нього є найбільш складним і ресурсномістким елементом системи управління;

– критерії якості управління дорожнім рухом суперечливі: необхідно забезпечувати безперебійність руху одночасно знижуючи збиток від руху, накладаючи обмеження на швидкість і напрямки руху;

– дорожні умови, при всій стабільності, мають є непередбачуваними як в частині відхилення погодно-кліматичних параметрів так і, власне, доріг;

– виконання рішень з управління дорожнім рухом завжди неточно при реалізації і, з огляду на природу процесу дорожнього руху, призводить до непередбачених ефектів.

Виділені чинники обумовлюють труднощі формалізації процесу руху транспортного потоку. У той же час В.В. Семенов зазначав, що використання апарату моделювання є необхідним при розробці стратегії управління транспортом великого міста в силу таких властивостей транспортних систем:

– компенсація збільшення пропускної здатності при розвитку мережі збільшенням попиту і перерозподілом його в нових умовах;

– непередбачуваність поведінки кожного водія – вибір маршруту, манера водіння та ін.;

– вплив випадкових факторів (ДТП, погода та ін.) і флуктуацій, пов'язаних з сезонами, вихідними і святковими днями та ін. [151 та ін.].

Розробка стратегії розвитку муніципального транспорту в м. Києві має базуватися на таких детермінантах:

1. *Пріоритетність муніципального транспорту порівняно з приватними автомобілями.* Необхідність виділення цієї детермінанти обумовлюється його перевагами завдяки зайнятості дорожніх ресурсів на душу населення та енергоспоживанню на душу населення [151]. Муніципальний транспорт має стати ефективним інструментом подорожей для урбанізації сталого розвитку міст та сталого розвитку міського транспорту, є сенс вирішувати питання

міського транспорту, надаючи пріоритет розвитку транспорту загального користування [215, 225 та ін.].

Сучасні проблеми міст України, зокрема м. Києва в сфері територіально-транспортного розвитку багато в чому ідентичні проблемам міського розвитку, які долали США і країни Західної Європи в 1980-х роках. Перш за все, ці проблеми включають: просторово-неефективне міське зонування, зростання кількості особистого автотранспорту і витіснення муніципального транспорту, мікрорайонний підхід і створення житлової інфраструктури без забезпечення транспортного зв'язку. Як вже зазначалось, існують різні концептуальні підходи до формування транспортних стратегій в містах, за кордоном для вирішення даних проблем застосовувалися такі концепції територіально-транспортного розвитку: транзитно-орієнтоване проектування, новий урбанізм, теорія розумного розростання міст, місто коротких відстаней та ін. (Додаток А, табл. А.1). Проведений аналіз цих концепцій дозволяє зробити висновок, що їхня реалізація переслідує такі цілі:

1) розвиток муніципального транспорту, пішохідних і зелених зон, велодоріжок, громадських просторів. Пріоритет пішоходів перед автомобілістами; компактне, зручне, комфортне, безпечне місто;

2) акцент на розвиток території з високою щільністю забудови біля зупинок муніципального транспорту, зниження щільності забудови при віддаленні від зупинки;

3) мультиформатне житло для осіб з різним рівнем доходу і різним складом сім'ї, включаючи державне доступне житло;

4) децентралізація, різний дизайн, центри тяжіння мікрорайонів.

5) ліквідація або реновація старих промислових зон.

2. *Системність розвитку муніципального транспорту.* Дослідження зв'язків в економіці буде результативним лише при використанні системного підходу в дослідженнях. Під системним підходом буде розумітися «методологічний напрям в науці, основне завдання якого полягає в розробці методів дослідження і

конструювання складноорганізованих об'єктів або систем» [41]. Системний підхід має на увазі сукупність методів пізнання, методів дослідження і конструювання, способів опису і пояснення природи досліджуваних природних або штучно створених об'єктів. Використання системного підходу передбачає врахування всіх змін, що відбуваються в системі під впливом трансформації її елементів. При дослідженні звертають увагу і на системне оточення, або середовище, тобто ту об'єктивну реальність, в межах якої розвивається система. Зміна стану середовища не може не впливати на розвиток системи. Остаточний результат оцінюється по ефективності всієї системи в цілому.

Застосовуючи системний підхід, будь-яку складну проблему важливо розглядати як щось ціле, як систему у взаємодії всіх її структурних елементів. Це актуалізує проблему виявлення та оцінки факторів (структурних елементів), які визначають ефективність функціонування системи (муніципального транспорту).

В економічних дослідженнях часто вирішують завдання виявлення і оцінки факторів, що визначають рівень і динаміку економічного процесу. Таке завдання найчастіше вирішується методами кореляційного і регресійного аналізу. Для достовірного відображення об'єктивно існуючих в економіці процесів необхідно виявити суттєві взаємозв'язки і не тільки виявити, але і дати їм кількісну оцінку. Цей підхід вимагає розкриття причинних залежностей. Під причинною залежністю розуміється такий зв'язок між процесами, коли зміна одного з них є наслідком зміни іншого [176, 96].

Основними завданнями кореляційного аналізу є оцінка сили зв'язку і перевірка статистичних гіпотез про наявність сили кореляційної зв'язку. Не всі фактори, що впливають на економічні процеси, є випадковими величинами, тому при аналізі економічних явищ зазвичай розглядаються зв'язки між випадковими і не випадковими величинами.

Аналіз публікацій провідних дослідників проблем міського транспорту [46, 103, 87, 222, 229, 98 та ін.] дозволив виділити фактори, що визначають ефективність функціонування муніципального транспорту, основними з яких є:

- 1) вартість наявних транспортних засобів;
- 2) інвестиції в оновлення транспортних засобів;
- 3) рентабельність перевезень;
- 4) кількість перевезених пасажирів.

Для аналізу впливу цих факторів можна використовувати інструментарій кореляційно-регресійного аналізу, що дозволить отримати корисну інформацію про об'єкт дослідження, описати його динаміку і визначити вплив окремих факторів.

Лінійна регресійна модель описується таким рівнянням:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + \dots + a_nx_n + \varepsilon, \quad (3.1)$$

де Y – результуючий показник;

a_0, a_1, \dots, a_n – коефіцієнти регресії;

x_1, \dots, x_n – незалежні змінні (фактори впливу на результуючий показник);

n – кількість факторів, що досліджуються;

ε – випадкова похибка рівняння регресії.

Побудова рівняння регресії зводиться до оцінки її параметрів. Для оцінки параметрів регресії лінійної моделі використовується метод найменших квадратів (МНК). Він дозволяє отримати такі оцінки параметрів, при яких сума квадратів відхилень фактичних значень результуючого показника від теоретично розрахованих є мінімальною, тобто:

$$\varepsilon = \sum_{i=1}^n (Y - \hat{Y})^2 \rightarrow \min, \quad (3.2)$$

де n – число рівнів ряду динаміки;

Y – фактичні значення результуючого показника;

\hat{Y} – теоретичні (розрахункові) значення результуючого показника.

Для знаходження значень невідомих параметрів a_0, a_1, \dots, a_n слід прирівняти часові похідні $\partial\varepsilon/\partial a_i$ за заданими параметрами до нуля:

$$\partial\varepsilon/\partial a_0 = 0, \partial\varepsilon/\partial a_1 = 0, \dots, \partial\varepsilon/\partial a_n = 0. \quad (3.3)$$

Це дає змогу отримати систему нормальних рівнянь:

$$\left\{ \begin{array}{l} Y = a_0 \cdot n + a_1 \sum x_1 + a_2 \sum x_2 + \dots + a_n \sum x_n, \\ \sum Y \cdot x_1 = a_0 \cdot \sum x_1 + a_1 \sum x_1^2 + a_2 \sum x_1 x_2 + \dots + a_n \sum x_1 x_n, \\ \dots \\ \sum Y \cdot x_n = a_0 \cdot \sum x_n + a_1 \sum x_1 x_n + a_2 \sum x_2 x_n + \dots + a_n \sum x_n^2. \end{array} \right. \quad (3.4)$$

Розрахуємо лінійну регресійну модель впливу окремих факторів на ефективність функціонування муніципального транспорту м. Києва. Вихідні дані для розрахунку лінійної регресійної моделі наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розрахунку лінійної регресійної моделі впливу факторів на чистий дохід від реалізації продукції КП «Київпастрас»

Фактори	Роки			
	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції	1,0092	1,6266	1,4468	1,2741
Вартість транспортних засобів	1,1820	1,4289	0,9038	1,0069
Інвестиції в оновлення транспортних засобів	0,8208	0,9588	0,7379	0,3683
Рентабельність пасажирських перевезень	0,9406	1,2867	1,0123	1,1421
Кількість перевезених пасажирів	1,0102	1,0178	0,9228	0,9182

Джерело: розраховано за даними звітності КП «Київпастрас» [167]

Для зіставності показників, що мають різні одиниці виміру, використовуються ланцюгові коефіцієнти росту відповідних показників. Для усунення впливу COVID-19 на динаміку відібраних факторів ряд динаміки не включає дані за 2020 рік.

Побудова регресійної моделі відповідно до системи рівнянь (3.4) передбачатиме вирішення системи із 5 рівнянь з 5 невідомими. Розрахунок параметрів системи наведений у Додатку Е (табл. Е.1). Тоді система рівнянь матиме такий вигляд:

$$\begin{cases} 5,357 = a_0 \cdot 4,000 + a_1 \cdot 4,522 + a_2 \cdot 2,886 + a_3 \cdot 4,382 + a_4 \cdot 3,869, \\ 6,108 = a_0 \cdot 4,522 + a_1 \cdot 5,270 + a_2 \cdot 3,378 + a_3 \cdot 5,015 + a_4 \cdot 4,407, \\ 3,925 = a_0 \cdot 2,886 + a_1 \cdot 3,378 + a_2 \cdot 2,273 + a_3 \cdot 3,173 + a_4 \cdot 2,824, \\ 5,962 = a_0 \cdot 4,382 + a_1 \cdot 5,015 + a_2 \cdot 3,173 + a_3 \cdot 4,869 + a_4 \cdot 4,243, \\ 5,180 = a_0 \cdot 3,869 + a_1 \cdot 4,407 + a_2 \cdot 2,824 + a_3 \cdot 4,242 + a_4 \cdot 3,751. \end{cases} \quad (3.5)$$

В результаті вирішення даної системи рівнянь було отримано таке регресійне рівняння:

$$Y = -0,9399 - 0,9789x_1 + 0,5831x_2 + 1,5393x_3 + 1,3221x_4. \quad (3.6)$$

Модель можна використовувати для подальшого аналізу, якщо вона є статистично достовірною. Для оцінки будемо використовувати коефіцієнт детермінації, який розраховується за формулою:

$$R^2 = \frac{\sigma_{Y_t}^2 - \sigma_\varepsilon^2}{\sigma_{Y_t}^2}, \quad (3.7)$$

де $\sigma_{Y_t}^2$ – дисперсія фактичних значень ряду динаміки:

$$\sigma_{Y_t}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \bar{Y})^2}{n}; \quad (3.8)$$

σ_ε^2 – дисперсія залишків, що розраховується за формулою:

$$\sigma_\varepsilon^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (Y - \hat{Y})^2}{n - m} \rightarrow \min, \quad (3.9)$$

де m – кількість змінних моделі.

Коефіцієнт детермінації R^2 характеризує, якою мірою варіація залежної змінної визначається варіацією незалежної змінної, то чим ближче R^2 до одиниці, тим впевненіше можна стверджувати, що зв'язок між цими змінними є статистично значущим.

Розрахунки показують, що коефіцієнт детермінації дорівнює 0,7799, тобто більше 0,5, тому модель є статистично достовірною і може використовуватися для аналізу впливу факторів на ефективність функціонування муніципального транспорту у м. Київ.

Аналіз лінійної регресійної моделі (3.6) показав, що найбільший вплив на чистий дохід від реалізації продукції має рентабельність перевезень та кількість пасажирів. Інші фактори (вартість транспортних засобів і інвестиції в їхнє оновлення) мають значно менший вплив.

Кількість перевезених пасажирів зараз є одним з чинників невизначеності щодо ефективності функціонування муніципального транспорту. Це можна пояснити тим, що потенційно можливу майбутню кількість пасажирів муніципального транспорту визначити достатньо складно оскільки вона:

– прямо залежить як від кількості населення, що постійно проживає у місті, приїжджає для роботи, тощо;

– вона є похідною від «привабливості» і зручності муніципального транспорту для потенційних і реальних для пасажирів, а також його доступності.

Крім того, пандемія COVID-19 та прийняті карантинні заходи також впливають на обсяги перевезень пасажирів. Так, через пандемію відбулося зниження пасажирських перевезень усіма видами транспорту, зокрема міським

транспортном загального користування. За дослідженнями Європейського Союзу у 2020 році пасажирські перевезення легковими автомобілями зменшилися на 60–90 %, а муніципальним транспортом – на 50 % [210, с. 1]. В КП «Київський метрополітен» відбулося значне падіння пасажиропотоку від початку пандемії: у 2020 році відносно 2019 року на 215,9 млн пас. [71, с. 6]. КП «Київпаstrанс» у 2020 році було перевезено 213,0 млн пас., що на 78,9 млн або на 34,1 % менше порівняно із 2019 роком. При цьому обсяг перевезень платних пасажирів зменшився ще більше – на 58,7 млн пасажирів або на 43,3% [69].

І хоча в транспортній сфері спостерігається адаптація до оновлених умов діяльності, як і раніше зберігається цілий ряд ризиків. Очікування наступної хвилі пандемії, зростання кількості хворих COVID-19, часткове відновлення раніше знятих обмежень і інші фактори створюють подальшу невизначеність щодо функціонування транспортних систем. При цьому невизначеність стосується не тільки термінів повернення до докризових показників, а й майбутнього образу транспортної сфери в посткоронавірусному світі в цілому. В економічному плані пандемія COVID-19 привела до кардинального скорочення доходів підприємств муніципального транспорту від продажу квитків, у виняткових випадках досягає 90 %, а також підвищення додаткових витрат, пов'язаних із заходами з дезінфекції і забезпечення соціальної дистанції як в самому транспорті, так і на об'єктах інфраструктури. Так, за даними КП «Київський метрополітен» у період суворих карантинних обмежень із 17 березня до 25 травня 2020 року недоотримання прибутків склало близько 621 млн грн [71]. КП «Київпаstrанс» недоотримання доходів від перевезень пасажирів склало 459,0 млн грн або 44,4 % [69].

За статистичними даними муніципальним транспортом в мегаполісах європейських країн перевозиться у 2,5–3,0 рази більше людей, ніж приватним транспортом, він є надзвичайно важливим для понад 40 % домогосподарств, які не мають власного автомобіля [228]. В країнах СНД різними видами муніципального транспорту користується понад 50 % мешканців великих міст

(мегаполісів) [228], тому стратегія його розвитку має орієнтуватися, перш за все, на підвищення якості послуг, що, у кінцевому підсумку, сприятиме зростанню ефективності функціонування громадського транспорту. Це є справедливим і для України, зокрема для м. Київ.

Дослідження привабливості муніципального транспорту у сучасному мегаполісі стикається з комплексом взаємопов'язаних проблем, серед яких необхідно виділити такі:

1) некоректна підготовка і проведення дослідження, зокрема неправильний (погано складений, незрозумілий, вузькоспеціалізований або занадто широкий) перелік питань, що виносяться для опитування чи анкетування тощо [203]. Також дуже важливим є визначення оптимальної кількості питань, що виносяться на опитування. Часто вважається, що для отримання максимальної інформації про стан проблеми необхідно включати багато питань в програму дослідження. Однак кожне опитування повинне бути спрямоване на досягнення певної мети, цьому і має сприяти кожне окреме питання, яке виносяться на опитування. Недотримання цих та інших методологічних і методичних засад призводить до отримання викривленої неоднорідної інформації щодо досліджуваного явища;

2) неповне визначення кола і кількості осіб, які з різних причин мають користуватися муніципальним транспортом. Дана проблема є наслідком того, що пасажирями муніципального транспорту є не тільки особи, які постійно мешкають у місті (на кінець 2020 року постійне населення м. Київ склало 2926 тис. осіб [51]) або в області (станом на 1 січня 2021 року населення Київської області складало 1788 тис. осіб [51]), а і люди, що приїхали для роботи з інших регіонів України і не мають реєстрації у м. Київ чи в області;

3) викривлення реального стану проблеми. В цій проблемі можна виділити дві складові. По-перше, висока суб'єктивність думки респондентів опитування (користувачів муніципальним транспортом). Наслідком цього є викривлення реальних переваг та недоліків в роботі транспорту загального користування, що фактично визначають рівень його привабливості [81, 156 та ін.]. По-друге,

неготовність чи неможливість респондентам дати правдиві відповіді через помилки організації опитування (наприклад, неповний набір варіантів відповідей на питання), відсутність довіри до осіб, що проводять опитування, небажання з різних причин дати правдиву відповідь на «незручні питання» тощо.

Крім того, як зазначають експерти компанії McKinsey&Company, жителі міст, як правило, дуже сильно реагують на все, що пов'язано з транспортом – якщо в цій сфері є якісь складності, то мешканці часто називають транспорт однією з найбільших проблем міста, і навпаки – якщо влада пропонує і реалізують якісь зміни, то жителі активно підтримують і високо цінують такі заходи [83]. Думка жителів досить точно відображає реальний стан транспортної системи: для міської влади це означає, що позитивні зміни, швидше за все, будуть сприяти підвищенню рівня задоволеності населення. Однак ця залежність нелінійна. У містах з більш низьким рівнем розвитку транспорту в разі позитивних змін можна очікувати істотного і довгострокового зростання задоволеності населення. Коли ж рівень розвитку транспорту досягає високого рівня, то зростання задоволеності сповільнюється, оскільки владі стає важче чимось «дивувати» городян [83].

Крім цього, жителі міст не завжди справедливі в своїй оцінці транспортних систем. У цього може бути кілька пояснень, але в цілому за допомогою активної, всебічної і в той же час адресної комунікації можна підвищити рівень задоволеності і скоротити розрив між думкою жителів і об'єктивною оцінкою. Щоб рівень задоволеності жителів був близький до об'єктивного сприйняття реальності, міській владі необхідно навчитися управляти комунікаціями на основі фактичних даних. Це передбачає адаптацію всіх елементів інформаційних кампаній (поінформованість, зацікавленість, розгляд, тестове використання і лояльність) до особливостей різних категорій населення і відповідних каналів комунікації, правильну комунікацію і адаптовані кампанії по просуванню позитивних змін, у тому числі з активною участю жителів. Це дозволить поліпшити суспільне сприйняття змін і в цілому підвищити рівень задоволеності населення.

Для оцінки привабливості муніципального транспорту було проведено опитування мешканців м. Київ та осіб, що проживають в Київській та інших областях і користуються муніципальним транспортом для різних цілей. Опитування проводилося на зупинках громадського транспорту, у метро, а також шляхом заповнення анкет, сформованих у вигляді GoogleForm.

Дослідники зазначають, що проводити опитування всіх людей (користувачів муніципального транспорту) не завжди є можливим і доцільним. Таке дослідження вимагатиме великої кількості осіб, які задіяні в опитуванні (інтерв'юванні), а також величезних часових і матеріальних витрат. Це обумовлює доцільність використання вибірових методів опитування, сутність яких полягає в тому, що з генеральної сукупності (загальної кількості осіб, які користуються муніципальним транспортом) за певними правилами відбирається обмежена кількість людей в якості своєї моделі суспільства, що відтворює структуру об'єкта дослідження. Правильна побудова вибіркової сукупності є запорукою успіху дослідження та гарантією його точності. Проводити опитування всієї генеральної сукупності фізично неможливо, економічно не вигідно, а в науковому плані – недоцільно. Загально прийнятим вважається, що для отримання репрезентативних даних про генеральну сукупність обсяг вибіркової сукупності має складати 10–15% від обсягу генеральної [58, 119 та ін.]. Тоді, враховуючи, що КП «Київпаstrанс» у 2020 році було перевезено 213,0 млн пас. [69], а КП «Київський метрополітен» – 279,5 млн пас. [71], то обсяг вибіркової сукупності має складати від 49,3 до 73,9 млн опитувань. Однак отримати таку кількість опитувань та провести обробку отриманих даних є нереальним. У той же час дослідники (Н.Ф. Яковлева, В.А. Ядов та ін.) зазначають, що після певної кількості анкет результати починають повторюватися, шикуючись в певні закономірності [203, 136, 204]. Мінімальним гарантованим обсягом вибіркової сукупності, яка дозволяє досліднику виявити загальні закономірності, зазвичай є 50 анкет [203]. Тоді, базуючись на викладеному вище, було проведено опитування користувачів муніципальним

транспорт у м. Київ, в якому було здійснено анкетування 50 чоловік. Запропонована анкета, яка включала 14 питань, наведена у Додатку Ж (рис. Ж.1).

Було застосовано стратифікований підхід до формування вибірки. Це пов'язано з тим, що генеральна сукупність є неоднорідною (кількість осіб, що проживають у різних районах є неоднаковою, також різною є доступність до муніципального транспорту тощо). При використанні стратифікованого випадкового відбору обсяг вибірки ділиться між стратами (районами м. Київ) пропорційно їхній чисельності, а потім з кожної страти витягується проста випадкова вибірка.

У дослідженні приймали участь громадяни, які використовують муніципальний транспорт у своїй повсякденній діяльності з різною інтенсивністю. Дані проведеного опитування наведені у табл. Ж.1 (Додаток Ж). Було опитано 50 осіб, з яких жінок – 31 особа (62,0 %), чоловіків – 19 осіб (38,0 %).

Як показало опитування, користувачами муніципального транспорту є представники всіх сфер діяльності, однак у м. Київ основними користувачами є працюючі громадяни (24 особи або 48,0 %), а також особи пенсійного віку (14 осіб або 28,0 %). Інші категорії використовують муніципальний транспорт менше: студенти 7 осіб або 14,0 % і безробітні – 5 осіб або 10,0 % (рис. 3.1).

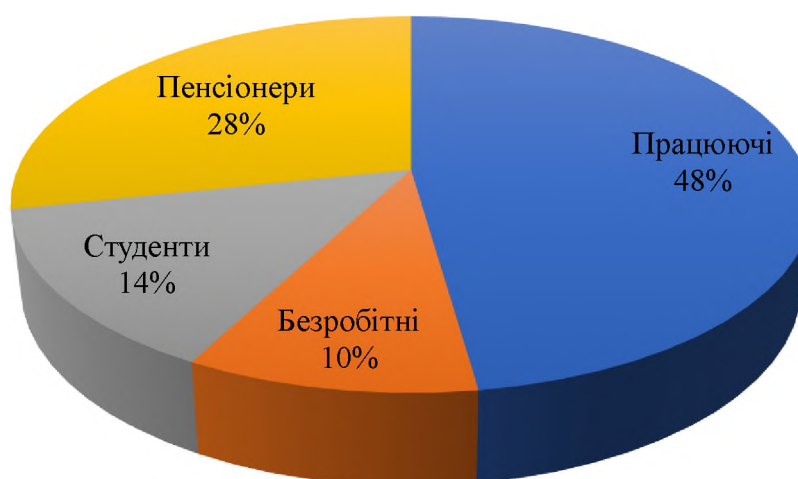


Рис. 3.1. Структура користувачів муніципального транспорту у м. Київ за сферою діяльності

Джерело: побудовано автором за результатом проведеного опитування

Це відбивається і на віковій структурі осіб, які використовують муніципальний транспорт. Як видно з рис. 3.2, переважна кількість користувачів муніципального транспорту є старшою 18 років: до 18 років – 3 особи або 6,0 %, від 18 до 35 років – 13 осіб або 26 %, від 36 до 59 років та понад 60 років – по 17 осіб або 34 %.

Як видно з рис. 3.3, міським громадським транспортом активно користуються жителі всіх районів м. Київ.

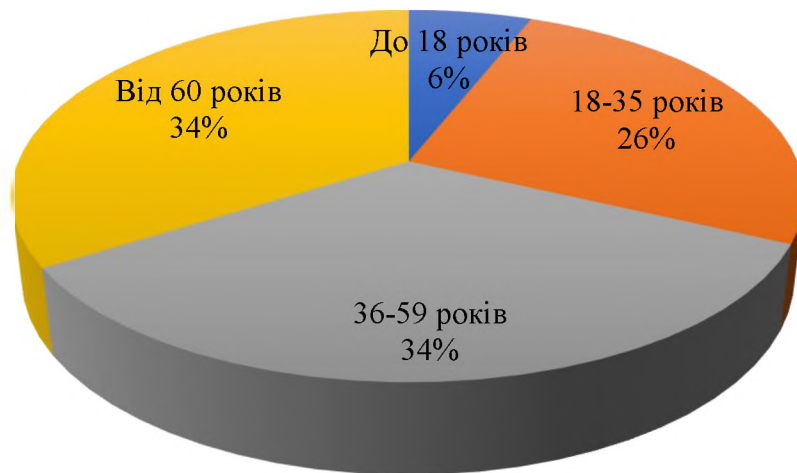


Рис. 3.2. Структура користувачів муніципального транспорту у м. Київ за віком
Джерело: побудовано автором за результатом проведеного опитування

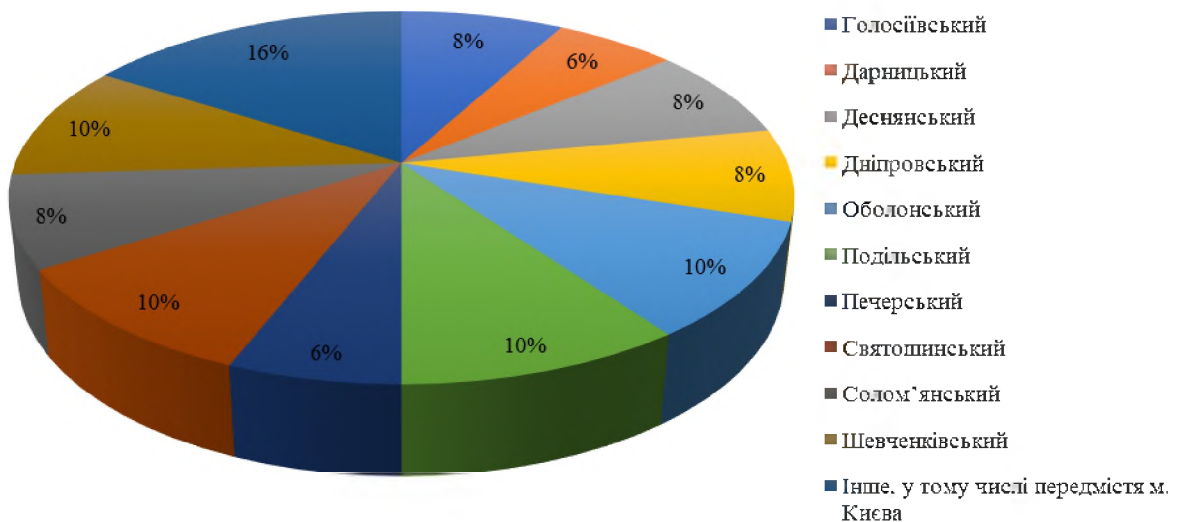


Рис. 3.3. Структура користувачів муніципального транспорту у м. Київ за місцем проживання

Джерело: побудовано автором за результатом проведеного опитування

Під час проведення дослідження було опитано: по 3 особи (по 6,0 %), що мешкають у Дарницькому та Печерському районах; по 4 особи (по 8,0 %), що мешкають у Голосіївському, Деснянському, Дніпровському та Солом'янському районах; по 5 осіб (10,0 %), що мешкають в Оболонському, Подільському, Святошинському та Шевченківському районах. Однак найбільша питома вага приходить на осіб, що приїжджають до м. Київ з передмість та інших місцевостей – 8 осіб (16,0 %).

Це впливає і на мету користування міським громадським транспортом: 68,0 % (34 особи) опитаних використовують його, щоб дістатися до роботи або для пересувань протягом робочого часу. Також муніципальний транспорт жителі м. Київ активно використовують і для відвідування рідних, друзів тощо (16 осіб або 32,0 %) (рис. 3.4). Це впливає на частоту поїздок муніципальним транспортом протягом тижня. Як видно з рис. 3.5, більша кількість користувачів (33 особи або 66,0 %) протягом тижня використовують муніципальний транспорт від 15 до 30 разів, тобто здійснюючи від 2 до 4 поїздок щоденно протягом тижня. Менше 15 разів протягом тижня здійснює 20,0 % (10 осіб) опитаних, понад 30 разів – 14,0 % (7 осіб).



Рис. 3.4. Структура користувачів муніципального транспорту у м. Київ за метою користування

Джерело: побудовано автором за результатом проведеного опитування

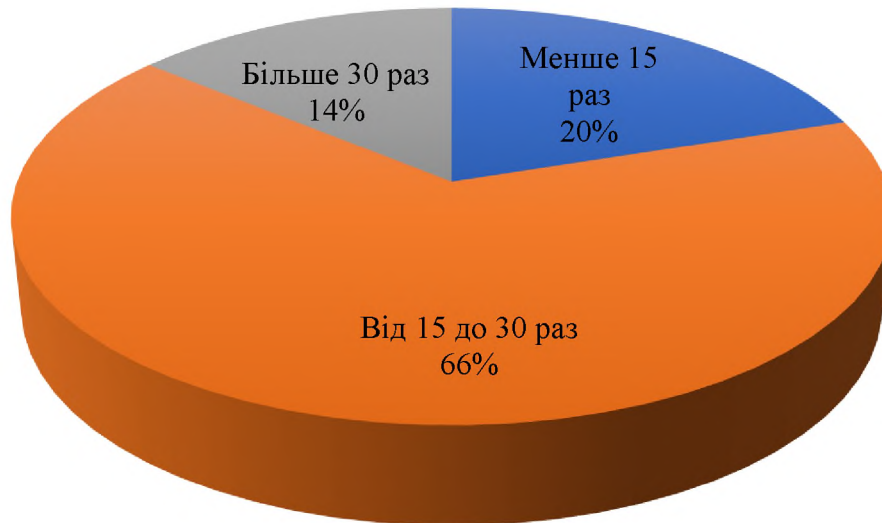


Рис. 3.5. Структура користувачів муніципального транспорту у м. Київ за частотою користування протягом тижня

Джерело: побудовано автором за результатом проведеного опитування

Значна кількість пасажирів (56,0 %, 28 осіб) мають пільги на проїзд у муніципальному транспорті (рис. 3.6), що свідчить про його високе значення для підтримки соціально незахищених категорій населення.

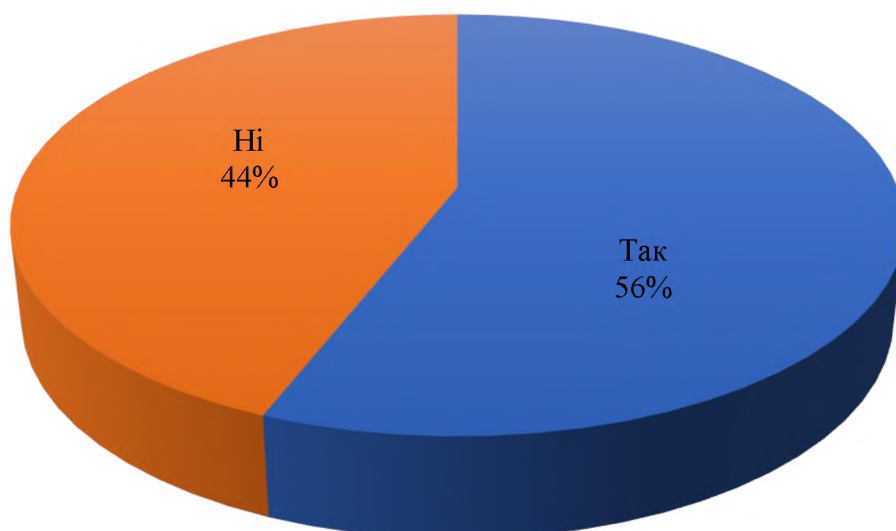


Рис. 3.6. Структура користувачів муніципального транспорту у м. Київ за наявністю пільг на проїзд

Джерело: побудовано автором за результатом проведеного опитування

Таким чином, середній користувач муніципального транспорту у м. Київ – це працююча особа віком від 36 до 59 років, яка користується транспортом більш за все для робочих потреб від 15 до 30 разів протягом тижня.

Перша частина опитування була присвячена оцінці часу, що витрачається при використанні муніципального транспорту. Як видно з табл. 3.2, опитування користувачів демонструє невисоку оцінку якості послуг муніципального транспорту. Так, тільки 22,0 % користувачів задоволені умовами проїзду у муніципальному транспорті. Це обумовлюється низкою факторів, основними з яких є такі:

1) необхідність здійснення пересадок. Так, мають здійснювати пересадки понад 80 % користувачів міським громадським транспортом: одну пересадку – 58,0 %, дві – 22,0 %, три і більше – 6,0 %. Це впливає на час, який користувачі мають витратити на поїздку;

2) час очікування необхідного маршруту: 54,0 % – 5–10 хвилин, 22,0 % – 10–20 хвилин на очікування і 12,0 % – більше 20 хвилин. При необхідності здійснювати пересадки непродуктивні втрати часу пасажирів будуть зростати відповідно. Тільки 12 % опитаних осіб відповіли, що час очікування необхідного маршруту складає 3–5 хвилин.

Таблиця 3.2

Оцінка зручності муніципального транспорту у м. Київ

Кількість пересадок в день			
Без пересадок – 7 осіб (14,0%)	Одну – 23 особи (46,0%)	Дві – 17 осіб (34,0%)	Три і більше – 3 особи (6,0%)
Час очікування необхідного маршруту			
3-5 хвилин – 6 осіб (12,0%)	5-10 хвилин – 20 осіб (40,0%)	10-20 хвилин – 18 осіб (36,0%)	більше 20 хвилин – 6 осіб (12,0%)
Чи задоволені Ви умовами проїзду у міському громадському транспорті			
Так – 11 осіб (22,0%)		Ні – 39 осіб (78,0%)	

Джерело: складено автором за результатом проведеного опитування

Рівні абсолютної та відносної похибок для думок, що висловили опитувані особи, є допустимі [23]. Так, для питання «Скільки пересадок в день Ви здійснюєте при поїздках громадським транспортом» вони складають 0,240 і

10,297 %, для питання «Скільки часу Ви очікуєте необхідний маршрут (маршрутки, автобуса, трамвая, тролейбуса)» – 0,210 і 9,765 %, для питання «Чи задоволені Ви умовами проїзду у міському громадському транспорті» – 0,120 і 6,681 % відповідно. Таким чином, отримані результати є репрезентативними і їх можна використовувати у подальшому дослідженні.

Друга частина опитування була присвячена дослідженню рівня задоволеності користувачів муніципальним транспортом його роботою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рівень задоволення пасажирів муніципальним транспортом у м. Київ

Що найбільше не влаштовує в роботі міського громадського транспорту			
Безпека проїзду – 7 осіб (14,0%)	Рівень комфорту – 16 осіб (32,0%)	Розклад – 18 осіб (36,0%)	Інше – 9 осіб (18,0%)
Зупинки, що влаштовує або не влаштовує			
Все влаштовує – 7 осіб (14,0%)	Не влаштовує доступність (відстань до зупинки) – 16 осіб (32,0%)	Не влаштовує табло розкладу руху маршрутів – 19 осіб (38,0%)	Інше – 8 осіб (16,0%)
Якість обслуговування у міському громадському транспорті в цілому			
Відмінно – 0 осіб (0,0%)	Добре – 20 осіб (40,0%)	Задовільно – 23 осіб (46,0%)	Незадовільно – 7 осіб (14,0%)

Джерело: складено автором за результатом проведеного опитування

Як видно з табл. 3.3, на рівень задоволення впливає:

1) незручний розклад руху муніципального транспорту (36,0 %), рівнем комфорту (32,0 %), достатньо низька безпека руху (14,0 %). На інші чинники приходить 18,0 % опитаних осіб;

2) нераціональне з точки зору пасажирів розташування зупинок муніципального транспорту (32,0 %), а також незручним розташуванням на них інформації щодо руху маршрутів муніципального транспорту (26,0 %), інше – 16,0 %. Повністю задоволеними облаштуванням зупинок є лише 14,0 % від всіх опитаних осіб;

3) достатньо низький рівень задоволеністю якості обслуговування у муніципальному транспорті в цілому: на «відмінно» не оцінив якість жоден з

опитаних, більшістю опитаних (46,0 %) вона була оцінена на рівні «задовільно», 14,0 % користувачів оцінили якість як «незадовільно». «Доброю» якість обслуговування визнали 40,0 % опитаних осіб. В цілому умовами проїзду у міському громадському транспорті були задоволені 86,0% опитаних осіб.

Рівні абсолютної та відносної похибок для думок, що висловили опитувані особи, також є допустимі [23]. Так, для питання: «Що Вас найбільше не влаштовує у поїздках міським громадським транспортом» вони складають 0,240 і 10,416 %, для питання «Зупинки, що влаштовує або не влаштовує» – 0,250 і 9,994 %, для питання «Оцініть в цілому якість обслуговування у міському громадському транспорті» – 0,180 і 5,930 % відповідно. Таким чином, отримані результати є репрезентативними і їх можна використовувати у подальшому дослідженні.

Серед шляхів покращення якості його роботи, крім збільшення кількості рейсів (34,0 %) і впровадження більш зручного розкладу (26,0 %). Також опитаними особами були запропоновані такі шляхи покращення якості роботи міського громадського транспорту у м. Київ (рис. 3.7):

- 1) оновлення і модернізація транспортних засобів (10,0 %);
- 2) розвиток інфраструктури, зокрема трамвайних і тролейбусних маршрутів (10,0 %);
- 3) будівництво нових станцій метро тощо (12,0 %);
- 4) підвищення комфорту поїздок, зокрема за рахунок встановлення систем кондиціонування (2,0 %);
- 5) зменшення кількості або повна заборона маршруток (6,0 %).

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



Рис. 3.7. Шляхи підвищення якості роботи муніципального транспорту
Джерело: побудовано автором за результатом проведеного опитування

У той же час він здійснює значний негативний вплив на екологію мегаполісу, наслідком чого може стати шкода, яка буде завдана його жителям, навколишньому середовищу, перш за все флорі і фауні, тощо. Дана тенденція підсилюється при перерозподілі перевезень на користь приватних автомобілів. Це обумовлює необхідність розвитку муніципального транспорту відповідно до сучасних вимог [121], однією з основних, з яких є зниження екологічного тиску, пов'язаного із громадським транспортом. Це передбачає створення стійкої системи міського громадського транспорту, яка дозволить забезпечити необхідну мобільність населення в межах міста за умови зменшення екологічного тиску.

3.2. Інтегральне оцінювання якості послуг муніципального транспорту

Ефективна система муніципального транспорту є важливою стратегією управління попитом для досягнення стійкого розвитку міської інфраструктури, оскільки система муніципального транспорту, як зазначав Геррами В.Д., характеризується високими показниками якості, соціальної та екологічної ефективності [32]. Тим більше, що, як зазначають Криворучко О. М. та Овчаренко А. Г., сприйняття споживачем якості розглядається як формування в його

свідомості відмінностей між очікуваним і фактично отриманим обслуговуванням через сприйняття й оцінку істотних властивостей відповідних елементів транспортно-логістичного обслуговування [93, с. 115].

Для оцінки різних аспектів надання послуг муніципального транспорту використовуються різні системи показників ефективності, визначення яких базується на опитуваннях не тільки пасажирів муніципального транспорту, а і перевізників, а також органів місцевого самоврядування. Так, точка зору пасажирів відображає їхнє суб'єктивне сприйняття якості послуг, що і було підтверджене проведенням опитування у м. Київ, наведеним раніше: перевізників – відображає результативність послуг як їхньої прибутковості; органів місцевого самоврядування – як ступеня досягнення цілей щодо послуг муніципального транспорту, а саме забезпечення зайнятості населення, підвищення його мобільності, покращення екології міста, економічного зростання та ін.

У науковій літературі, в якій досліджуються проблеми формування системи показників якості обслуговування на муніципальному транспорті, питання якості та ефективності діяльності транспортних організацій тісно пов'язані і взаємообумовлені таким чином, що якість послуг у показнику їхньої ефективності є результатом функціонування системи міського громадського транспорту [165]. А.Р. Рахматуллина запропонувала розділити ці показники на три групи, а саме:

1) показники як міра якості обслуговування за суб'єктивними оцінками клієнтів;

2) показники результатів, що відображають вихідні параметри системи громадського транспорту;

3) показники ефективності витрат як відношення результатів (виходів) до витрат перевізників (входів). Ця група показників ефективності послуг муніципального транспорту в більшій мірі орієнтована на точку зору перевізників (підприємств, що надають послуги з місцевих перевезень). Вихідними параметрами в даній системі показників є число перевезених пасажирів, обсяг виконаної

транспортної роботи в пасажиро-кілометрах, а вхідними – чисельність персоналу, собівартість перевезень, число транспортних засобів та ін. [142].

Недоліком даної класифікації показників якості та ефективності послуг муніципального транспорту є відсутність орієнтації на існуючих і потенційних клієнтів (пасажирів), оцінки їх очікувань та задоволеності від наданих послуг перевезення і супутнього сервісу до, під час і після спожитої послуги, виключення з розгляду чинників безпеки поїздок, охорони навколишнього середовища, соціальної підтримки і комунікативності.

Судження клієнтів щодо якості послуг можуть бути виражені в термінах їх очікувань щодо отримання певної якості послуг і їхнього сприйняття дійсно отриманої якості. Як було зазначено раніше, клієнти зазвичай дають суб'єктивну оцінку якості послуг муніципального транспорту, яку можна представити системою факторних ознак (рис. 3.8).

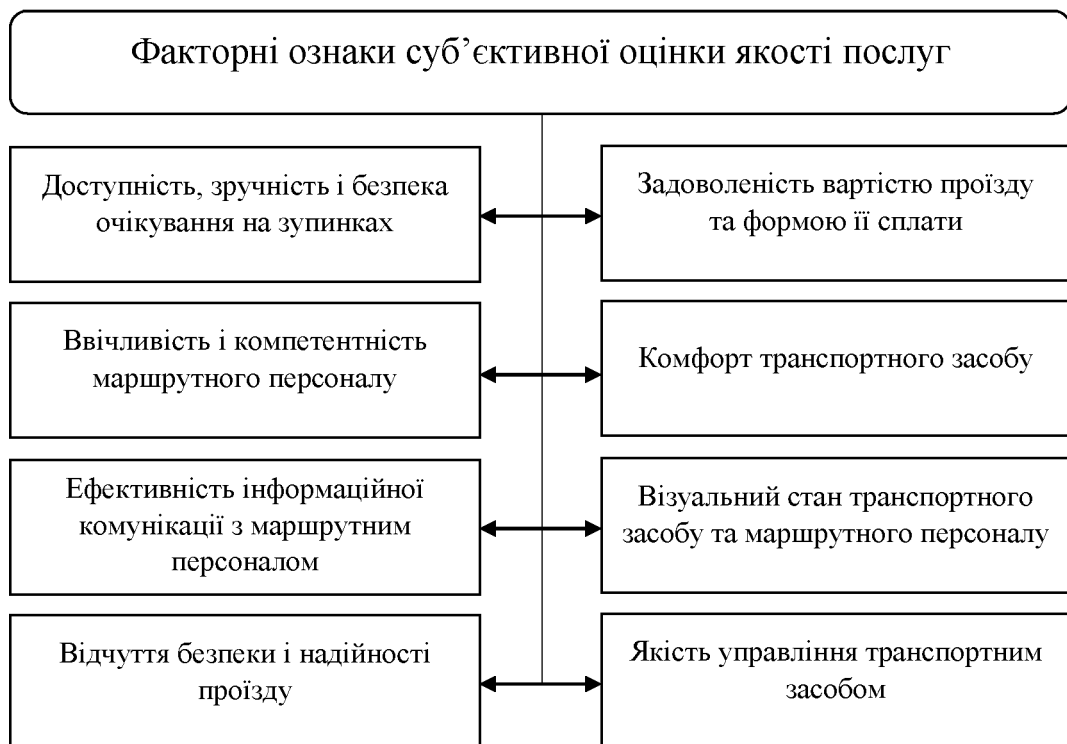


Рис. 3.8. Факторні ознаки суб'єктивної оцінки якості послуг муніципального транспорту

Джерело: побудовано автором на основі [178]

Однак орієнтація виключно на суб'єктивні оцінки пасажирів може призводити до значних викривлень. Це обумовлює необхідність враховувати і об'єктивні показники оцінки якості послуг муніципального транспорту (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Показники об'єктивної оцінки якості послуг муніципального транспорту

Джерело: побудовано автором на основі [142]

Також необхідно враховувати, що не тільки пасажирів зацікавлені в ефективній і якісній роботі муніципального транспорту, а й перевізники та органи місцевого самоврядування, і це може призводити до виникнення конфлікту інтересів. Так, якщо пасажирів муніципального транспорту зацікавлені у високому рівні обслуговування, перевізники зосереджені, перш за все, на економічній ефективності послуг з перевезень, а органи місцевого самоврядування намагаються отримати паритет у досягненні цілей економічного зростання і соціального благополуччя. Тому існує необхідність знаходження компромісного рішення, яке буде задовольняти всі зацікавлені сторони (пасажирів, перевізників, органів місцевого самоврядування). Це

обумовлює можливість використання методології багатокритеріальної оцінки якості послуг муніципального транспорту і прийняття відповідних рішень, що буде враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні показники. Ця методологія дозволяє враховувати суперечливі точки зору і обрати варіант розвитку (стратегію), який стане компромісним рішенням і у найбільшому ступені задовільнить всі зацікавлені сторони.

Крім того, при розробці підходу до оцінки якості послуг муніципального транспорту слід враховувати взаємозв'язок між якістю послуг, рівнем обслуговування і задоволеністю споживачів (пасажирів). Так, якість послуги муніципального транспорту як сукупність її споживчих властивостей поділяється на очікувану і сприйняту якість. Очікувана якість послуги визначається споживачем до моменту її надання (використання), а сприйнята – під час і після взаємодії з персоналом транспортної організації на маршруті руху, а також під час очікування на зупинці, посадці і висадці з транспортного засобу. Рівень обслуговування – це закріплені основні параметри якості послуг муніципального транспорту, що відображають сучасні вимоги населення, громадських організацій та місцевих органів влади до обслуговування пасажирів на муніципальному транспорті.

У науковій літературі є значні відмінності у визначенні задоволеності пасажирів. Однак на основі аналізу існуючих підходів можна виділити такі узагальнюючі ознаки, а саме [178]:

- 1) задоволеність споживачів є відповіддю (емоційною або когнітивною) на сприйняту якість обслуговування;
- 2) реакція клієнтів відноситься до конкретного виду послуги в даний час і даних умовах;
- 3) реакція споживача формується і проявляється під час споживання послуги і після її надання.

Таким чином, задоволеність клієнтів (пасажирів) послугами муніципального транспорту є їхньою емоційною відповіддю на сприйняту якість перевезення і сервісу, засновану на раціональній оцінці їхніх параметрів і попередньому досвіді.

В науковій літературі наводяться різні підходи до визначення ступеня задоволеності споживачів послугами муніципального транспорту як одного з видів економічної діяльності. Так, у США визначають індекс задоволеності клієнтів, при розрахунку якого враховують причинно-наслідкові зв'язки між очікуваною та сприйнятою якістю обслуговування, а також сприйнятою цінністю послуг і задоволеністю, яка має негативний взаємозв'язок із скаргами клієнтів і позитивну – з їхньою лояльністю [178 та ін.]. У Великобританії розраховується національний індекс задоволеності клієнтів, який базується на такій же самій методології, що і американський індекс задоволеності клієнтів [227]. Цей індекс дозволяє компаніям порівнювати задоволеність клієнтів в одній галузі (одному виді економічної діяльності), а також по галузях. Він розраховується в балах за 100-бальною шкалою і включає 20 найважливіших споживчих пріоритетів і розраховується кожні шість місяців. Розрахунок індексу задоволеності клієнтів проводиться за такою формулою:

$$UKCSI = \frac{100}{m-1} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^q (x_{ij} - 1)w_j, \quad (3.10)$$

де m – число показників якості обслуговування;

x_{ij} – бальні оцінки споживачів окремих показників якості обслуговування;

w_j – вага i -го показника якості обслуговування в індексі задоволеності у відсотках.

Визначення індексів задоволеності клієнтів по цій методології має суттєвий недолік, а саме ігнорування залежності між задоволеністю клієнтів і якістю їх обслуговування. Це можна пояснити тим, що якість послуг має розраховуватися як інтегральна якість, де його окремі показники (суб'єктивні та об'єктивні) агрегуються на основі вагових коефіцієнтів (вклад окремих показників якості у зміну інтегрального) [142]. Отриманий інтегральний показник якості, виражений у відносних одиницях виміру, вважається незалежною змінною або факторною ознакою в експериментальній логістичній залежності між індексом задоволеності і

інтегральним показником якості обслуговування. Для оцінки ступеня задоволеності споживачів (пасажирів) послугами муніципального транспорту інтегральний показник якості обслуговування має розраховуватися, як було зазначено раніше, виходячи зі складу його суб'єктивних і об'єктивних параметрів з урахуванням вагових коефіцієнтів, а саме:

$$Q = f(O; S) = \alpha_o \cdot \sum_{z=1}^{Z_o} o_z k_{o,z} + \alpha_s \cdot \sum_{z=1}^{Z_s} s_z k_{s,z}, \quad (3.11)$$

де Q – ступінь задоволеності споживачів (пасажирів) послугами муніципального транспорту;

$O = \{o_z: z = \overline{1; Z_o}\}; S = \{s_z: z = \overline{1; Z_s}\}$ – множини об'єктивних і суб'єктивних показників відповідно;

$k_{o,z}, k_{s,z}$ – вагові коефіцієнти значущості об'єктивних і суб'єктивних показників відповідно;

Z_o, Z_s – кількість відібраних об'єктивних і суб'єктивних показників відповідно;

α_o, α_s – питома вага вкладу об'єктивних і суб'єктивних показників в інтегральний показник якості обслуговування відповідно.

Тоді, базуючись на викладеному вище, було розроблено методичний підхід до оцінки якості послуг муніципального транспорту, реалізація якого включає 6 етапів (рис. 3.10).

Етап 1. Отримання інформації щодо якості послуг перевезення та сервісу на транспортних маршрутах. Отримання необхідної інформації може здійснюватися двома методами: (1) пряме опитування респондентів (пасажирів) на зупинках муніципального транспорту в момент висадки, а також очікування транспортного засобу; (2) візуальний метод обстеження для оцінки зовнішнього вигляду транспортного засобу і зупинки, стану дорожнього полотна, заповнюваності салонів (вагонів), рівня шуму на зупиночних пунктах тощо. На цьому етапі, як було зазначено раніше, необхідно приділяти увагу як підготовці питань анкет обстеження, так і організації дослідження.



Рис. 3.10. Визначення якості послуг муніципального транспорту

Джерело: побудовано автором

При попередній обробці результатів опитування респондентів (пасажирів) слід нормувати або відповіді пасажирів, або остаточну оцінку.

Це дозволить визначати їхні вагові коефіцієнти для розрахунку інтегрального показника якості сервісу.

Етап 2. Математико-статистичне моделювання оцінок пасажирів якості сервісу. Оскільки результати опитування пасажирів є випадковими величинами, то необхідно визначити закон їхнього розподілу. Як один з методів визначення такого закону розподілу для параметрів якості обслуговування

(послуг, сервісу) на муніципальному транспорті, є графічний метод. Він, як показали дослідження Зварича Е.Б., дозволяє отримати надійну оцінку щодо висловленої раніше гіпотези про нормальний закон розподілу досліджуваних параметрів [68]. Визначення закону розподілу для параметрів якості має вирішуватися одночасно з такими статистичними показниками як:

1) середнє значення параметра:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (3.12)$$

де x_i – значення параметра, отримані при опитуванні i -го пасажира;
 n – кількість опитаних пасажирів (в дослідженні $n=50$);

2) дисперсія:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}; \quad (3.13)$$

3) середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{D} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}; \quad (3.14)$$

4) коефіцієнт варіації:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100(\%). \quad (3.15)$$

В табл. 3.4 наведені результати розрахунків статистичних показників (3.12)–(3.15) для питань 8–13 анкети, за якою проводилося опитування пасажирів муніципального транспорту у м. Київ (Додаток Ж).

Також було проведено дослідження щодо розподілу відповідей опитуваних нормальному закону (розподіл Гауса).

Статистичні значення для показників оцінки випадкової похибки

Питання	Середнє значення	Дисперсія	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
Скільки пересадок в день Ви здійснюєте при поїздках громадським транспортом	2,32	0,618	0,786	33,879
Скільки часу Ви очікуєте необхідний маршрут (маршрутки, автобуса, трамвая, тролейбуса)	12	35,655	5,971	49,76
Чи задоволені Ви умовами проїзду у міському громадському транспорті	2,340	0,173	0,414	23,27
Що Вас найбільше не влаштовує у поїздках міським громадським транспортом	2,260	0,893	0,940	36,43
Зупинки, що влаштовує або не влаштовує (можна вибрати декілька варіантів)	2,520	0,855	0,920	35,94
Оцініть в цілому якість обслуговування у міському громадському транспорті	3,260	0,477	0,687	21,08

Джерело: розраховано автором на основі даних додатку Ж, табл. Ж.1

Таке дослідження було проведено, оскільки саме нормальному розподілу підпорядковуються зміни більшості явищ і процесів у природі, при тому, що вони схильні до впливу великої кількості випадкових факторів [10]. Стандартним нормальним розподілом є розподіл з математичним очікуванням «0» і стандартним відхиленням «1». Крім того, для випадкових величин, які мають нормальний розподіл, є справедливою така властивість: якщо випадкові величини x_1 та x_2 є незалежними і частоти їхніх значень мають нормальний розподіл з математичними очікуваннями μ_1 і μ_2 і дисперсіями σ_1 і σ_2 відповідно, то $x_1 + x_2$ також буде мати нормальний розподіл з математичним очікуванням $\mu_1 + \mu_2$ і дисперсією $\sigma_1 + \sigma_2$.

Перевірка на нормальність розподілу випадкових величин здійснюється за допомогою критерію згоди Пірсона (χ^2), який розраховується за формулою:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^l \frac{(f_i - f_i^*)^2}{f_i^*}, \quad (3.16)$$

де f_i, f_i^* – емпіричні та теоретичні частоти (обсяг вибірки має бути більше 30 спостережень);

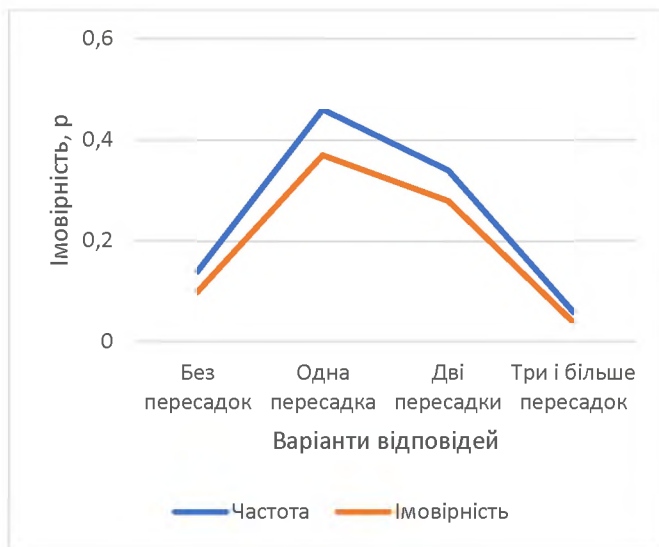
l – кількість варіантів.

Розрахунки щодо перевірки гіпотези про те, що отримані відповіді по питанням 8–13 розподілені по нормальному закону, наведені в Додатку 3. Для всіх питань було визначено, що спостережуване значення статистики Пірсона не попадає у критичну область, тому немає підстав відкидати основну гіпотезу. Тому припущення про те, що дані опитування будуть мати нормальний розподіл, є справедливим і, як наслідок, їх можна використовувати для подальших досліджень. Графіки полігонів для емпіричних частот і ймовірності для нормального розподілу для питань 8–13 наведені на рис. 3.11. Графіки побудовані на основі показників, наведених в табл. 3.4.

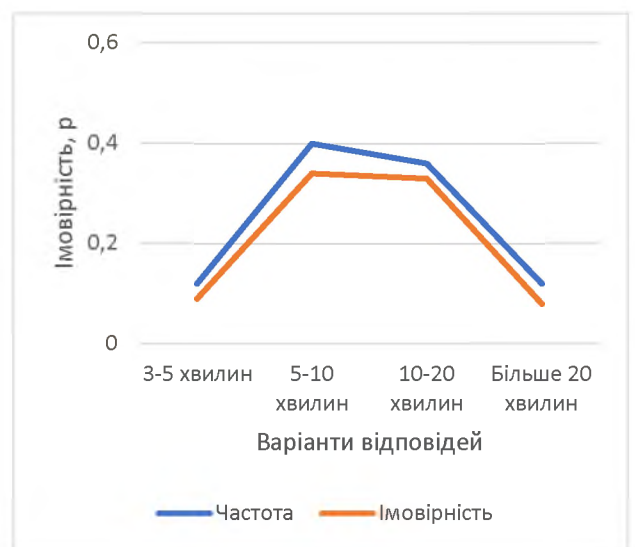
Етап 3. Визначення вагових коефіцієнтів вагомості суб'єктивних показників. Перетворення коефіцієнтів варіації (V) у вагові коефіцієнти для кожного з показників якості обслуговування пасажирів у муніципальному транспорті. Визначення цих коефіцієнтів доцільно здійснювати базуючись на припущенні, що чим нижчим є коефіцієнт варіації якісної ознаки, тим вищою є його значимість і, як наслідок, його вплив на загальну задоволеність пасажирів від використання муніципального транспорту. Такі вагові коефіцієнти будуть розраховуватися за формулою:

$$w_i = \frac{V_i^{-1}}{\sum_{n=1}^6 V_i^{-1}}, \quad \sum_{n=1}^6 w_i = 1. \quad (3.17)$$

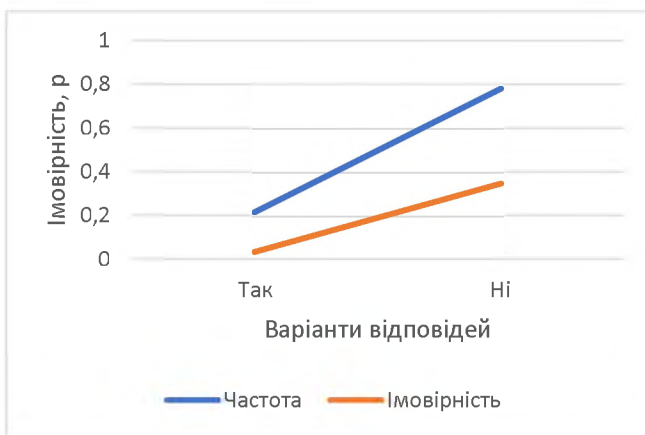
Розрахунок вагових коефіцієнтів за формулою (3.17) наведений у табл. 3.5.



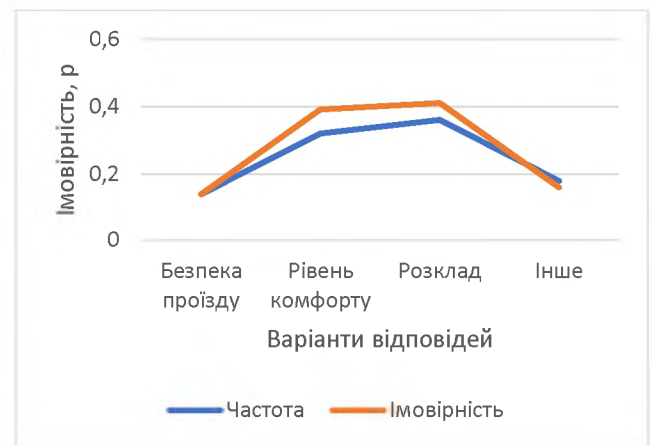
а)



б)



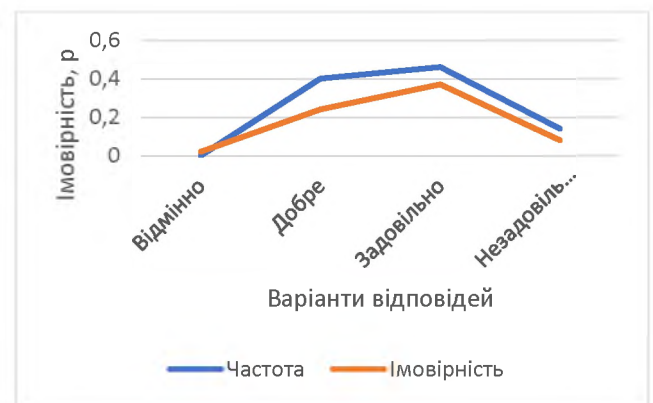
в)



г)



д)



е)

Рис. 3.11. Полігони для емпіричних частот і ймовірностей для нормального розподілу ((а)–(е) – для питань 8–13 відповідно)

Джерело: побудовані автором на основі показників, наведених в табл. 3.4

Таблиця 3.5

Розрахунок вагових коефіцієнтів для суб'єктивних показників якості
обслуговування пасажирів у муніципальному транспорті

Питання	Середнє значення, \bar{x}	Коефіцієнт варіації, V_i	Вагові коефіцієнти, W_i	$W_i \cdot \bar{x}_i$
Скільки пересадок в день Ви здійснюєте при поїздках громадським транспортом	1,780	6,681	0,210	0,373
Скільки часу Ви очікуєте необхідний маршрут (маршрутки, автобуса, трамвая, тролейбуса)	2,200	9,765	0,143	0,316
Чи задоволені Ви умовами проїзду у міському громадському транспорті	2,340	10,297	0,136	0,318
Що Вас найбільше не влаштовує у поїздках міським громадським транспортом	2,260	10,416	0,134	0,304
Зупинки, що влаштовує або не влаштовує (можна вибрати декілька варіантів)	2,520	9,994	0,140	0,353
Оцініть в цілому якість обслуговування у міському громадському транспорті	3,100	5,930	0,236	0,732
Сума	–	–	1,000	2,397

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 3.4

Як видно з табл. 3.5, загальний показник очікуваного і сприйнятого якості сервісу у муніципальному транспорті м. Київ складає 2,397 бали або у нормованому вигляді 0,2397.

Етап 4. Збір інформації щодо показників об'єктивної оцінки послуг муніципального транспорту. Джерелами інформації для об'єктивної оцінки послуг перевезення пасажирів на міських автобусних маршрутах є дані Державної служби статистики, Головного управління статистики у м. Києві, Міністерства інфраструктури України. Сукупність окремих показників об'єктивної якості послуг перевезення пасажирів може бути представлена таким їхнім переліком: наповнюваність транспортних засобів; коефіцієнт наповнення транспортних засобів; регулярність руху на маршруті; щільність маршрутної мережі; середній інтервал руху на маршруті; коефіцієнт пересадочних

пасажирів; загальні витрати часу на поїздку; виконання розкладу руху; рівень зносу транспортних засобів; викиди шкідливих речовин; скорочення кількості дорожньо-транспортних пригод до попереднього року.

Вихідні дані про показники якості послуг перевезення пасажирів на одному з видів муніципального транспорту – міському автобусному транспорті в 2018 і 2019 рр., а також їхні нормовані значення представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Показники якості послуги перевезення пасажирів автобусами
на міському маршруті

Показники	Одиниця виміру	2018 рік	2019 рік	Норматив
Наповнюваність салонів автобусів	м ² /пас	0,15	0,17	0,20
Коефіцієнт наповнення автобусів:	Частки одиниці			
- в звичайний час		0,30	0,29	0,28
- в години пік		0,85	0,75	0,73
Регулярність руху на маршруті	%	93,1	96,0	98,0
Щільність маршрутної мережі	км/км ²	3,8	2,6	2,5
Середній інтервал руху на маршруті	хвилин	11	8	6,5
Коефіцієнт пересадочних пасажирів	Частки одиниці	1,9	1,6	1,4
Загальні витрати часу на поїздку	хвилин	55	48	40
Виконання розкладу руху	%	93,1	96,0	98,0
Забезпеченість автобусами з низьким і зниженим рівнем підлоги	%	64,5	88,1	–
Частка автобусів місткістю понад 18 пасажирів	%	67,2	70,1	–
Ступінь зносу автобусів	%	70,0	60,0	–
Викиди шкідливих речовин	тонн	4,0	2,9	2,5
Скорочення кількості дорожньо-транспортних пригод до попереднього року	процентні пункти	5,0	5,0	–

Джерело: складено автором

Оцінка об'єктивних показників якості послуг перевезення в 2018 році здійснювалася шляхом порівняння кожного окремого показника якості даного року з нормативом або, в разі його відсутності, з показником 2019 року. Тобто нормоване значення приватного показника якості послуг перевезення визначається відношенням його величини в 2018 році до величини в 2019 році або нормативу, якщо вище чисельне значення нормативу відповідає більш високій якості послуги.

Етап 5. Побудова загального об'єктивного показника якості послуг муніципального транспорту. Побудова загального об'єктивного показника пов'язана з визначенням вагомості кожного приватного показника в загальному показнику якості. В роботі використаний метод визначення коефіцієнтів вагомості, заснований на ранговій оцінці важливості та значущості кожного з показників якості послуг перевезення пасажирів в системі показників. Оцінка рангів системи об'єктивних показників якості послуг перевезення представлена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка якості послуг перевезення на міському автобусному транспорті

Показники	Нормативне значення, n_i	Ранг	Вагомість, w_i	$w_i \cdot n_i$
Наповнюваність салонів автобусів	0,75	8	0,066	0,050
Коефіцієнт наповнення автобусів в години пік	0,86	9	0,055	0,047
Регулярність руху на маршруті	0,95	4	0,110	0,105
Щільність маршрутної мережі	0,66	11	0,033	0,022
Середній інтервал руху на маршруті	0,59	10	0,044	0,026
Коефіцієнт пересадочних пасажирів	0,74	12	0,022	0,016
Загальні витрати часу на поїздку	0,73	6	0,088	0,064
Виконання розкладу руху	0,95	5	0,099	0,094
Забезпеченість автобусами з низьким і зниженим рівнем підлоги	0,73	7	0,077	0,056
Частка автобусів місткістю понад 18 пасажирів	0,96	13	0,010	0,010
Ступінь зносу автобусів	0,86	3	0,121	0,104
Викиди шкідливих речовин	0,63	2	0,132	0,083
Скорочення кількості дорожньо-транспортних пригод порівняно з попереднім роком	0,95	1	0,143	0,136
Сума (Σ)	–	–	1,000	0,812

Джерело: розраховано автором

Базуючись на значенні рангу показника (m), числі показників якості послуг перевезення (n), їхню вагомість в загальній якості послуг (w_i) можна визначити за формулою:

$$w_i = \frac{2 \cdot (n - m + 1)}{n \cdot (n + 1)}. \quad (3.18)$$

Загальна об'єктивна якість послуг буде визначатися як сума добутків нормованих значень показників якості на їхні коефіцієнти вагомості. Розрахунки нормованих значень приватних показників якості, їхніх коефіцієнтів вагомості та загального об'єктивного показника якості послуг на автобусних маршрутах м. Київ наведені в табл. 3.7.

Етап 6. Визначення інтегральної оцінки якості муніципального транспорту.

Визначення інтегральної оцінки на базі суб'єктивної та об'єктивної оцінки якості послуг муніципального транспорту полягає в тому, що між більшістю об'єктивних параметрів послуг перевезення обумовлюють суб'єктивні параметри якості обслуговування. Так, загальні витрати часу на поїздки і наповнюваність салонів обумовлюють ступінь комфорту пасажирів, а скорочення кількості дорожньо-транспортних пригод формує відчуття безпеки і надійності проїзду пасажирів. Інтегральна оцінка якості послуг перевезення та сервісу на муніципальному транспорті, яка об'єднує її суб'єктивні і об'єктивні показники, може бути дана на основі експертної оцінки їхнього внеску в інтегральну. Визначення внеску окремих груп показників вимагає проведення ґрунтового дослідження із залученням фахівців різних сфер управління муніципальним транспортом, тому в дисертації були прийняті експертні оцінки, запропоновані А.Р. Рахматулліною в [142], а саме вклад об'єктивних і суб'єктивних показників в інтегральну оцінку визначено як 0,6 і 0,4 відповідно. Тоді, інтегральна оцінка якості муніципального транспорту відповідно до формули (3.11) становитиме:

$$Q = 0,6 \cdot 0,812 + 0,4 \cdot 0,2397 = 0,583. \quad (3.19)$$

Отриману оцінку якості муніципального транспорту не можна вважати задовільною. Це обумовлює існування значних резервів підвищення якості (41,7 %).

Основні заходи щодо розвитку послуг муніципального транспорту мають включати:

- 1) оптимізацію і інтеграцію перевезень різними видами муніципального транспорту;
- 2) оптимізацію використання дорожнього простору з метою забезпечення пріоритету муніципального транспорту;
- 3) забезпечення належного виконання правил проїзду пасажирів і підвищення внутрішньої ефективності модальної системи;
- 4) використання інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи засоби зв'язку з водієм і зворотного зв'язку з транспортним оператором;
- 5) застосування сучасних економіко-математичних методів і моделей прийняття управлінських рішень в сфері стратегічного і оперативного управління муніципальним транспортом.

При реалізації запропонованих заходів буде підвищуватися як об'єктивна якість муніципального транспорту, так і його суб'єктивне сприйняття пасажирами. Це має враховуватися при розробці стратегії розвитку муніципального транспорту у м. Київ.

3.3. Ефективність реалізації комбінованої стратегії розвитку підприємства муніципального транспорту

Управління розвитком підприємства, як було зазначено раніше, визначається розробленою стратегією. В теорії стратегічного управління даний процес представлений безліччю моделей, загальним для яких є наявність етапів: формулювання місії, визначення цілей і термінів їхнього досягнення, вироблення альтернатив поставлених цілей; якісний аналіз системи цілей і перевірка їх на узгодженість; визначення основних методів і засобів для досягнення цілей [17, 35, 168, 66, 77 та ін.].

Місія підприємства, як правило, виражається у вигляді окремих тверджень, які є своєрідним кодексом підприємства і визначають його економічну, соціальну та управлінську «філософію», економічні критерії прибутковості, виробничої діяльності та якості товарів і, нарешті, імідж підприємства [147, 170]. Ясно

викладена місія підприємства сприяє поліпшенню якості стратегічних рішень. Як зазначає Кухарська Н.А., ясно (коректно) викладена місія підприємства сприяє поліпшенню якості стратегічних рішень [97]. Місія підприємств муніципального транспорту має базуватися на паритеті, з одного боку, економічних інтересів міської влади та власників автотранспортних засобів і, з іншого боку, вимогами пасажирів до зручності і привабливості поїздок громадським транспортом. Тоді місією громадського транспорту має бути такий: *ми найважливіша частина системи руху людей містом і працюємо для клієнтів (пасажирів)*.

Відповідно до визначеної місії до основних цільових напрямків розвитку підприємства муніципального транспорту можна віднести:

- підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства за рахунок збільшення доходів та зменшення витрат;

- збільшення доступності послуг муніципального транспорту через зменшення вартості сегментних складових у перевезенні пасажирів та забезпечення доступності перевізних послуг для всіх категорій пасажирів на всій території України, зокрема для громадян пільгових категорій та з обмеженими фізичними можливостями.

- підвищення якості послуг пасажирських перевезень за умов зростання відповідних показників якості рівня культури обслуговування пасажирів, підвищення кваліфікації та професіоналізму персоналу підприємства;

- зростання безпеки для всіх учасників дорожнього руху, з врахуванням потреб населення у пасажирських перевезеннях та морального зношення транспортної інфраструктури;

- розробка та реалізація інноваційно-інвестиційних проєктів, направлених на оновлення та розвиток підприємства муніципального транспорту з застосуванням новітніх технологій по модернізації та обслуговуванні перевізних транспортних засобів та підвищенні ефективності соціально-економічної спрямованості діяльності;

– наукові підходи щодо факторів стратегічного планування діяльності та розвитку підприємства муніципального транспорту.

Ефективне застосування зазначених показників значно підвищує та розширює можливості успішного планування стратегічного розвитку підприємства муніципального транспорту. Ця місія може бути реалізована різними шляхами з акцентом або на економічні інтереси перевізників, або на інтереси пасажирів.

Це обумовлює розробку і впровадження економічної або маркетингової складових стратегії розвитку підприємства муніципального транспорту. Ці стратегії мають свої переваги і недоліки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Переваги та недоліки складових стратегії розвитку підприємства муніципального транспорту

Види стратегій	Переваги	Недоліки
1	2	3
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> – підготовка до непередбачуваних змін відповідно до умов зовнішнього оточення; – мінімізація ризиків негативних впливів мінливого зовнішнього середовища; – раціоналізація використання ресурсного потенціалу; – створення передумов підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів; – стимулювання менеджерів до реального запровадження прийнятих управлінських рішень у довгостроковій перспективі; – підвищенні координованості дій; – формалізації повноважень та відповідальності працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> – втрата правильної виробничо-господарської орієнтації в результаті переслідування короткострокових інтересів; – невміння розглядати діяльність підприємства, як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо відображаються на стратегічних змінах; – неможливість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на ринку; – послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій.
Маркетингові:	щодо ринку	
стратегія фронтального наступу	можливість безперешкодного захоплення позицій, що не потребує значних зусиль.	витратність; необхідність оперативного наступу, що не залишає часу на чітке планування і вибір правильної тактики.
стратегія обхідного наступу	масштабність наступу; націленість на довгострокову перспективу; чітке планування дій.	високий рівень агресивності, прихований характер захоплення, потреба у витратах, які окупляться через тривалий період часу

1	2	3
оборонні стратегії	захист добре освоєних ринків; можливість не тільки утвердження на своїх ринках, але й освоєння і завоювання нових; вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища	розрахованість на незначні часові проміжки
стратегії відступу	не порушуються зв'язки й ділові контакти по бізнесу; забезпечення працевлаштування співробітників фірми	різке скорочення ринкової частки; можливий витік інформації про припинення діяльності.
щодо продукту (послуги)		
стратегія диференціації	створення певного іміджу товару і підприємства, що знижує чутливість споживача до ціни; прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту; прихильність споживачів створює своєрідний захист проти товарів-замінників; висока ціна дає можливість отримання високого прибутку.	характеристика товару, на якій заснована диференціація, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача; збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значними; виникнення фірм-послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.
стратегія низьких витрат	продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню; покупці зазнають незначних додаткових витрат у разі зміни продавця; найбільш ошадливі покупці роблять покупку за найкращою ціною	ризик «технологічного прориву» на основі винаходу поза межами системи контролю лідера; ризик зменшення еластичності товару за ціною; поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб; насичення ринку в разі зміни потреб
стратегія вузької спеціалізації (сконцентрована стратегія)	використання цієї стратегії не вимагає значних фінансових витрат і великих розмірів підприємства	можливість звуження сегмента ринку, на який орієнтується підприємство; конкуренти можуть знайти в межах сегмента під сегменти і посилити спеціалізацію; різниця в цінах між товарами спеціалізованих підприємств і підприємств, які орієнтуються на загальний ринок, може стати настільки значною, що зменшить переваги спеціалізації

Джерело: складно автором на основі [16, 3, 4, 59, 53 та ін.]

Обґрунтування та реалізація економічної стратегії підприємства охоплює організацію стратегічного передбачення, що вимагає систематичного удосконалення методів розробки нових та ефективного коригування діючих стратегій, що потребує підвищення професіоналізму як розробників, так і виконавців стратегічних рішень.

Маркетингова стратегія підприємства, а отже маркетингова складова економічної стратегії, є комплексом маркетингових заходів та набором інструментів з їх реалізації, що спрямований на досягнення місії та реалізацію довгострокових цілей підприємства, а також на задоволення існуючих потреб споживачів. Маркетингова стратегія – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення мети підприємства з урахуванням власних можливостей, а також факторів навколишнього середовища спрямованих на досягнення таких стратегічних цілей:

- збільшення обсягу продажів підприємства;
- збільшення прибутку підприємства;
- завоювання лідируючих позицій на ринку;
- інші.

Цілі маркетингової стратегії обов'язково повинні бути узгоджені з місією підприємства і загальними глобальними цілями. Основними проблемами, з якими зіштовхуються підприємства на шляху реалізації сучасних маркетингових стратегій, зокрема транспортних підприємств, є:

1) обмеженість ринків збуту колом споживачів, що розуміються у особливостях конкретного продукту;

2) постійна необхідність періодичного оновлення товарів (послуг) і пристосуванням їх до потреб до смаків і вподобань споживачів та сучасних вимог;

3) неможливість точного прогнозування попиту потенційних користувачів (пасажирів) в умовах динамічного розвитку суспільства.

Аналіз табл. 3.8 показав, що реалізація виключно економічних або маркетингових стратегій для підприємств муніципального транспорту є неприйнятним. Це можна обґрунтувати тим, що управління міським пасажирським транспортом на муніципальному рівні має забезпечити виконання таких завдань:

- транспортна доступність для всіх верств населення;

- ефективність роботи підприємств муніципального транспорту і економія витрат ресурсів;
- зниження екологічних збитків від транспортного пересування;
- підвищення безпеки руху;
- покращення якості обслуговування;
- зниження часу на транспортне пересування;
- забезпечення мобільності населення;
- удосконалення мережі інформаційно-комунікаційних технологій транспорту.

А отже включення у стратегію розвитку муніципального транспорту як економічної, так і маркетингової складових дозволить враховувати інтереси транспортних підприємств, які здійснюють пасажирські перевезення у місті, і власне вимоги пасажирів щодо їхньої зручності. Це обумовлює необхідність реалізації комплексної стратегії розвитку муніципального громадського транспорту, а саме економічно-маркетингової стратегії.

На рис. 3.12 наведено схему фінансово-економічного та соціального розвитку підприємства муніципального транспорту, яка містить основну та актуальну ціль, досягнення яких виведе підприємство муніципального транспорту на вищий рівень з урахуванням сучасних вимог до громадського транспорту та підвищення соціальної складової сучасних процесів управління.

При формуванні стратегії розвитку підприємств муніципального транспорту необхідно враховувати, що вона здійснюється в умовах невизначеності. Причому невизначеність породжують як процесами поза транспортного підприємства, так і всередині нього.

Зовнішнє середовище характеризується нестійкістю дії факторів, що змушують підприємство змінюватися, здійснюючи адаптацію до нових умов функціонування (в м. Київ – обмеження на перевезення пасажирів через COVID-19, тощо). Невизначеність внутрішніх чинників обумовлюється взаємозв'язком і взаємозалежністю компонентів і підсистем транспортного підприємства як складної виробничо-економічної системи.



Рис. 3.12. Схема фінансово-економічного та соціального розвитку підприємства муніципального транспорту комунальної форми власності

Джерело: розроблено автором

Однак точно і детально моделювати поведінку складних систем не можна лише виявляти і передбачити тенденції їхнього саморозвитку [72].

Головними чинниками ризику стабільності й стійкості підприємства муніципального транспорту є складність і непередбачуваність характеру середовища його діяльності в ринкових умовах господарювання:

– зростаючої неможливості прогнозування попиту пасажирських перевезень;

– неминучість виникнення непередбачуваних та ризикових ситуацій, які можуть привести до збоїв в роботі підприємства або до ще більш серйозної дестабілізації;

– нестабільності та купівельної спроможності населення;

– витрати часу на дослідження та розробку при швидкоплинному життєвому циклі, на якість, безпеку, впровадження новітніх технологій при наданні послуг в перевезенні пасажирів.

Це накладає обмеження на методи розробки і обґрунтування економічної стратегії розвитку підприємства. Так, використання точних кількісних методів дослідження стає неможливим і виникає необхідність застосовувати методи якісного аналізу розвитку підприємства при реалізації тієї чи іншої стратегії розвитку. Методом, що дозволяє передбачити розвиток об'єкта дослідження (транспортного підприємства) в умовах підвищення невизначеності та ризиків, є сценарний підхід.

Сценарії є специфічними документами, що описують ситуації, в яких може опинитися підприємство при реалізації різних стратегій розвитку з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вони, на відміну від класичного прогнозування, не обов'язково носять альтернативний характер, вони можуть перетинатися і інтегруватися один з одним. Серйозною відмінністю сценарного підходу від класичного прогнозування є те, що в якості результату дій підприємства обирається не одна найбільш ймовірна точка результату, а певні діапазони можливих фіналів. Незважаючи на всі відмінності, ряд схожих рис у сценаріїв і прогнозів є. І сценарії, і прогнози спрямовані або на опис імовірною ситуації в майбутньому, або на виявлення шляхів і термінів її досягнення. І в сценаріях, і в прогнозах необхідним є створення моделі або ситуації, або того об'єкта, для якого розробляється сценарій і, в кінцевому підсумку, метою і розробки сценаріїв, і прогнозування є наукове передбачення

того, яким чином ситуація буде розвиватися в певному моменті в майбутньому. Як зазначають дослідники: «Це не стільки підхід до передбачення майбутнього, скільки вивчення та моніторинг динаміки стану інституційного середовища та його майбутніх впливів на функціонування та розвиток конкретної економічної системи» [218, с. 223].

Проте, сценарій як спосіб «передбачення» майбутнього має свою логіку, в принципі схожу з логікою прогнозування, і методологію, згідно з якою встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між діями підприємства і виникаючими соціальними і економічними ефектами. Ця логіка задає саму структуру сценарію і його зміст. Так само, як і при прогнозуванні, при розробці сценаріїв першим і основним кроком є постановка цілей і завдань, створення робочих гіпотез, визначення методів створення сценаріїв та ін. Далі слід збір даних і розробка базової моделі, що включає в себе основні сили і чинники, від яких залежить розвиток ситуації або об'єкта розробки сценаріїв. На цьому етапі, на відміну від «класичного» прогнозування, позначення суті і взаємодії факторів має дескриптивний характер, а не вид математичного або статистичного рівняння.

Призначення сценарного методу полягає в забезпеченні науково обґрунтованими прогнозами прийняття рішень у конкретних областях управлінської діяльності. Тому метод жорстко орієнтований на цілі прогнозування, визначаються змістом прийнятого рішення. Це означає, що прогнозована ситуація завжди розглядається під кутом зору питань, що становлять рішення, тобто в досить вузькому ракурсі, яким обмежується опис системи.

Основою сценарного підходу є виділення і аналіз основних «рушійних сил» розвитку системи (driving forces), метою яких є найбільш повне виявлення і ідентифікація як існуючих тенденцій, так і тих, що тільки формуються, у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Аналіз «рушійних сил» передбачає виділення двох груп факторів, подій і тенденцій, комбінуючи які і розробляються можливі сценарії:

1) обумовлені елементи (predetermined elements) – це події і тренди, розвиток яких вже не можна зупинити або змінити в плановому періоді. Результат реалізації обумовлених елементів можна розглядати як неминучий, тому вони мають аналізуватися в явному або неявному вигляді у всіх розроблюваних сценаріях;

2) ключові невизначеності (key uncertainties) – це будь-які чинники і тенденції зовнішнього і внутрішнього середовища, які є визначальними для розвитку даної системи (підприємства). Визначення ключових невизначеностей має проводитися на основі оцінки їхнього потенційного впливу і ступеня невизначеності.

При реалізації сценарного підходу необхідно одночасно враховувати як вже зафіксовані дані про діяльність підприємств муніципального транспорту, так і результати проведення аналітичних досліджень тенденцій у їхньому зовнішньому і внутрішньому середовищі. Тоді основою для розробки сценаріїв, як відображення ймовірних стратегій розвитку підприємства, має стати база, яка містить як інформаційні, так і аналітичні дані про його діяльність у минулому і сьогодні, а також про існуючі тенденції і закономірності, тобто включає наступну сукупність параметрів:

$$W = \langle X, Z, T \rangle, \quad (3.20)$$

де $X = \{X_i(t)\}$ – кінцева множина даних про діяльність підприємства;

$I (i \in \overline{1, I})$ – множина відібраних показників;

Z – кінцева множина виділених тенденцій і закономірностей розвитку транспортного підприємства;

$T (t \in \overline{1, T})$ – параметр часу.

Таким чином, інформаційна аналітична модель як основа для розробки сценаріїв буде являти собою відображення такого вигляду: $X \times Z \times T \rightarrow IAB$.

Для вибору найкращої стратегії розвитку муніципального транспорту в м. Київ побудуємо можливі сценарії, які передбачатимуть реалізації економічної, маркетингової та економіко-маркетингової стратегій.

Розробка сценаріїв базується на виділенні та дослідженні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають визначальний вплив на діяльність підприємства. Для аналізу впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища можна використовувати методика SWOT-аналізу, яка дозволяє отримувати дані, що характеризують як поточний, так і потенційно можливі стани у майбутньому [217]. Методика SWOT-аналізу передбачає проведення досліджень по чотирьох напрямках:

- 1) сильні сторони (strengths);
- 2) слабкі сторони (weakness);
- 3) можливості розвитку і підвищення фінансової ефективності (opportunities);
- 4) загрози зниження ефективності діяльності (threats).

Результати проведення SWOT-аналізу наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність функціонування муніципального громадського транспорту у м. Київ

<i>Сильні сторони (strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (weakness)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розгалужена маршрутна мережа. 2. Чіткі маршрути руху. 3. Ритмічність перевезень. 4. Наявність транспортних засобів різної місткості. 5. Можливості масових пасажирських перевезень. 6. Доступність різним групам населення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька якість транспортних послуг. 2. Високий знос транспортних засобів. 3. Низька швидкість руху в транспортному потоці. 4. Збільшення завантаженості транспортних засобів. 5. Нерівномірність розподілу маршрутної мережі. 6. Низька рентабельність окремих маршрутів.
<i>Можливості (opportunities)</i>	<i>Загрози (threats)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Інтенсифікація розвитку міста. 2. Зменшення навантаження на вуличну мережу приватного транспорту. 3. Розвиток маршрутної мережі. 4. Прозорість тарифного регулювання. 5. Оптимізація парку транспортних засобів. 6. Збільшення швидкості руху. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неконтрольоване зростання кількості приватних автомобілів. 2. Особливості міської забудови. 3. Зростання витрат на здійснення перевезень. 4. Зростання суспільних витрат. 5. Зниження безпеки руху. 6. Погіршення екологічної ситуації.

Джерело: складено автором

Для виявлення можливого кумулятивного ефекту від сполучення сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями розвитку ми і проведемо їхню оцінку за 5-бальною шкалою. При цьому бальна шкала повинна вибудовуватися з урахуванням специфіки виробничо-економічної та фінансової діяльності підприємства [91, с. 299]. У даному випадку максимальна кількість балів відповідає перетину самих сильних сторін і можливостей або самих слабких сторін і загроз. Така оцінка дозволить виділити фактори (позитивні і негативні), що матимуть найбільший вплив на громадський транспорт у м. Київ і, відповідно, мають враховуватися при визначенні стратегії його розвитку.

Результати оцінки наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Кількісна оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку муніципального транспорту у м. Київ

		Номер фактору «Сильні сторони»						Номер фактору «Слабкі сторони»					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Номер фактору «Можливості»	1	4	4	4	4	5	5	3	2	2	4	2	4
	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	5
	3	5	2	4	2	4	5	3	1	1	1	4	3
	4	5	3	1	4	4	4	3	1	3	4	2	2
	5	5	3	5	3	5	5	3	1	4	3	3	3
	6	1	1	3	3	1	4	1	4	1	1	1	5
	Σ	21	14	18	17	22	24	14	10	12	14	13	22
Номер фактору «Загрози»	1	1	1	4	2	3	1	1	3	1	1	4	1
	2	3	4	3	2	1	1	1	2	1	4	3	1
	3	1	1	1	2	1	1	1	3	3	4	3	3
	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4
	5	3	1	3	1	1	1	3	2	3	4	3	1
	6	3	1	2	3	4	1	3	1	5	4	1	1
	Σ	15	13	18	13	14	9	14	14	17	22	17	11

Джерело: складено автором на основі аналізу [114, 2].

Як видно з табл. 3.10, найбільші можливості щодо підсилення сильних сторін муніципального транспорту має фактор 6 («Доступність різним групам населення» (сума балів 24)). У той же час найбільшу загрозу розвитку муніципального транспорту має фактор 3 («Зростання витрат на здійснення

перевезень» (сума балів 18)). За факторами 1, 5, 2, 4 також достатньо високий рівень загроз, що слід розглядати як чинники ризику при розробці сценаріїв реалізації різних стратегій розвитку муніципального транспорту у м. Київ.

Найбільші можливості щодо зменшення впливу слабких сторін муніципального транспорту має фактор 6 («Низька рентабельність окремих маршрутів» (сума балів 22)). При цьому найбільшу загрозу має фактор 4 («Зростання суспільних витрат» (сума балів 22)), що свідчить про високе соціальне значення муніципального транспорту для нормального функціонування і розвитку м. Київ.

Тоді, базуючись на проведених дослідженнях, можна виділити дві ключові невизначеності, що впливатимуть на ефективність реалізації економічної стратегії розвитку муніципального транспорту, а саме:

– ключова невизначеність 1 – тарифи на пасажирські перевезення муніципальним транспортом;

– ключова невизначеність 2 – витрати на здійснення перевезень муніципальним транспортом.

У даному дослідженні для побудови сценаріїв реалізації стратегій розвитку були визначні дві потенційно можливі варіанти для кожної ключової невизначеності (табл. 3.11).

Реалізація альтернативи 1 ключової невизначеності 2, а саме підтримка рівня витрат на здійснення пасажирських перевезень на поточному рівні, має дуже малу імовірність реалізації, оскільки в умовах стрімкої інфляції це зробити неможливо без втрати якості і безпеки перевезень муніципальним транспортом. Тому дана альтернатива буде виключена з подальшого розгляду.

Опишемо сценарії, що передбачають реалізацію економічної, маркетингової та економіко-маркетингової стратегій розвитку муніципального транспорту в м. Київ. Схема розробки сценаріїв на основі ключових невизначеностей наведена на рис. 3.13.

Причини та наслідки реалізації різних варіантів ключових невизначеностей для муніципального транспорту у м. Київ

Варіанти реалізації	Причина	Наслідки
Ключова невизначеність 1 – тарифи на пасажирські перевезення муніципальним транспортом		
Альтернатива 1 – збереження тарифів на існуючому рівні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високе соціальне значення муніципального транспорту. 2. Низький рівень доходів населення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення стану транспортних засобів і, відповідно, зменшення якості і безпеки перевезень. 2. Зменшення транспортних засобів на маршрутах і збільшення терміну очікування необхідного маршруту. 3. Збільшення витрат, пов'язаних з ремонтами транспортних засобів.
Альтернатива 2 – зростання тарифів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька рентабельність міських пасажирських перевезень. 2. Зменшення можливостей КМДА дотувати муніципальний транспорт 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення кількості пасажирів на маршрутах і збільшення кількості приватних автомобілів. 2. У короткостроковій перспективі зростання фінансових можливостей покращення транспортних засобів.
Ключова невизначеність 2 – витрати на здійснення перевезень муніципальним транспортом		
Альтернатива 1 – підтримка рівня витрат на здійснення пасажирських перевезень на поточному рівні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення транспортних засобів на маршрутних лініях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. При збереженні тарифів на поточному рівні – підтримка поточного рівня рентабельності пасажирських перевезень і, як наслідок, обмежених можливостей розвитку транспортних підприємств. 2. При зростанні тарифів – зростання рівня рентабельності пасажирських перевезень.
Альтернатива 2 – зростання рівня витрат на здійснення пасажирських перевезень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання цін на паливо, електроенергію, комплектуючі для здійснення ремонтів транспортних засобів. 2. Необхідність закупки нових транспортних засобів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. При збереженні тарифів на поточному рівні – зниження рентабельності пасажирських перевезень і, як наслідок, зменшення фінансових можливостей оновити транспортних засобів. 2. При зростанні тарифів більшими темпами ніж витрати – зростання рентабельності пасажирських перевезень і, як наслідок, збільшення фінансових можливостей щодо розвитку транспортних підприємств.

Джерело: складено автором



Рис. 3.13. Схема розробки сценаріїв розвитку підприємств муніципального транспорту у м. Київ

Джерело: розроблено автором

При побудові сценаріїв необхідно враховувати, що попит на перевезення муніципальним транспортом у м. Київ є достатньо стабільним, його коливання можуть бути незначними за умови відсутності форс-мажорних обставин. Тому попит на перевезення може розглядатися як обумовлений елемент.

Економічна стратегія передбачає переважну орієнтацію на отримання економічного ефекту від здійснення пасажирських перевезень. Це передбачає зростання тарифів на пасажирські перевезення (альтернатива 2 ключової невизначеності 1) при стримуванні зростання витрат на їхнє здійснення (альтернатива 2 ключової невизначеності 2). Комунальні підприємства «Київський метрополітен» і «Київпаstrанс» роблять спроби збільшити тарифи на проїзд у громадському транспорті. Так, за твердженням керівництва КП «Київський метрополітен» собівартість перевезення одного пасажира в метро за розрахунками на 2021 р. становить 20,04 грн, а, відповідно, тариф на перевезення має становити

21,05 грн, що понад у 2,6 рази має перевищувати існуючий зараз. Керівництво КП «Київпаstrанс» зазначає, що собівартість перевезення одного пасажера наземними видами транспорту становить 20,5 грн, а міською електричкою – 71,72 грн. Відповідно, тарифи на перевезення одного пасажера мають становити 25,18 грн і 78,9 грн [79]. З одного боку, це буде сприяти зростанню рентабельності пасажирських перевезень. Це може мати короткостроковий позитивний ефект, оскільки призведе до зменшення кількості перевезених пасажирів (перш за все, платних), що негативно позначиться на доходах від перевезень і вже в середньостроковій перспективі буде відбуватися повернення до поточного або навіть меншого рівня рентабельності. З іншого боку, стримування витрат вплине на кількість транспортних засобів на маршрутах у меншу сторону, зниження безпеки і зручності поїздок, що також у кінцевому підсумку призведе до зменшення платних пасажирів.

Маркетингова стратегія на муніципальному транспорті має вирішувати такі задачі: оцінка реального платоспроможного попиту на послуги з перевезень і способи його дистрибуції; оцінка місткості ринку пасажирських перевезень, згідно якого буде здійснюватися дистрибуції; аналіз ризиків, які можуть виникнути при просуванні та збуті продукції (послуги); аналіз реального та потенційного продукту (послуги) конкурентів; оцінка стійкості та ефективності надання послуг з перевезень і її дистрибуції. Маркетингова стратегія передбачатиме основний акцент на підтримку і зростання привабливості поїздок муніципальним транспортом, тобто збереження тарифів на існуючому рівні або їхнє незначне зростання (альтернатива 1 ключової невизначеності 1) при стримуванні зростання витрат на їхнє здійснення (альтернатива 2 ключової невизначеності 2) для збереження існуючого пасажиропотоку. При цьому основна частка витрат буде спрямовуватися не на підвищення якості перевезень муніципальним транспортом, а на проведення маркетингових досліджень серед пасажирів, проведення реклами тощо. Реалізація даної стратегії у чистому вигляді не слід розглядати як

раціональну, оскільки і у довгостроковій, і у короткостроковій перспективах не буде отримано стійкого позитивного результату.

Економіко-маркетингова стратегія має будуватися як вирішення двох проблем, а саме (1) зростання рентабельності перевезень муніципальним транспортом; (2) збереження і підтримка пасажиропотоку на рівні достатньому для забезпечення беззбитковості перевезень. Одночасне вирішення цих проблем можливе за умови виваженої політики міської влади, яка буде передбачати коректне використання різних важелів. Це передбачатиме поступове зростання тарифів на перевезення відповідно до збільшення реальних доходів населення (альтернатива 2 ключової невизначеності 1) при зростанні витрат на здійснення пасажирських перевезень (альтернатива 2 ключової невизначеності 2). Реалізація цих альтернатив дозволить, з одного боку, підвищити рентабельність перевезень як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективах. З іншого боку, підвищення тарифів не буде мати шоківий вплив на населення і не викличе соціального несприйняття зростанню тарифів.

Вибір стратегії розвитку має базуватися на оцінці її ефективності. У наукових публікаціях запропоновані різні підходи до розуміння цієї проблеми. Так, Виханський О.С. зазначав, що вся процедура оцінки обраної стратегії у кінцевому рахунку підпорядковується одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей [24]. Однак цей підхід не дозволяє отримати кількісну оцінку ефективності конкретної стратегії і, відповідно, не може використовуватися при необхідності порівняння різних стратегій розвитку підприємства, зокрема муніципального транспорту. Шишкова Е.О. зазначає, що для оцінки ефективності реалізації стратегії управління підприємством необхідно вибрати критерій сукупності якостей і показників порівняння, за допомогою яких проводиться оцінка. Тому проблема пошуку критерію полягатиме, в першу чергу, в тому, що число критеріїв велике, хоча коло критеріїв підлягає конкретному аналізу та суворо обмежений [200]. Базуючись на цьому судженні, більш раціональним є оцінка окремих стратегій, яка базується на прогнозі фінансового результату від її реалізації

та розрахунку сукупної вартості стратегії, тобто витрат на її реалізацію. Тоді кількісний показник оцінки ефективності стратегії у загальному вигляді може бути розрахований як співвідношення результату від стратегії та витрат для досягнення цього результату, а саме:

$$E_{str,i} = \frac{FR_{str,i}}{C_{str,i}}, \quad (3.21)$$

де $E_{str,i}$ – очікуваний ефект від реалізації i -ї стратегії;

$FR_{str,i}$ – очікувані фінансові результати від реалізації i -ї стратегії;

$C_{str,i}$ – сукупна вартість на реалізацію i -ї стратегії.

Фінансові результати розробленої стратегії розвитку можуть бути представлені як дохід від дій в межах обраної стратегічної альтернативи (економічної, маркетингової та економіко-маркетингової стратегій розвитку муніципального транспорту у м. Київ). Витрати на здійснення розробленої стратегії можна представити як обсяг інвестицій, необхідних для впровадження розроблених заходів. Такий спосіб оцінювання ефективності стратегій можна використовувати для відбору альтернативних варіантів стратегічних дій, коли фінансові можливості підприємств є обмеженими, що є справедливим для муніципального транспорту м. Київ.

На основі даних фінансової звітності КП «Київпаstrans» проведемо розрахунки за розробленими сценаріями. В табл. 3.12 наведено вихідні дані для розрахунків. Дані за 2020 р. не розглядаються, оскільки у цьому році відбулися значні коливання через пандемію COVID-19 і карантинних заходів, впроваджених у м. Київ. Для визначення інтенсивності динаміки показників з табл. 3.12 будемо використовувати формулу середньорічного коефіцієнту зростання:

$$\bar{T} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}}, \quad (3.22)$$

Вихідні дані для розрахунку сценаріїв розвитку КП «Київпаstrанс»

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	1845,2	2685,8	2946,4
Кількість перевезених пасажирів, млн чол	453,4	389	323,3
Витрати на перевезення 1 пасажирів, грн	4,070	6,904	9,114
Тариф на поїздку на кінець року, грн	5	8	8

Джерело: складено і розраховано автором за даними фінансової звітності КП «Київпаstrанс» [175]

де u_1, u_n – перший і останній показники ряду динаміки відповідно;

n – кількість значень у ряду динаміки.

Розрахунки за формулою (3.22) показали, що щорічне зменшення пасажирів, що перевозяться КП «Київпаstrанс», складає 15,6 %. У той же час витрати на перевезення щорічно зростають на 49,6 %. Така динаміка є дуже небезпечною для підприємства і робить практично неможливою досягнення достатнього рівня рентабельності. На основі отриманих даних виконано розрахунки можливої кількості пасажирів при реалізації різних варіантів стратегії розвитку КП «Київпаstrанс» (табл. 3.13). Оцінка ефективності реалізації стратегії буде здійснюватися шляхом зіставлення сукупного доходу від перевезень до сукупних витрат.

Розрахунки за сценарієм «Економічна стратегія» базуються на оцінках керівництва КП «Київпаstrанс». Так, вони закладають рентабельність 25,6 % (собівартість перевезень визначено на рівні 20,5 грн, тариф – 25,8 грн [79]).

Однак такі розрахунки не є коректними, оскільки (1) пільгові категорії становлять понад 50 % від усіх пасажирів муніципального транспорту у м. Київ і це необхідно враховувати; (2) муніципальний транспорт у всьому світі є соціально значимим, що передбачає його дотування з місцевих бюджетів і закладання мінімальної норми доходності; (3) сплата за перевезення пільгових категорій не повинна перекладатися на платні категорії пасажирів.

Таблиця 3.13

Розрахунок ефективності сценаріїв стратегії розвитку КП «Київпаstrанс»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Економічна стратегія			
Кількість перевезених пасажирів, млн чол	230,5	175,2	125,8
Витрати на перевезення 1 пасажирів, грн	13,6	20,4	28,5
Доходи від перевезення 1 пасажирів, грн	17,2	25,7	30,7
Собівартість перевезень, млн грн	3134,8	3574,1	3585,3
Чистий дохід від перевезень, млн грн	3964,6	4502,6	3862,1
Фінансовий результат від перевезення пасажирів, млн грн	829,8	928,5	276,8
Середня рентабельність перевезень, %	19,8		
Маркетингова стратегія			
Кількість перевезених пасажирів, млн чол	230,5	175,2	125,8
Витрати на перевезення 1 пасажирів, грн	13,8	20,7	28,8
Доходи від перевезення 1 пасажирів, грн	17,2	25,7	30,7
Собівартість перевезень, млн грн	3180,9	3626,6	3623,0
Чистий дохід від перевезень, млн грн	3964,6	4502,6	3862,1
Фінансовий результат від перевезення пасажирів, млн грн	783,7	876,0	239,1
Середня рентабельність перевезень, %	18,2%		
Економіко-маркетингова стратегія			
Кількість перевезених пасажирів, млн чол	230,5	194,7	164,4
Витрати на перевезення 1 пасажирів, грн	13,8	15,6	17,3
Доходи від перевезення 1 пасажирів, грн	16,2	20,0	20,0
Собівартість перевезень, млн грн	3180,9	3037,3	2844,12
Чистий дохід від перевезень, млн грн	3734,1	3894,0	3288
Фінансовий результат від перевезення пасажирів, млн грн	553,2	856,7	443,88
Середня рентабельність перевезень, %	20,5%		

Джерело: розраховано автором

При падінні рівня доходів муніципальний транспорт стане недоступним для частини населення через свою вартість, що позначається на кількості перевезених пасажирів. Це враховано при розрахунках за цим сценарієм. При реалізації сценарію «Маркетингова стратегія» витрати на перевезення ще більше зростуть в результаті витрат на проведення маркетингових досліджень, рекламу тощо. При реалізації цього варіанта не буде передбачатися впровадження заходів щодо оптимізації витрат на перевезення і це вплине як на привабливість муніципального транспорту, так і його ефективність.

Як видно з розрахунків у табл. 3.13, найбільш ефективною є комбінована стратегія розвитку (сценарій «економіко-маркетингова стратегія»), яка передбачає акцентування уваги як на економічній, так і маркетинговій складових стратегії. Це сприятиме не тільки збільшенню фінансових результатів від перевезень пасажирів, а і зростанню привабливості муніципального транспорту.

Висновки до розділу 3

1. Було встановлено, що розробка економічної стратегії розвитку підприємства ґрунтується на стратегії розвитку муніципального транспорту, яка має базуватися на таких детермінантах як пріоритетність муніципального транспорту порівняно з приватними автомобілями та системність його розвитку. Відповідно до першої детермінанти муніципальний транспорт має стати ефективним інструментом подорожей для урбанізації та сталого розвитку міста і самого транспорту. Згідно із другою детермінантою муніципальний транспорт важливо розглядати як систему, а проблеми його розвитку через взаємодію всіх структурних елементів, що прослідковується завдяки виявленню та оцінці факторів (структурних елементів), які визначають ефективність функціонування муніципального транспорту.

2. Було виділено основні фактори, що визначають ефективність функціонування муніципального транспорту, до яких віднесено вартість наявних транспортних засобів, інвестиції в їх оновлення, рентабельність перевезень та кількість перевезених пасажирів. Для аналізу впливу факторів запропоновано використовувати інструментарій кореляційно-регресійного аналізу, за допомогою якого побудовано систему рівнянь і розраховано лінійну регресійну модель впливу факторів на ефективність функціонування муніципального транспорту м. Києва. Розрахунки показують, що коефіцієнт детермінації розрахованої моделі дорівнює 0,7799, тобто більше 0,5, тому модель є статистично достовірною і може використовуватися для аналізу. Як свідчать результати аналізу, найбільший вплив на чистий дохід від реалізації продукції

має рентабельність перевезень та кількість пасажирів. Інші фактори (вартість транспортних засобів і інвестиції в їхнє оновлення) мають значно менший вплив. При цьому саме кількість перевезених пасажирів зараз є одним з чинників невизначеності щодо ефективності.

3. В наслідок того, що показник кількості перевезених пасажирів багато в чому залежить від привабливості муніципального транспорту, було виділено комплекс проблем, що на неї впливають. До таких проблем віднесено некоректні підготовку і проведення досліджень, неповне визначення кола і кількості осіб, які з різних причин мають користуватися муніципальним транспортом, а також викривлення реального стану проблеми. Для оцінки привабливості муніципального транспорту із застосуванням стратифікованого підходу до формування вибірки було проведено опитування, яке продемонструвало, що тільки 22,0 % користувачів задоволені умовами проїзду у муніципальному транспорті. Невисокий рівень задоволеності переважно обумовлений необхідністю здійснення пересадок, відносно тривалим часом очікування необхідного маршруту, незручним розкладом руху муніципального транспорту, нераціональним з точки зору пасажирів розташуванням зупинок, достатньо низькою задоволеністю якістю обслуговування.

4. Виходячи з того, що для оцінки окремих аспектів надання послуг муніципального транспорту використовуються різні системи показників ефективності, визначення яких базуються не тільки на опитуваннях пасажирів, було розроблено методичний підхід до інтегральної оцінки якості послуг муніципального транспорту, реалізація якого включає шість етапів: отримання інформації щодо якості послуг перевезення та сервісу на транспортних маршрутах, математико-статистичне моделювання оцінок пасажирами якості сервісу, визначення вагових коефіцієнтів вагомості суб'єктивних показників, збір інформації щодо показників об'єктивної оцінки послуг, побудову загального показника якості послуг, визначення інтегральної оцінки якості муніципального транспорту. Проведення розрахунків за запропонованим методичним підходом

показало наявність значних резервів підвищення якості (41,7 %) та дозволило сформулювати основні заходи щодо розвитку послуг муніципального транспорту. Але в цілому розраховану інтегральну оцінку якості муніципального транспорту м. Києва на рівні 0,583 не можна вважати задовільною.

5. Було зазначено, що маркетингова стратегія, а отже маркетингова складова економічної стратегії, є комплексом маркетингових заходів та набором інструментів з їх реалізації, що спрямовані на досягнення місії та реалізацію довгострокових цілей підприємства муніципального транспорту, а також на задоволення існуючих потреб споживачів. Як свідчать результати аналізу, реалізація виключно економічних або маркетингових стратегій для підприємств муніципального транспорту є неприйнятним і це обґрунтовується тим, що управління міським пасажирським транспортом на муніципальному рівні має забезпечити у комплексі транспортну доступність для всіх верств населення, ефективність роботи підприємств, покращення якості обслуговування та виконання багатьох інших завдань.

6. В наслідок того, що в умовах підвищення невизначеності та ризиків залишається надзвичайно важливим передбачити розвиток підприємства муніципального транспорту, було обґрунтовано доцільність застосування сценарного підходу. Для вибору найкращої стратегії розвитку муніципального транспорту в м. Київ побудовано можливі сценарії, які передбачатимуть реалізації економічної, маркетингової та економіко-маркетингової стратегій. Для аналізу впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища використано методику SWOT-аналізу. Для виявлення кумулятивного ефекту від сполучення сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями розвитку проведено їхню оцінку за 5-бальною шкалою. Базуючись на проведених дослідженнях було виділено дві ключові невизначеності: тарифи на пасажирські перевезення муніципальним транспортом, витрати на здійснення перевезень муніципальним транспортом. Реалізація альтернативи щодо підтримки рівня витрат на здійснення пасажирських перевезень на поточному рівні була виключена з

подальшого розгляду в наслідок малої імовірності реалізації. Встановлено, що економічна стратегія передбачає переважну орієнтацію на отримання економічного ефекту від здійснення пасажирських перевезень при стримуванні зростання витрат на їхнє здійснення. Маркетингову стратегію сфокусовано на підтримці і зростанні привабливості поїздок муніципальним транспортом, тобто збереження тарифів на існуючому рівні або їхнє незначне зростання для збереження існуючого пасажиропотоку. Економіко-маркетингова стратегія має будуватися як вирішення двох проблем: зростання рентабельності перевезень муніципальним транспортом; збереження і підтримка пасажиропотоку на рівні достатньому для забезпечення беззбитковості перевезень. Проведені розрахунки доводять, що найбільш ефективною є комбінована стратегія розвитку (сценарій «економіко-маркетингова стратегія»), яка передбачає акцентування уваги як на економічній, так і маркетинговій складових, що сприятиме збільшенню фінансових результатів від перевезень пасажирів і зростанню привабливості муніципального транспорту.

Результати досліджень, представлені у даному розділі, опубліковано у працях [183, 185, 186, 187].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення і сформовано нові підходи до вирішення наукового завдання із розширення теоретико-методичних засад і надання науково-практичних рекомендацій щодо формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту в умовах невизначеності. Основні науково-практичні висновки полягають у такому:

1. В роботі досліджено сутність таких категорій як «стратегія», «економічна стратегія», «стратегічне управління», «ризик», «невизначеність», в результаті проведених узагальнень було запропоновано під економічною стратегією розуміти довгостроковий план економічного розвитку підприємства, який ґрунтується на встановлених економічних цінностях та відповідає загальній місії діяльності. Зважаючи, що муніципальний транспорт охоплює комунальні підприємства та/або підприємств, які діють на умовах організаційно-господарських договорів з органами місцевого самоврядування з метою перевезення пасажирів та/або надання інших транспортних послуг у межах адміністративно-територіальної одиниці, економічна стратегія розвитку підприємств муніципального транспорту повинна ґрунтуватися також і на пріоритетах розвитку кожної окремої територіальної громади, міста як урбанізованої території, концепції та стратегії розвитку цілого регіону.

2. Класифікація ключових факторів впливу на формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту, здійснена завдяки групуванню факторів за класифікаційними ознаками у формі матриці, продемонструвала можливість виділення факторів позитивного та негативного впливу, прямого та опосередкованого впливу, внутрішніх і зовнішніх, регульованих та нерегульованих у системному поєднанні. Матричний поділ факторів розширює інструментарій стратегічного управління в умовах невизначеності, створюючи надійні методичні засади ідентифікації можливого впливу конкретного чинника та передбачення в економічній стратегії засобів протидії негативному або посилення позитивного ефекту.

3. Поєднання в економічній стратегії маркетингової та економічної складових дозволило запропонувати комбінований підхід до формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту. Застосування комбінованого підходу засновано на реалізації чотирьох етапів. Перший етап включає збір і моніторинг інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, а також значення параметрів реалізації економічної стратегії підприємства. На другому етапі відбувається аналіз інформації про стан середовища, порівняння параметрів реалізації економічної стратегії підприємства із прийнятими (виконання завдань). Третій етап включає стратегічне планування економічної діяльності підприємства, саме на ньому відбувається розробка комплексу заходів, у т.ч. щодо попередження і запобігання невиконанню, та стратегічних планів і моделей економічної стратегії. На четвертому етапі стратегічні плани та моделі економічної стратегії підприємства імплементуються та здійснюється моніторинг за виконанням. У комбінованому підході саме маркетингова складова спрямована на створення умов підвищення рівня привабливості послуг підприємства муніципального транспорту. Для підвищення рівня керованості та прозорості процедур для реалізації завдань комбінованого підходу пропонується створити базу знань у вигляді ІТ-системи.

4. Узагальнення елементів сучасних моделей комплексу маркетингу дозволило поділити процес формування маркетингової складової економічної стратегії підприємства муніципального транспорту на етапи. Виходячи із ринкової привабливості транспортних послуг, на першому етапі сформувати комплекс 4С сервісу. За результатами цього та після стратегічного позиціонування підприємства муніципального транспорту на другому етапі реалізується базис 3Р клієнто орієнтованого сервісу. Застосування процесного та маркетинг-мікс підходів дозволило розробити методичні засади визначення маркетингової складової економічної стратегії підприємства муніципального транспорту, яка ґрунтується на застосуванні та поєднанні двох комплексів маркетингу: моделі 4С (клієнт, комунікація, комфорт, вартість) та моделі 3Р (процеси, фізична присутність, люди).

5. З метою знаходження компромісного рішення, що урахує вимоги усіх зацікавлених у розвитку підприємств муніципального транспорту сторін, була застосована методологія багатокритеріальної оцінки та розроблений методичний підхід до оцінки ступеню задоволеності послугами муніципального транспорту. Методичний підхід передбачає збір та аналіз суб'єктивних показників (отримання інформації щодо якості послуг перевезення та сервісу на транспортних маршрутах, математико-статистичне моделювання оцінок пасажирів якості сервісу, визначення вагових коефіцієнтів вагомості суб'єктивних показників), збір та аналіз об'єктивних показників (збір інформації щодо показників об'єктивної оцінки послуг муніципального транспорту, побудова загального об'єктивного показника якості послуг муніципального транспорту), визначення інтегрального показника якості обслуговування. Результати дослідження ступеню задоволеності пасажирів послугами КП «Київпастрас» засвідчили дієвість підходу та дозволили зробити висновок, що якість муніципального транспорту не можна вважати задовільною із значними резервами її підвищення на рівні 41,7 %.

6. Нестійкість і невизначеність дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища обумовлює значну варіабельність варіантів розвитку підприємств муніципального транспорту. Базуючись на проведених дослідженнях було виділено дві ключові невизначеності (тарифи та витрати на пасажирські перевезення муніципальним транспортом) і низку альтернатив (щодо першої невизначеності: збереження тарифів на існуючому рівні та зростання тарифів; щодо другої: підтримка рівня витрат на здійснення пасажирських перевезень на поточному рівні та зростання рівня витрат на здійснення пасажирських перевезень) та описано сценарії, що передбачають реалізацію економічної, маркетингової та економіко-маркетингової стратегій розвитку муніципального транспорту в м. Києві. Проведені розрахунки довели, що найбільш ефективною є комбінована стратегія розвитку (сценарій «економіко-маркетингова стратегія») з акцентуванням уваги на економічній і маркетинговій складових, яка сприятиме збільшенню фінансових результатів від перевезень пасажирів і зростанню привабливості муніципального транспорту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики. М.: Мысль, 1981. 352 с.
2. Абрамов А.П., Галабурда В.Г., Иванова Е.А. Маркетинг на транспорте. М.: Желдориздат, 2001. 329 с.
3. Азарова А. О., Головки О. С., Коберник Н. С. Покращення маркетингової політики на підприємстві на основі новітніх програмних засобів. Інноваційна економіка. 2013. № 7. С. 206–210.
4. Азарова А. О., Новицька О. В., Кукуруза М. І. Розроблення математичного методу оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства на основі теорії нечітких множин. Економіка ХХІ сторіччя: проблеми та шляхи їх вирішення : монографія. Харків: НГУ, 2014. С. 13–27.
5. Аксьонов І. М., Бакалінський О. В., Кравчук, О.В.. Методологічні засади у дослідженнях якості обслуговування споживачів на ринку пасажирських перевезень. Залізничний транспорт України, 2008, 2, с. 66–70.
6. Акулич І. Л., Демченко Е. В. Маркетинговые исследования рынка услуг. Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: сборник научных трудов. Минск: Мэджик Бук, 2003, с. 7–11.
7. Алексеева, Н.И. Стратегическое планирование антикризисного экономического поведения и контроля реализации планов: процессный аспект. Механизмы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия: монография; под общ.ред. А.А. Бакунова; Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.Туган-Барановского, 2018. С. 64-82.
8. Амоша О.І., Філіппова О.С. Європейський досвід забезпечення ефективного функціонування підприємств міського пасажирського транспорту. Економіка будівництва і міського господарства. 2010. Т. 6. № 4. С. 179–189.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. СПб. : Питер Ком, 1999. 416 с.

10. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и автор предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика. 1989. 357с.
11. Асаул А.Н., Войнаренко М.П. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. Санкт-Петербург-Хмельницкий: Изд-во «Универ» ТУП, 2001. 392 с.
12. Бакалінський О.В. Нова методика вимірювання споживчої цінності послуги. Економіка і управління: зб. наук. пр., 2014, 30, с.187-196.
13. Баланович А.М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій. Дис. К.е.н. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харківський національний університет імені Семена Кузнеця. 2018. 343 с.
14. Бачкай Т., Мессена Д. Хозяйственный риск и методы его измерения. М.: Экономика, 1979. 205 с.
15. Белявцев М.І., Воробйов В.Н.. Маркетинговий менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2010.
16. Белова Т. Г. Стратегічний маркетинг. К.: НУХТ, 2012. 127 с.
17. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 495 с.
18. Бланк И.А. Управление использованием капитала. К.: Ника-Центр, 2000. 656 с.
19. Боняр С. М., Бабина О. Є., Карпенко О. О. Знаннєвий потенціал як чинник формування конкурентоздатності транспортного підприємства. Бізнес Інформ, 2018. №1 (480). С. 326–332.
20. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ: Основи, 2001. 349 с.
21. Бурбело О.А., Рамазанов С.К., Заєць О.М., Гудіма Т.С., Кузьменко О.М. Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз. Северодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. 285 с.
22. Бурлакова Г. Ю., Букіна М. Д. Систематизація оцінки якості

перевізного процесу при пасажирських перевезеннях. Вісник приазовського державного технічного університету. Серія: Технічні науки. 2019. Вип. 39. С. 166–174.

23. Вавилова Г.В. Математическая обработка результатов измерения. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. 160 с.

24. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2003. 296 с.

25. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.

26. Вовченко А.В., Кореницына Т.В. Принципы антикризисного управления предприятием. Економіка і управління: погляд молоді: зб. матеріалів ІV всеук. наук. конф. 1–2 берез. 2012 р. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. Т1. 445 с.

27. Войчак А.В. та Федорченко А.В., 2007. Маркетингові дослідження. К.: КНЕУ.

28. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика фирмы. М.: ИНФРА-М, 2000. 280 с.

29. Воскресенська О.Є., Савчук О.А. Розширення інструментарію стратегічного планування. Економічні інновації. Вип. 45. 2011. С. 55–60.

30. Вукан Вучик. Транспорт в городах, удобных для жизни. М.: Территория будущего, 2011. 413 с.

31. Вяткин В.Н., Гамза В.А. Дж.Дж. Хэмптон. Управление риском в рыночной экономике. М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2002. 195 с.

32. Герами В.Д. Концепции формирования системы городского пассажирского общественного транспорта. Автотранспортное предприятие. 2009. Май. С. 8–11.

33. Герасимчук Н. А., Мірзоева Т. В., Томашевська О. А. Економічні і фінансові ризики: навчальний посібник; НУБіП України. Київ: Компринт, 2015. 288 с.

34. Головне управління статистики у м. Києві. Чисельність населення <http://kviv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=1123&lang=1>

35. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия. М. : Альфа-Пресс, 2007. 544 с.

36. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. М.: Филинь, 2001. 506 с.

37. Градова А.П. Стратегия и тактика выявления и разрешения системных проблемных ситуаций в экономике. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки, № 3(197), 2014. С. 17–27.

38. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы. СПб.: Изд-во «Специальная литература», 2005. 312 с., 410 с.

39. Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2020. Серія Економіка. Випуск 1 (55). С. 90–96.

40. Гринберг А. С. Основы построения систем проектирования АСУП. М.: Машиностроение, 1983. 272 с.

41. Гришин А.Ф., Кочерова Е.В. Статистические модели: построение, оценка, анализ. М.: Финансы и статистика, 2005. 416 с.

42. Гродовський О.В. Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.В. Гродовський. Хмельницький, 2010. 22 с.

43. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.

44. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. Вип. 18. 2018. С. 346–352

45. Гудкова В.П. Забезпечення ефективної діяльності підприємств пасажирського транспорту в умовах соціально орієнтованої економіки: дис. ... д-ра

екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2015. 498 с.

46. Гузенко А.В. Развитие городского пассажирского транспорта мегаполиса: проблемы и перспективы. Экономика. 2009. № . С. 135-138.

47. Демина, И.Н. Методологические подходы к исследованиям роли экономических массовых коммуникаций в формировании экономического поведения. Медиаскоп. Электронный научный журнал Факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова. 2012. № 4.

48. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.

49. Державна служба статистики України. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/tr_rik/tr_rik_u/kp_pas_vt_u.htm

50. Державна служба статистики України. Пасажирообіг за видами транспорту http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tr/tr_rik/po_v/arh_po_v_u.htm

51. Державна служба статистики України. Розподіл постійного населення України за статтю та віком http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/13/Arch_rpn_zb.htm

52. Державна служба статистики. Офіційний сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

53. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу. <http://archive.nbu.gov.ua>.

54. Доброва Н.В., Осипова М.М., Нечепуренко М.С. Напрями удосконалення діяльності міського електротранспорту. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 14. С. 58–64.

55. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства: навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.

56. Домбровський В.С., Пластун О.Л. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. Суми: ДВНЗ «Українська академія банківської справи» НБУ, 2009.
57. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1988. 288 с.
58. Дубина И.Н. Математико-статистические методы в эмпирических социально-экономических исследованиях. М.: Финансы и статистика, 2014, 416 с.
59. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу <http://infotour.in.ua/dvadechko32.htm>
60. Екологічний паспорт Києва станом на 01.01.20. Режим доступу: https://ecodep.kyivcity.gov.ua/files/2020/9/1/eco_pasport_2019.pdf
61. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. За ред. професорів Загірняка М.В., Перерви П.П, Маслак О.І. Кременчук, 2015. 756 с.
62. Економічний словник – довідник. За ред. С. В.Мочерного. Київ : Femina, 1995. 367 с.
63. Електробуси в Україні: коли ми пересядемо з роздовбаних маршруток на сучасний електротранспорт. ECOFACTOR. <https://ecofactor.ua/blog/electrobus-ukraine>
64. Епифанов В.А., Паньковский А.А. Финансовый менеджмент: понятие, направления и практика реализации. М.: Финансы и статистика, 2004. 160 с.
65. Єрохін С. А. Основні засади формування стратегій соціально-економічного розвитку України. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 12. С. 17–23.
66. Забродская Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії. Харків: Консум, 2004 208 с.
67. Замуруев А. Время определится в терминах. Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 1998. №1. С. 33–39.

68. Зварыч Е.Б. Разработка и исследование равновесных математических моделей рынка городских транспортных услуг: автореф. дис. ... канд. техн. наук. Братск, 2010. 23 с.

69. Звіт про управління КП «Київпаstrанс» 2020 рік. КП «Київпаstrанс», 2020. 31 с.

70. Звіт про управління КП «Київський метрополітен» 2018 рік. КП «Київський метрополітен», 2018. 18 с.

71. Звіт про управління КП «Київський метрополітен» 2020 рік. КП «Київський метрополітен», 2020. 18 с.

72. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.

73. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник [для студ., аспіранта викл. вищ. навч. закл.] / Ігнат'єва І.А. К. : Каравела, 2008. 480 с.

74. Ільчук В.П., Базилюк А.В., Хоменко О.І. Організаційно-економічні засади реформування міського пасажирського транспорту. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 1. С. 42–49.

75. Кантільон Р. Очерк о природе коммерции. М.: Центр, 1990. 123 с.

76. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1991. 239 с.

77. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. М.: Дело, 1996. 354 с.

78. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег, Антология экономической классики: Вып. 2, т.2. Москва. 1992. С. 622.

79. Київський метрополітен і «Київпаstrанс» просять місто підвищити тариф на проїзд у громадському транспорті, щоб уникнути транспортного колапсу. Інформаційне агентство Interfax-Україна. <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/743616.html>

80. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту. 1995–2020 роки. Головне управління статистики у м. Києві <http://kviv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3219&lang=1>

81. Климантова, Г. И. Черняк Е.М. Щегорцов А.А. Методология и методы социологического исследования. М., Издательство «Дашков и К». 2017. 256 с.

82. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с.

83. Кнупфер Ш., Покотило В., Вотцель Дж. Транспортные системы 24 городов мира: составляющие успеха. McKinsey&Company. https://www.mckinsey.com/en/~media/McKinsey/Business%20Functions/Sustainability/Our%20Insights/Elements%20of%20success%20Urban%20transportation%20systems%20of%2024%20global%20cities/Urban-transportation-systems_rus_e-version.ashx

84. Коваленко Ж.А. Система пассажирских перевозень в Україні. Сервісна економіка в умовах глобальної конкуренції: правовий та інституційний виміри матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 15–16 листопада 2017 р.). С. 143–147.

85. Колісніченко О. Прощайте, старі маршрутки: що передбачає реформа громадського транспорту. Економічна правда. 2021. <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/18/672055/>

86. Цай Т.Н., Грабовый П.Г., Бассам Сайел М. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. М.: Изд-во «Аланс», 1997. 288 с.

87. Королев А.В. Формирование эффективной системы управления пассажирским транспортом. Проблемы и перспективы развития транспортного комплекса : материалы Международ. заоч. науч.-практ. конф. (Минск, 1–15 дек. 2015 г.) Минск : БелНИИТ «Транстехника», 2016. С. 79–88.

88. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб : Питер, 1998 –887 , 896 с.

89. КП «Київпастрас»: офіційний сайт <https://kpt.kyiv.ua/>

90. КП «Київський метрополітен»: офіційний сайт <http://www.metro.kiev.ua/>

91. Кравченко О.А. Анализ финансового потенциала предприятий на

основе бальной оценки. Przemiany w nowoczesnym społeczeństwie: aspekty ekonomiczne: [monograph]. Poland, The Academy of Management and Administration in Opole, 2017. 348 pp. Pp. 294–300.

92. Красовська О. Ю. Теоретичні засади концепції «маркетинг-мікс». Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 3-2 (46), 2018. С. 12–15.

93. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Споживча оцінка якості транспортно-логістичного обслуговування. Економіка транспортного комплексу. Вип. 34. 2019. С. 115–127.

94. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» К. : КНЕУ, 2006. 52 с.

95. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: «Академвидав», 2003. 416 с.

96. Курбыко, И. Ф., Левизов А. С., Левизов С. В. Методы прикладной статистики. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2018. 184 с.

97. Кухарская Н.А. Формирование стратегии управления развитием предприятия. Сборник статей научно-информационного центра «Знание» по материалам VIII междунар. заочной научно-практической конференции «Развитие науки в XXI веке», г. Харьков: сб. статей (уровень стандарта, академический уровень). Д.: НИЦ «Знание», 2015. С. 51–58.

98. Кучменко В.О. Управління стратегічним розвитком міського пасажирського транспорту. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки». Житомир, 24–25 листопада 2016 року. С. 106–108.

99. Лапушта М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1998. 224 с.

100. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентноспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-М, 2001. 234 с.

101. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком

підприємства за умови стратегічних змін. Ефективна економіка. № 9. 2014
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370>

102. Малишко Д. В. Визначення поняття «муніципальний транспорт» у сфері адміністративно-правового регулювання. Актуальні проблеми держави і права. 2016. Вип. 77. С. 126–134.

103. Мальчикова А.Г. Организация логистических потоков в системе городских пассажирских перевозок: Автореф. ... канд. экон. наук. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000. 18 с.

104. Мамалига С. В., Лоїк І. І. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. №4 (70) Том 2 2012. С. 144–149.

105. Манов В. Реформы в постсоциалистическом государстве: опыт Болгарии. Москва: Экономика, 2000. 359 с.

106. Маруніч В.С., Мельниченко О.І., Вакарчук І.М., Лебідь І.Г. Перспективи підвищення якості та безпеки транспортних послуг. Інститут економіки промисловості НАН України, 2008. С. 88–90.

107. Маршалл А. Принципы экономической науки: В 3 т., Т. 3. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1993. 350 с.

108. Матяш В.Ю., Висоцька М.П. дослідження категорії ризик підприємницької діяльності. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 30. 4 с. <https://jml.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/321>

109. Мельник Т. С. Методологія маркетингових досліджень у залізничних пасажирських перевезеннях далекого сполучення. Дисертація на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Національний транспортний університет, Київ 2020. 629 с.

110. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2016. 665 с.

111. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000. 705 с.

112. Милль Дж.С. Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии / Под общ. ред. А.Г. Милейковского. М.: Прогресс, 1980. 256 с.
113. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
114. Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э., Герами В.Д., Зырянов В.В. Логистика: общественный пассажирский транспорт. М.: Экзамен, 2003. 224 с.
115. Мізюк Б.М. Стратегічне управління : підручник. Вид. 2-ге. Львів: Вид-во «Магнолія плюс», 2006. 392 с.
116. Місто Київ, Україна: Дослідження сталого розвитку міського транспорту. Д6-остаточний звіт. Грудень 2015 р. Integrated Transport Planning Ltd 50 North Thirteenth Street Milton Keynes MK9 3BP UK. 101 с.
117. Місько Г.А. Формування складових економічної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 2 (49), ч. 2. 2013. с. 114–119.
118. Мороз О. Закордонний досвід організації транспортного обслуговування населення в містах. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(1). С. 222–225. Режим доступу: [file:///D:/Downloads/ecan_2013_12\(1\)_46%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/ecan_2013_12(1)_46%20(1).pdf)
119. Мухаметова, Л.Р. Методы выборочных обследований. Оренбург: ГОУ ОГУ, 2009, 166 с.
120. Наказ Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України «Послуги міського електричного транспорту. Показники якості. Стандарт Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України» від 19 квітня 2006 р. № 130.
121. Національна транспортна стратегія України до 2030 року. http://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf
122. Неделько І.Г. Економічна стратегія переробних підприємств АПК на ринку сокової продукції: Дис. Кандидата економ наук. 08.00.04 «Економіка та

управління підприємствами». Миколаївський державний гуманітарний університет ім. Петра Могили навчально-наукового комплексу «Києво-Могилянська Академія». Миколаїв, 2002. 180 с.

123. Нейман Дж. фон, Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение». М.: «Наука», 1970. 707 с.

124. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.

125. Никитюк Т. Ретроспективний погляд на теорію невизначеності підприємницької діяльності. Теоретичні та практичні питання економіки: зб. наук. праць. К., 2009. №19. С. 105–112.

126. Овчар П. Імплементация державою Європейських вимог у галузі пасажирських перевезень в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: збірник наукових праць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 202–205.

127. Овчинников А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 1. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2017. 376 с.

128. Окрепкий Р., Дудар В. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. № 1 (62) 2020. 118–130.

129. Осипов Н.А., 2005. Организация маркетинга и выбор рыночных сегментов. М.: Юпитер.

130. Пашенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції : кол. монографія / за заг. ред. Г. М. Тарасюк. Житомир : ЖДТУ, 2016. С.104–202.

131. Петруха С., Забловський А., Назукова Н. Єдина комплексна стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 роки: оцінка дороговказів податкового реформування. Економіст. № 7. 2019. С. 6–12.

132. Петруха С.В., Петруха Н.М. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1). Ефективна економіка. 2013. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18
133. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємництва в умовах кризи: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 354 с.
134. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М.: «ИНФРА-М», 1999. 344 с.
135. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. К.: Основи, 1997. 390 с.
136. Прангишвили И.В. Системный подход и общесистемные закономерности. М. СИНТЕГ, 2001. 528 с.
137. Приходько Д. А. Транспортний маркетинг. Харків: Харківський національний автомобільно-дорожний університет, 2016. 102 с.
138. Про затвердження Міської цільової програми розвитку транспортної інфраструктури міста Києва на 2019–2023 роки. Рішення Київська міська ради від 14 листопада 2019 року № 222/7795 із змінами і доповненнями. <https://ips.ligazakon.net/document/MR191161>
139. Продажі електромобілів в світі зросли майже вдвічі: лідер Tesla Model 3. Перший електронний автомобільний «Autogeek»: веб-сайт. <https://autogeek.com.ua/prodazhi-elektromobiliv-v-sviti-zrosly-majzhe-vidvichi-lider-tesla-model-3/>
140. Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент. М.: ПРИОР, 1998. 384 с.
141. Райзберг Б.А. Курс экономики. Учебник. М.: ИНФРА-М, 1999. 716 с.
142. Рахматуллина А.Р. Методические положения повышения качества услуг городского общественного транспорта. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг. Самара, 2014. 147 с.
143. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. Учебное

пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 140 с.

144. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова, С.И. Полтавцев, К.Г. Романова, Б.Б. Хрусталева, С.М. Яровенко. М.: Изд-во «Аланс», 1994. 200 с.

145. Рішення Київської міської державної адміністрації № 222/7795 від 04.11.2019 «Про затвердження Міської цільової програми розвитку транспортної інфраструктури міста Києва на 2019–2023 роки»
https://kmr.gov.ua/sites/default/files/4313_0.pdf

146. Розпорядження Київської міської державної адміністрації № 2276 від 24.10.2001 «Про затвердження Статуту комунального підприємства «Київпастрас»»
https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_vnesennya_zmin_do_statutu_komunalnogo_pidprive_mstva_kivpastrans/File_8urn205ekj_kmda_1826/

147. Россохіна О.Е. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2010. № 2. С. 184–187.

148. Рымкевич В.В. Экономическая теория рисков: Монография. Минск: БГЭУ. 2001. С. 47–56.

149. Савченко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. Стратегія підприємства. Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х., 2004. 206 с.

150. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

151. Семенов В.В. Математическое моделирование динамики транспортных потоков мегаполиса. М., 2004. 44 с.

152. Серегин Е.В. Предпринимательские риски. М.: Финансовая академия, 1994. 157 с.

153. Скобкин С. С. Экономическая стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма. М.: Магистр, 2009. 348 с.

154. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. Молодий вчений. №12 (52). Грудень 2017 року. С. 758–762

155. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш формат, 2018. 735 с.

156. Соціологічний аналіз сучасних соціокультурних процесів: монографія / наук. Ред. В.В. Танчер. Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2017. 287 с.
157. Спирин И. В. Организация и управление пассажирскими автомобильными перевозками. М.: Издательский центр «Академия», 2010. 400 с.
158. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
159. Стратегічне управління: навч. посіб. В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
160. Стратегічний менеджмент: підручник. І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 289 с.
161. Стратегія розвитку міста Івано-Франківська на період до 2028. Івано-Франківськ, 2018. 88 с. <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-IF.pdf>
162. Талави́ря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 335–339.
163. Творонович В.І., Черній В.О., Портний О.В. Сучасні тренди digital-маркетингу. Моніторинг та аналіз в системі ефективного менеджменту на залізничному транспорті: реалії і перспективи: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 25–27 вересня 2019 року, Ужгород. Вид-во Київ: АТ «Укрзалізниця», 2019. С. 10–11.
164. Телетов О.С., Васильєва О.А. Маркетингові дослідження в системі міських пасажирських перевезень. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 2. С. 13–21.
165. Тойменцева И.А. Определение интегрального показателя развития услуг пассажирского транспорта на основе экономико-математического моделирования. Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2010. № 2 (64). С. 115–119.
166. Транспортная логистика: Учебник для транспортных вузов. / Под

общей редакцией Л.Б. Миротина. М.: Издательство «Экзамен», 2002. 512 с.

167. Транспортная сфера в контексте COVID-19. <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Covid-19-transport.pdf>

168. Траут Дж. Траут о стратегии. Рынок ошибок не прощает. Спб.: Питер, 2007. 176 с.

169. Унковська Т., Данилишин Б., Ломакович В. Монетарна влада та подолання коронакризи. К.: GROWFORD, 2020. 66 с.

170. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. М.: Экономика, 2005. 504 с.

171. Федорович Р.В. [та ін.]; за ред. проф. Р. В. Федоровича. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2018. 308 с.

172. Федорченко А.В. Роль маркетингу та маркетингових досліджень в системі управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: Зб. наук. праць НТУУ «КПІ», 2008. № 5. С. 304–309.

173. Філін Т.В. Маркетингова складова популяризації культурного продукту. Питання культурології, 2019. № 35. С. 77–86.

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

175. Фінансова звітність КП «Київпастрас». <https://kpt.kyiv.ua/reports>

176. Френкель А.А., Адамова Е.Ф. Корреляционно-регрессионный анализ в экономических приложениях. М.: МЭСИ, 1998. 96 с.

177. Хейне П. Экономический образ мышления: Пер с англ. М.: Новости, 1997. 701 с.

178. Хилл Н., Брайерли Дж., Мак-Дуголл Р. Как измерить удовлетворенность клиентов. М.: ИНФРА-М, 2005. 176 с.

179. Чандлер А. Стратегия и структура: разделы с истории промышленного производства. М.: Прогресс, 2008. 511 с.

180. Черкасов В.В. Деловой риск в предпринимательской деятельности. К.: Либра, 1996. 160 с.

181. Черній В. О. Концепція невизначеності, як ключового фактору впливу на економічну ефективність підприємства. Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України. Матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції, 26–28 листопада 2020 року, м. Хмельницький. Хмельницький: ХНУ, 2020. С. 176–178.

182. Черній В.О. Digital-маркетинг, як одна з ключових складових функціонування сучасного підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток», 27–28 травня 2020 року, м. Харків. Харків: ХНУБА, 2020. С. 183.

183. Черній В.О. Економічна оцінка маркетингової стратегії муніципального транспорту. Вісник Хмельницького національного університету, 2020. № 6. С. 221–229.

184. Черній В.О. Маркетингові інформаційні системи. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління». 2020 Вип. 47 № 1. С. 142–146.

185. Черній В.О. Оцінка ефективності функціонування міського громадського транспорту. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 180–185.

186. Черній В.О. Підходи до оцінки економічної ефективності функціонування громадського транспорту. Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, 19–20 квітня 2019 року, м. Хмельницький–Сатанів. Хмельницький: ХНУ, 2019. С. 256–260.

187. Черній В.О. Управління маркетингом і маркетинговими проектами на державних підприємствах. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку

територіальної системи», 31 жовтня 2020 року, м. Харків. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 330–333.

188. Черній В.О. Управління столичним громадським транспортом: проблеми та шляхи їх вирішення. Економіка підприємства та корпоративне управління: проблеми управління та виробництва. Матеріали V Міжнародної наукової конференції «Економіка та людиноцентризм сучасний фундамент розвитку людства» (23–24 квітня 2021 року, м. Лейпциг, Німеччина). Вид-во «Baltija». 2021. С. 57.

189. Черній В.О., Творонович В.І. Комбінований підхід впровадження маркетингової та економічної стратегії розвитку підприємства муніципального транспорту. Економіка та суспільство. 2020. Випуск № 22. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/167/160>

190. Черняк В.З. Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 1996. 176 с.

191. Чистов С.М. Державне регулювання економіки : навч. посібн. / С.М. Чистов, А.Є. Никифоров, Т.Ф. Куценко та ін. К. : Вид-во КНЕУ, 2000. 316 с.

192. Шарп У., Александер Г., Бэйли Дж. Инвестиции: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999. 1028 с.

193. Шахов В.В. Страхование. М.: ЮНИТИ, 1997. 311 с.

194. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки : навч. посібн. / Л.А. Швайка. К. : Вид-во «Знання», 2006. 435 с.

195. Шереметьев Н.К. Комплексный подход к спортивному маркетингу. Экономика, предпринимательство и право. 2013. № 4. С. 26-35. <http://www.creativeconomy.ru/articles/31335/>

196. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. пос. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

197. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

198. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Калининград: Изд-во КГУ, 2001. 345 с.

199. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г. В. Широкова. СПб.: Высшая школа менеджмента ; Изд. дом СПб. гос.ун-та, 2008. 480 с.
200. Шишкова Е.А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании. Экономический журнал, 2012, (26), 111–117.
201. Шпак Н.О., Романишин М.І. Стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства та принципи її формування. Економіка та держава. 2010. № 10. С. 48-51.
202. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла номенклатуры). М.: Прогресс, 1982. 345 с.
203. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. 3-е изд., испр. Москва: Омега-Л, 2007. 567 с.
204. Яковлева Н.Ф. Социологическое исследование. 2-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2014. 250с.
205. Яновська В.П., Кириченко Г.В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. Вип. 2. № 1. 92–108.
206. Ястремський О.І., Гриценко О.Г. Основи мікроекономіки / Підручник. К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. 714 с.
207. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962.
208. Chernii V. O., Portnyi O. V., The essence of the modern economic strategy and its place in the development of the enterprise. The Scientific Heritage. 2021. № 71 (71). Vol. 5. P. 13–16.
209. Duncan R. Characteristics of perceived environments and perceived environmental uncertainty. Administrative science quarterly. 1992. Vol 17. №. 3. p. 13-17.

210. Future of Transport: Update on the economic impacts of COVID-19. European Union, 2020 JRC120625. 4 p. https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/202005_future_of_transport_covid_sfp.brief.pdf
211. Ghorbanzadeh, O.; Moslem, S.; Blaschke, T.; Duleba, S. Sustainable urban transport planning considering different stakeholder groups by an interval-AHP decision support model. *Sustainability* 2018, 12, 1–18.
212. Grechan A. P., Bezuglyi A. O., Parfentieva O. G., Kompanets K. A., Hroza A. M. Strategic Development and Ensuring Competitiveness of Transport Companies in the Context of Market Digitization. *International Journal of Management (IJM)* Volume 11., Issue 6. June 2020. PP. 1124–1133.
213. Grechan A. P., Parfentieva O. G., Grechan P. Yu. Stimulating innovative activity as a tool for ensuring strategic development of motor transport enterprises. *Management Science Letters*. 9, 2019. PP. 1655–1668.
214. Higgins J.M. *Organisational Policy and Strategic Management*. 2nd edition. Chicago: The Dryden Press, 1983. 824 p.
215. Jia, G.; Ma, R.; Hu, Z. Urban transit network properties evaluation and optimization based on complex network theory. *Sustainability* 2019, 4, 1–16.
216. Knight F. *Risk, uncertainty and profit*. NY, 1921. 217 p.
217. Kravchenko O. Scenario analysis of the assessment of the rail transport impact on the economic growth (On the example of Ukraine). *Ikonomicheski Izsledvaniya* this link is disabled, 2020, 2020(1), pp. 1–31.
218. Kravchenko O., Bohomolova N., Savchenko M., Bondar N. Scenario-based financial planning: the case of Ukrainian railways. *National Accounting Review*, 2020, 2(3): 217–248.
219. Kryvoruchko O., Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Skrynkovskyy R. Marketing aspects of innovative development of business organizations in the sphere of production, trade, transport, and logistics in VUCA conditions. *Estudios de Economia Aplicada* this link is disabled. 2020. 38 (4). PP. 2–14.

220. Kryvoruchko O., Shynkarenko V., Popova N. Quality Management of Transport Services: Concept, System Approach, Models of Implementation. *International Journal of Engineering & Technology*. 7 (4.3). PP. 475–476.
221. Markowitz H. *Portfolio Selection. Efficient Diversification of Investments*. N. Y. John Wiley and Sons, 1959. 129 p.
222. National Concept of Sustainable Urban Transport Systems. World Bank Report # 73228-EN. World Bank. 2017. 192 p.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/534831468307481001/pdf/732280REVISED000Logo0urbantrans0eng.pdf>
223. Pearce, J. A., Robinson, R. B. Jr. (1985), *Strategic Management*, 2nd ed. Homewood, III: Richard D. Irvin, P. 6.
224. Roussas G. G. *An Introduction to Measure-theoretic Probability*. Elsevier, Academic Press, 2014. 426 p.
225. Sinha, R.; Olsson, L.E.; Frostell, B. Sustainable personal transport modes in a life cycle perspective-public or private? *Sustainability* 2019, 12, 1–13.
226. Sustainable Urban Mobility and Public Transport in Unece Capitals. Trends and Economics Series (WP.5). United Nations Economic Commission for Europe. New York and Geneva, 2015. 155 p.
227. The Institute of Customer Service. UK Customer Satisfaction Index (UKCSI). <https://www.instituteofcustomerservice.com/research-insight/ukcsi/>.
228. Trends and economics of transport in 2018–2019: urban transport and mobility. United Nations. Economic commission for Europe. Inland Transport Committee. ECE/TRANS/WP.5/2019/1. 11 p.
229. Urban passenger transport: Cities can make mobility sustainable, equitable and resilient. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2021. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/316ba973-en/index.html?itemId=/content/component/316ba973-en>
230. World Health Organization. Strategies for healthy and sustainable cities. <https://www.who.int/initiatives/urban-health-initiative/strategies>

231. Xue, Yunqiang & Cheng, Lin & Wang, Kuang & An, Jing & Guan, Hongzhi. System Dynamics Analysis of the Relationship between Transit Metropolis Construction and Sustainable Development of Urban Transportation – Case Study of Nanchang City, China. *Sustainability*. 2020. 12. 3028. 10.3390/su12073028.

232. Yanovska V., O. Ozerova, P. Yanovsky, S. Lytvynenko, L. Lytvynenko, S. Martseniuk Estimation of the interaction level between urban passenger transport and city train. 2nd International Scientific and Practical Conference «Energy-Optimal Technologies, Logistic and Safety on Transport» (EOT-2019): MATEC Web Conf] Volume 294. 16 October 2019.

233. Yanovska V. Marketing research as a way to increase competitiveness of railway company and forecasting of demand for transport / V. Yanovska, O. Pylypenko, V. Tvoronovych, A. Bozhok. *International Journal of Engineering and Technology*. Vol. 7 (4.3), 2018. P. 583–587.

ДОДАТКИ

Додаток А. Таблиця А.1. Концептуальні підходи до формування транспортних стратегій в містах

Концепція	Рік	Основні ідеї
1	2	3
Місто коротких відстаней	1973	Висока щільність забудови з комбінацією видів землекористування. В її основі лежить ефективно працююча система громадського транспорту, а планувальна структура сприяє розвитку велотранспорту і пересування пішки, а також скорочення енергоспоживання та забруднення навколишнього середовища.
Парадигма нового урбанізму (New Urbanism)	1980	Комфортне, чисте, безпечне, зручне для життя місто, з розвиненими пішохідними і вело-зонами, системою громадського транспорту. Принципи нового урбанізму: (1) пішохідна доступність («п'ять хвилин ходьби», погляд на місто з точки зору пішохода, місто має бути доступне для людини без машини); (2) з'єднання (умовний радіус приблизно в 450 м окреслює «громаду» в межах міста); (3) змішане використання (багатофункціональність) і різноманітність (люди повинні жити, працювати і відпочивати в одному і тому ж місці); (4) різноманітна забудова (не повинно бути поділу на квартали та міста для багатих і бідних; в одній громаді повинні бути будь-які варіанти житла - від елітних до доступних); (5) якість архітектури та міського планування; (6) більш висока щільність; (7) зелений транспорт; (8) сталий розвиток; (9) якість життя.
Концепція транзит-орієнтованого транспортного розвитку	1980	(1) забудова середньої і високої щільності; (2) місто має розвиватися по траєкторії компактності і транзитно-орієнтованості; (3) житлові будівлі, робочі місця, магазини, об'єкти соціальної інфраструктури, зелені зони і громадські простору повинні розташовуватися в межах декількох хвилин ходьби від зупинок громадського транспорту; (4) при цьому самі зупинки громадського транспорту повинні розміщуватися в місцях з найбільшим потенціалом пасажироперевезень і наступних перспектив розвитку; (5) щільність забудови повинна зменшуватися при віддаленні від зупинок громадського транспорту; (6) переходи між станціями і зонами забудови повинні бути плавними і простими; (7) пішохід в центрі планування і розвитку міських кварталів; (8) мультимодальні пересадочні вузли, можливість простого вибору різних видів громадського транспорту; (9) створення комфортних для використання населенням мереж міських вулиць, які безпосередньо з'єднують основні локальні об'єкти; (10) скорочення площ паркувальних місць для автомобілів; (11) об'єкти торговельної інфраструктури і громадського харчування доцільно розміщувати вздовж основних пішохідних вулиць, що ведуть до зупинок громадського транспорту; (12) зростання використання велосипеда як основного засобу пересування на короткі відстані; (13) сукупність житла різного формату, архітектурного стилю і вартості; (14) підтримання високого рівня комфортності середовища проживання і високої якості громадських просторів; (15) громадські простору повинні стати таким собі ядром, навколо якого розміщуються будівлі і відбувається громадська активність; (16) стимулювання забудови та реновації існуючих кварталів уздовж транзитних коридорів.

Продовження Додаток А. Табл. А.1.

1	2	3
Традиційний розвиток пригородів (Traditional Neighborhood Developments)	1980	Будівництво різних типів житла, комбінація різних видів землекористування, активний міський центр, пішохідні зони та компактні приміські зони, які мають бути пронизані мережею громадського транспорту
Пішохідні кармани (Pedestrian Pockets)	1988	Щільні, інтерактивні, орієнтовані на пішоходів мікрорайони площиною до 45 га. В центрі такого кармана знаходиться паркова зона. Пішохідні кармани характеризуються наявністю великого числа різноманітних робочих місць та послуг. Всередині карману всі інфраструктурні об'єкти поєднані один з іншим маршрутами громадського транспорту.
Ідеї Вукана Вучика	2011	Для вибору найбільш ефективного варіанту розвитку транспортної системи необхідно розглянути всі конкретні умови виду громадського транспорту співвідношення параметрів «ефективність-інвестиції». При врахуванні цих двох показників для різних видів транспорту можна отримати три варіанта розвитку міського транспорту: 1) громадський транспорт, що працює на міських вулицях у загальному потоці транспортних засобів (категорія ROW-C): низькі інвестиційні потреби та низька експлуатаційна ефективність; 2) швидкісний транспорт (категорія ROW-A): самі високі інвестиційні потреби і сама висока ефективність; 3) напівшвидкісні види громадського транспорту (категорія ROW-B): проміжне положення між першими групами. Заміщення особистого автотранспорту громадським дозволяє підвищити ефективність використання дорожньої мережі в два-три рази.

Джерело: складено автором на основі [8, 174, 151, 211, 215, 225, 30]

Додаток А. Табл. А.2. Основні сучасні транспортні стратегії

№	Географічна прив'язка	Назва українською	Назва англійською	Небокрай планування
1	Лондон	Транспортна стратегія Лондона	Mayor's Transport Strategy	до 2041 року
2	Мельбурн	Транспортна стратегія 2012	Transport Strategy 2012	до 2030 року
3	Аделаїда	Стратегія «Розумного транспортного та вуличного руху» на 2012-2022	Adelaide City Council, Smart Move: The City of Adelaide's Transport and Movement Strategy 2012-22	до 2022 року
4	Ванкувер	Транспортна система – 2040: Рух вперед	Transportation 2040: Moving forward	до 2040 року
5	Сінгапур	Майстер-план транспортного розвитку - 2013	Land Transport Master Plan 2013	до 2030 року
6	Відень	Тематична концепція розвитку міської транспортної системи Відня: рухаємося всі разом 2025	Thematic concert urban mobility plan Vienna Together on the move, STEP 2025	до 2025 року
7	Нью-Йорк	Один Нью-Йорк: План для сильного та справедливого міста	One NYC: The Plan for a Strong and Just City	до 2030 року
8	Бостон	Вперед, до Бостону – 2030: Бачення і план дії	Go Boston 2030: Vision and Action Plan, Mayoral Advisory Committee	до 2030 року
9	Берлін	План розвитку міського транспорту Берліну	Berlin Transport Urban Development Plan 2025	до 2025 року
10	Барселона	План міської мобільності Барселони – 2013-2018	Urban Mobility Plan of Barcelona	до 2030 року
11	Дублін	Транспортна стратегія для Великого Дубліну 2016-2035	National Transport Authority, Transport Strategy for the Greater Dublin Area 2016-2035	до 2035 року
12	Юта	План розвитку транспорту у сільських районах штату Юти на 2015-2040 роки на великі відстані	2015-2040 Long-Range Transportation Plan Transportation in Utah's Rural Areas	до 2040 року
13	Каліфорнія	План розвитку транспортної системи штату Каліфорнія до 2040 року	California Transportation Plan 2040	до 2040 року
14	Вашингтон	План громадського транспорту штату Вашингтон від 2016 року	2016 Washington state public transportation plan	до 2035 року
15	Уельс	Єдиний Уельс – поєднуючи націю. Транспортна стратегія Уельсу	One Wales: Connecting the Nation The Wales Transport Strategy	до 2020 року
16	Шотландія	Національна Транспортна Стратегія Шотландії	National Transport Strategy	до 2026 року
17	Західний Йоркшир	Транспортна стратегія Західного Йоркширу	Transport-strategy – 2040 West Yorkshire	до 2040 року
18	Північна Англія	Транспортна стратегія Північної Англії	Strategic Transport Plan/ Plan for the North	до 2050 року

Джерело: узагальнено автором

**Додаток А. Табл. А.3. Основні характеристики транспортних стратегій
(бачення, направлення, унікальні риси)**

Географічна прив'язка	Бачення	Направлення	Унікальні риси
1	2	3	4
Лондон	Бачення Стратегії полягає у розвитку Лондона «майбутнього» не тільки як дому, для ще більшого числа людей, а й як кращого і комфортного місця для проживання. В основі лежить принцип зниження залежності людей від використання особистих автомобілів і підвищення пішохідної активності, збільшення використання велосипедів та громадського транспорту.	<ul style="list-style-type: none"> - "Здорові" вулиці, покликані вирішити кризу фізичної пасивності жителів. - Зниження інтенсивності руху транспорту по вулицях Лондона. - Покращення якості повітря і робота над зниженням викидів вуглекислого газу до нульового рівня. - Надійна система громадського транспорту, яка може впоратися з великою кількістю пасажирів. - Доступна, дешева і безпечна транспортна мережа. - Інвестиції в транспортну систему для підтримки створення нових робочих місць і місць проживання. 	<p>Стратегія базується на принципі правильного росту, який має на увазі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - хороший доступ до громадського транспорту; - розвиток міста з високою щільністю місць (проживання, роботи, відпочинку, навчання і т. п.) і змішаним використанням територій ("місто коротких доріг"); - жителі для переміщення вибирають пішохідний рух і велосипедний транспорт; - території без автомобілів і території з обмеженням кількості автомобілів; - привабливий дизайн вулиць, доступне для всіх середовище; - переміщення без шкідливих вихлопів; - ефективні вантажні перевезення.
Мельбурн	Мельбурн - місто для людей, місто з найкращими вулицями, місто, пов'язане з ефективною, науково спроектованою транспортною системою.	<ul style="list-style-type: none"> - Інтеграція транспортного планування та планування використання земель; - Поїздки в будь-яке місце і в будь-який час: громадський транспорт для Центрального Мельбурна; - Підтримка громадського транспорту, піших прогулянок і велосипедного способу пересування, як основних видів транспорту в Центральному Мельбурні; - Перетворення Мельбурна в велосипедне місто; - Розвиток інноваційної з низьким екологічним впливом системи вантажоперевезень і доставки в Центральному Мельбурні. 	<ul style="list-style-type: none"> - Велика увага в Стратегії приділяється розвитку Мельбурна як 24-х годинного міста. Яскраве, різноманітне нічне життя міста є одним з факторів становлення Мельбурна в якості світового міста культури; - У Стратегії приділяється увага і такому аспекту, як адаптація до зміни клімату. Екстремально висока температура може сильно вплинути на функціонування поїздів і трамваїв через уразливість залізничної інфраструктури та проблем з енергопостачанням. Система залізничного транспорту має дуже високу ступінь внутрішньої взаємозалежності. Аварія на окремій ділянці може привести до ланцюгової реакції і зупинки роботи всієї мережі. Тепловий стрес може також привести до виникнення недомагання у пасажирів, що може викликати значні затримки поїздів.
Аделаїда	Аделаїда буде густонаселеним, яскравим і стійким конкурентним містом, в якому вирує життя удень і вночі, одним з найкращих міст для життя, роботи та відвідувань.	<p>Місто, де легко прогулюватись. Безпечний велосипедний рух. Якісний громадський транспорт. Зелені поїздки. Ефективні логістичні послуги. Розумні парковки. Повноцінні вулиці.</p>	<p>Особлива увага в Стратегії - якість та вигляд фасадів будівель. Зв'язок між громадськими пішохідними доріжками та громадськими будівлями відіграє важливу роль у розвитку міста, роблячи зручними прогулянки, відвідування кафе, відпочинок і спілкування. Добре спроектовані фасади будівель роблять багатою і різноманітною міську активність, заохочують людей брати участь в цивільних і комерційних аспектах життя Аделаїди. Для проектування фасадів будівель розроблені спеціальні рекомендації, написані простою і зрозумілою мовою. В якості основної ідеї проектування фасадів будівель наводиться висловлювання відомого вченого-урбаніста Яна Гейла "Спочатку життя, потім простір, а потім будівлі: в зворотному порядку міська система ніколи не буде працювати".</p>

Продовження Додаток А. Табл. А.3.

1	2	3	4
Географічна прив'язка	Бачення	Направлення	Унікальні риси
Ванкувер	До 2040 року Ванкувер стане містом з розумною та ефективною транспортною системою, яка підтримує процвітаючу економіку при одноманітному підвищенні доступності. У Ванкувері будуть жити здорові громадяни, які мобільні в безпечному, доступному та живому місті; в місті буде екологічно чисте навколишнє середовище, яке забезпечує здорове майбутнє для людей і планети.	<ul style="list-style-type: none"> - ефективне землекористування; - організація пішохідних зон, організація велосипедного руху; - створення ефективної системи транзиту; - оптимізація роботи транспортних засобів; - підвищення якості перевезення вантажу; - надання послуг і роботи служб реагування на надзвичайні ситуації; - стимулювання населення до переходу на використання громадського і велосипедного транспорту. 	Для реалізації Стратегії розроблені наступні принципи: Принцип розумних інвестицій передбачає пріоритет проєктів, яке забезпечує максимальну вигоду, включаючи максимальне використання, наприклад, поблизу великих транзитних вузлів чи районів з високою щільністю населення, направлені на створення зв'язних пішохідних зон чи зв'язної мережі вело-доріжок, вирішення актуальних проблем і т. п. Принцип «великої картини» говорить про те, що кожен проєкт повинен розглядатися як окремий крок на шляху до загального бачення розвитку міста; проєкт повинен сприяти масштабуванню інфраструктури для задоволення довгострокових потреб. Крім того, проєкт повинен бути направлений на досягнення зразу декілька цілей і нести додану цінність за рамками ідеї розвитку транспортної системи – це може бути здоров'я населення, підвищення якості повітря, доступності житла, розвитку комерційної діяльності і т.п.
Сінгапур	Жителі міста зможуть добратися до великої кількості місць швидше і з великим комфортом, тобто скорочення часу на щоденні поїздки.	<ul style="list-style-type: none"> - багато транспортних зв'язків; - підвищення якості транспортних послуг громадського транспорту; - прийнятне та інклюзивне суспільство. 	Розвиток мережі автобусних маршрутів «Гуляй щоб подорожувати далі» (Walk2Ride), який забезпечить захищений від дощу прохід між станціями метрополітену і автобусними зупинками до шкіл і закладів здоров'я в межах 200м від вузлів громадського транспорту.
Відень	Рухасмося разом (пріоритет пішохідного та велосипедного руху, а також використання громадського транспорту, нова культура мобільності, обмін замість володіння, мультимодальний транспорт від дверей до дверей, мобільність для самих маленьких, партнерство, ефективна організація комерційного транспорту)	<ul style="list-style-type: none"> - сучасне управління: відповідальність і ресурси; - громадський простір: спільне використання вулиць; - ефективна мобільність через управління мобільністю; - спільне використання автомобіля замість володіння автотранспортом; Транспортна організація: розумний спосіб управління мобільністю; - бізнес у русі; - транспортна інфраструктура: основа міста; - мобільність потребує інновацій; 	Ідея компактного і поліцентричного розвитку міста. Для збереження компактності міста необхідно будувати багатоквартирні будинки, які досить забезпечені зеленими зонами, торговими площами, соціальною та технічною інфраструктурою. В цьому контексті традиційні центри міста і нові міські центри повинні стати центрами районного масштабу – хабами, де кожен може задовільнити свої повсякденні потреби і зайнятися бізнесом. При цьому буде реалізований принцип компактної забудови: розширення міст буде обмежено тими зонами, які досить забезпечені громадським транспортом. В передмісті також повинні будуватися компактні квартали для піших і велосипедних прогулянок, які засновані на принципі збалансованого поліцентричного міського розвитку.
Нью-Йорк	Нью-Йорк – зростаюче і процвітаюче місто з інклюзивною економікою, з низьким об'ємом викидів парникових газів та адаптоване до змін клімату.	<ul style="list-style-type: none"> - безпека, мобільність управління транспортною інфраструктурою і реалізацією проєктів; - організація вантажного руху; - управління громадськими просторами; - стійкість до природних катаклізмів; - удосконалення системи управління містом; - залучення громадськості до управління містом. 	Поліпшення громадського транспорту, розвиток різних видів транспорту з акцентом на доступних і зручних способів переміщення для громадян з низьким і середнім рівнем доходу. Принципом кадрової політики Департаменту транспорту міста є набір персоналу зі всіх соціальних шарів і районів міста, щоб склад співробітників відображав і добре розумів потреби населення Нью-Йорка.

Продовження Додаток А. Табл. А.3.

1	2	3	4
Географічна прив'язка	Бачення	Направлення	Унікальні риси
Бостон	Всі мешканці мають вибір із безлічі різних способів пересування по місту, причому ефективна транспортна мережа сприяє економічному зростанню і адаптована до зміни клімату.	<ul style="list-style-type: none"> - нульова терпимість до ДТП; - повноцінні мультимодальні вулиці; - розумні вулиці; - якісна (відбудована) інфраструктура – основа для залучення інвестицій. 	<p>Принцип «повних життя вулиць» (Complete streets) – це принципи проєктування вулиць для всіх груп користувачів, включаючи пішоходів (у т. ч. дітей, пенсіонерів и інвалідів), велосипедистів, користувачів громадського транспорту, автомобілістів і вантажних автомобілів;</p> <p>передбачається, що всі рішення у сфері фінансування, планування, проєктування і будівництва повинні приводити до створення «Повних життя вулиць».</p> <p>При цьому для вулиць немає єдиного дизайну; кожен з них унікальний і відповідає контексту співтовариства. «Повна життя вулиця» може включати в себе тротуари, велосипедні доріжки (чи широкі тротуари), зручні і доступні зупинки загального транспорту, часті та безпечні можливості перетину, острівця посередині дороги, доступні пішохідні сигнали, бордюрні виходи, більш вузькі смуги руху і т. п.</p>
Берлін	Берлін – космополітичне, зелене і розумне місто, а його лозунгами стануть економічна сила, якість життя і суспільна свідомість	<ul style="list-style-type: none"> - стійка мобільність для всіх і кожного; - місто придатне для життя; - взаємопов'язаний метрополітенівський регіон; - чистий, тихий, який перейшов через етап копалин джерел енергії; - ефективний «зелений» комерційний транспорт; - інвестиції у сфері транспорту сприяють і розвитку мобільності, і економіки в цілому; - приваблива центральна частина міста; - міжнародно доступне місто 	<p>В Транспортному Плані розглядається довгострокова ціль по перерозподілу дорожнього простору в залежності від частки виду транспорту в пасажирських перевезеннях. Так, наприклад, на автомобільний транспорт припадає тільки 1/3 щодобового пасажиропотоку, але при цьому автомобілі займають більш 2/3 дорожнього простору, що призводить до чисельних проблем: пробкам, складності до пересування по місту на велосипеді, погіршенню якості міського середовища.</p>
Барселона	Безпечне місто, справедливе місто, зелене місто, економічно ефективне місто.	<ul style="list-style-type: none"> - безпечна мобільність: скорочення числа нещасних випадків; - стійка мобільність: сприяння змінам модальності до більш стійких видів транспорту; - зниження забруднення повітря: в результаті експлуатації міського транспортного комплексу; - зниження шумного забруднення: помірне споживання енергії при транспортуванні і зменшення вкладу транспорту в зміну клімату; - збільшення частки відновлених джерел енергії і «чистого» енергоспоживання; - рівноправна мобільність: заохочення альтернативних видів використання доріг загального використання, забезпечення доступності транспортних систем; - ефективна мобільність: підвищення ефективності транспортних систем, створення нових технологій в управлінні мобільністю. 	<p>Організація міських паттернів в супер-квартали і впровадження інших заспокоїливих мір.</p> <p>Супер-квартали (superblocks) представляють собою об'єднання деяких кварталів з невеликими вулицями і перетворення їх у повністю пішохідні, а навколо цього об'єднання кварталів іде великий квартал, вже з автомобільним рухом. У Плані прописано, що від будь-якої точки в супер-кварталі менш ніж в 300 м. буде знаходитись зупинка громадського транспорту з п'ятихвилинним інтервалом руху. Остання міра буде реалізована за допомогою пересадочною моделлю (з однією пересадкою людина може добратися в 95% міста). Тут велика роль приділена новій ортогональній автобусній мережі.</p>

Продовження Додаток А. Табл. А.3.

1	2	3	4
Географічна прив'язка	Бачення	Направлення	Унікальні риси
Дублін	Міська агломерація Великого Дубліну до 2022 року буде економічно динамічним, активним і стійким міжнародним транспортним хабом, яка оперує в національному і світовому масштабі, в агломерації процвітають місцеві спільноти, які проживають у привабливих місцях з відмінною транспортною доступністю, добре підтримуваною інфраструктурою і якісними засобами відпочинку. Через територію агломерації проходять транспортні коридори, на них розташовані сільсько-господарські угіддя і охоронювані природні території	<ul style="list-style-type: none"> - автобусне сполучення, автобусні зупинки і конструкції для їх обладнання, - залізничні перевози, тарифи; - інформаційні системи для пасажирів; - оптимізація транспортних розв'язок; - доступність транспорту для всіх; - малі громадські транспортні засоби; - місцеві транспортні послуги; - інформація і вивіски; - охорона навколишнього середовища. 	<p>Дублін був багато в чому побудований з не дуже міцної деревини, з якої практично не залишилося жодного сліду. Норманський слід трохи глибше, але навіть його найбільш вражаючі споруди були реконструйовані.</p> <p>Оновлення Green Line почнеться через деякий момент після Метролінк відкривається в 2027 році, як планується зараз. Однак через економічний спад, як очікувалося від Коронавірусне захворювання 2019 криза, це може зазнати змін.[21]Енциклопедія site:uk.wikiqube.net</p> <p>Будівельний бум призвів до появи в столиці і її околицях великого числа сучасних еклектичних будівель (наприклад, Financial Services Centre і Custom House Square).</p>

Джерело: узагальнено автором

Додаток Б. Завдання розвитку муніципального транспорту та простору для пересування пішоходів та немоторизованих транспортних засобів

Транспортна інфраструктура	Популяризація велосипедного руху	Пішохідний простір	Транспортна інфраструктура
<p>- Створення єдиного диспетчерського центру керування комунальним транспортом.</p> <p>- Вдосконалення систем моніторингу, аналізу та прогнозування розвитку транспортної системи міста на основі статичної та динамічної транспортних моделей (збір статистичних даних, оновлення геоінформаційних даних):</p> <p>- Проведення щорічного опитування домогосподарств щодо видів використання транспорту та мобільності у містах;</p> <p>- Інтеграція геоінформаційної системи обліку та управління інфраструктурними об'єктами міста з містобудівним кадастром;</p> <p>- Розробка програмного модуля обліку та управління інфраструктурними об'єктами міста у складі ІАС "Майно".</p>	<p>- Створення безбар'єрної, безпечної та зв'язаної веломережі для щоденних трудових поїздок та активнього відпочинку.</p> <p>-Розвиток велопаркувального простору шляхом будівництва:</p> <p>-перехоплюючих велопарковок біля станцій швидкісного рейкового транспорту;</p> <p>-велопарковок тимчасового зберігання перед вхідними групами підприємств, установ та навчальних закладів;</p> <p>- місць постійного зберігання велосипедів у складі житлових комплексів;</p> <p>- Облаштування та утримання 400 велосипедних стійок для короткочасного зберігання велосипедів (у т. ч. велоперехоплюючих паркінгів).</p> <p>- Архітектурний конкурс на оформлення місць зберігання велосипедів поруч з багатоквартирними житловими будинками.</p> <p>- Підвищення інтенсивності експлуатації велосипедів:</p> <p>- Створення системи міського велопрокату.</p> <p>- Врахування велосипедної інфраструктури при плануванні, будівництві та реконструкції об'єктів</p>	<p>- Створення безбар'єрного, комфортного та безпечного пішохідного простору, доступного для всіх категорій користувачів, шляхом збільшення кількості регульованих та інженерно-обладнаних наземних пішохідних переходів.</p> <p>- Створення нових пішохідних зон та маршрутів, у т. ч. за рахунок пішоходизації окремих вулиць та площ</p> <p>-Організація комфортних умов для пересування всіх учасників дорожнього руху.</p> <p>- Розширення зон пішохідної доступності станцій метрополітену, міської електрички та швидкісного трамваю шляхом будівництва других виходів</p> <p>- Встановлення засобів фізичного обмеження паркування транспортних засобів на тротуарах та в пішохідних зонах: придбання та встановлення боллардів (автоматичних, гідравлічних блокіраторів)</p>	<p>- Пріоритетний розвиток систем швидкісного тролейбусного / автобусного сполучення</p> <p>- Пріоритетний розвиток систем швидкісного рейкового транспорту.</p> <p>- Створення транспортно-пересадочних вузлів.</p> <p>- Якісне оновлення рухомого складу громадського транспорту шляхом впровадження рухомого складу підвищеної місткості з низькою підлогою.</p> <p>- Впровадження в системі громадського транспорту нічних маршрутів та маршрутів вихідного дня на основі аналізу відповідного попиту.</p> <p>- Створення швидкого та зручного транзитного транспортного хабу шляхом будівництва автостанцій приміського, міжміського та міжнародного сполучення, інтегрованих з залізничними вокзалами та аеропортами</p>

Джерело: узагальнено автором

Додаток В. Табл. В.1. Номенклатура показників якості транспортного обслуговування пасажирів муніципального транспорту

Завдання 1	Показник якості 2
Розробка стандартів показників якості транспортного обслуговування	Рівень безпеки пасажирів
	Повнота інформації для пасажирів
	Своєчасність подання інформації для пасажирів
	Рівень дотримання часових нормативів обслуговування (тривалість часу очікування)
Проведення стандартизації (сертифікації) послуг (товарів)	Рівень покриття маршрутної мережі
	Конструктивні особливості громадського транспорту (автобуси\тролейбуси\трамваї)
	Рівень безпеки руху громадського транспорту
	Відповідність видів громадського транспорту і нерухомих об'єктів громадського транспорту стандартам, нормам, нормативам
	Коефіцієнт дотримання графіку руху громадського транспорту
	Достовірність інформації для пасажирів
	Температурний режим у громадському транспорті
Складання планів, програм	Кількість запропонованих місць на маршрутах
	Регулярність маршрутів у графіку руху громадського транспорту
	Частота освоєння нових маршрутів і сполучень
	Коефіцієнт змінності пасажирів по напрямках і сполученнях
Маркетингові дослідження сприйняття пасажирями якості транспортного обслуговування	Наявність пасажирських сполучень
	Наявність місць для проїзду з бажаними параметрами поїздки (час відправлення / прибуття, конструкційні особливості місця)
	Зручність графіку руху громадського транспорту
	Повнота, доступність і корисність інформації для пасажирів
	Зручність місця для пасажирів та його багажу
	Широта спектру додаткових послуг для пасажирів
	Зручність замовлення та оплати додаткових послуг для пасажирів
	Економія грошових коштів при зверненні до послуг громадського транспорту
	Рівень задоволення обслуговуванням
	Сприйняття пасажиром якості обслуговування у співвідношенні з вартістю наданих послуг
Експертні оцінки рівня якості транспортної послуги і сервісу для пасажирів	Частота руху громадського транспорту на маршрутах
	Рівень узгодженості графіку руху громадського транспорту за маршрутками
	Якість інформаційного супроводу пасажирів
	Санітарно-гігієнічний стан громадського транспорту, місць загального користування для пасажирів та тривалого перебування пасажирів
	Конструкційна зручність громадського транспорту і місць загального використання для пасажирів різних соціальних груп (у т. ч. для осіб з обмеженими фізичними можливостями та різних вікових категорій)
	Співвідношення транспортних тарифів різних видів транспорту
	Рівень комфортності для пасажирів на зупинках
	Рівень комфортності для пасажирів у громадському транспорті
	Досвід користування громадським транспортом (наміри пасажирів щодо подальшого використання громадського транспорту)

Джерело: узагальнено автором за [22, 120, 109]

Додаток В. Табл. В. 2. Система показників якості транспортного обслуговування пасажирів муніципального транспорту

Групові властивості	Параметричні властивості і характеристики	Інтегральні та одиничні (індивідуальні) показники	
1	2	3	
1. Транспортна забезпеченість	Географічна доступність	Розгалуженість маршрутної мережі	
		Щільність маршрутної мережі	
		Наявність пасажирських сполучень	
	Достатність потужностей	Подобова кількість запропонованих місць на маршрутах	
		Достатність запропонованих місць з бажаними конструкційними параметрами (тип громадського транспорту, місцерозташування у салоні)	
		Прийнятність тарифів для різних соціальних груп	
	Доступність тарифів	Наявність пільг для соціально незахищених груп пасажирів	
		Стабільність тарифів	
	Часова доступність	Частота руху ГТ на маршрутах і сполученнях	
		Зручність графіку руху ГТ	
2. Надійність	Інформаційне забезпечення	Своєчасність подання інформації	
		Достовірність інформації	
		Повнота інформації	
		Доступність інформації	
		Корисність інформації	
	Регулярність транспортного сполучення	Коефіцієнт дотримання графіку руху ГТ	
		Середньоквадратичне відхилення від розкладу руху	
		Коефіцієнт регулярності маршрутів у графіку руху (в середині доби, тижня, місяця, сезону)	
	Гарантованість сполучення	Стабільність графіку руху ГТ	
		Рівень покриття маршрутної мережі	
		Частота введення нових маршрутів ГТ, освоєння нових сполучень	
	Безпека	Рівень безпеки руху ГТ	
		Рівень безпеки пасажирів	
		Рівень екологічної безпеки	
	Гарантованість базового рівня обслуговування	Рівень вірогідності відмови пасажирів в посадці	
		Рівень виконання заявок пасажирів на отримання послуг	
	3. Зручність	Комфортність поїздки	Відповідність стандартам, нормам, нормативам
			Зручність і чистота місця для пасажирів та його багажу
			Конструкційна зручність ГТ
Температурний режим у салоні			
Повітряний режим у салоні			
Комплексність обслуговування		Повнота пропозиції додаткових послуг для пасажирів до, під час і після поїздки (широта спектру послуг)	
		Наявність комплектів (наборів) послуг для різних груп пасажирів	
		Доступність додаткових послуг для різних груп пасажирів (можливість попереднього замовлення / резервування, цінова, територіальна, часова доступність)	
		Гарантованість надання пасажирів запропонованих послуг	
		Гарантованість отримання пасажиром замовлених послуг	
Комфортабельність користування додатковими послугами		Зручність для пасажирів замовлення додаткових послуг та їх оплати	
		Можливість отримання пасажиром додаткових послуг в потрібному місті, в потрібний час та в потрібному обсязі (кількості)	
		Рівень часових очікувань (у черзі, в т. ч. електронній)	
		Відповідність рівня наданих послуг заявленому рівню	
Комплексність обслуговування		Повнота пропозиції додаткових послуг для пасажирів до, під час і після поїздки (широта спектру послуг)	
		Наявність комплектів (наборів) послуг для різних груп пасажирів	
		Доступність додаткових послуг для різних груп пасажирів (можливість попереднього замовлення / резервування, цінова, територіальна, часова доступність)	
		Гарантованість надання пасажирів запропонованих послуг	
		Гарантованість отримання пасажиром замовлених послуг	
Комфортабельність користування додатковими послугами		Зручність для пасажирів замовлення додаткових послуг та їх оплати	
	Можливість отримання пасажиром додаткових послуг в потрібному місті, в потрібний час та в потрібному обсязі (кількості)		
	Рівень часових очікувань (у черзі, в т. ч. електронній)		
	Відповідність рівня наданих послуг заявленому рівню		

Продовження Додатку В. табл. В.2

1	2	3
4. Споживча цінність	Рівень грошових «жертв»	Співвідношення ціни ГТ з тарифами на альтернативних (конкурентних) видах транспорту (маршрутках/приватним транспортом)
		Співвідношення загальних витрат на поїздку ГТ з альтернативними (конкурентними) видами транспорту
		Рівень грошових витрат на отримання доступу до послуги в загальній сумі витрат на поїздку
	Зниження негрошових «порож»	Економія грошових коштів при зверненні до послуг ГТ
		Економія витрат часу при поїзді ГТ
		Економія фізичних зусиль при поїзді ГТ
		Зменшення сенсорних подразників при користуванні громадського транспортом
		Зниження ризиків при користуванні ГТ
	Функціональні та емоційні переваги	Корисність функціональних переваг для пасажера
		Відчутність емоційних переваг для пасажера
		Важливість функціональних та емоційних переваг для пасажера
	5. Набутий досвід користування	Рівень задоволення
Рівень психологічного задоволення		
Рівень соціального задоволення		
Рівень культурного задоволення		
Результативність обслуговування пасажера (співвідношення поразок пасажера і переваг)		
Ступінь лояльності		Рівень задоволення обслуговуванням
		Усвідомлена пасажиром (сприйнята) якості обслуговування (очікувана, бажана, приваблива)
		Залишковий досвід користування громадським транспортом

Джерело: складено автором за [109, 157]

Додаток Г. Історична довідка КП «Київпастрас»

Дата	Подія
1	2
1925 рік	Першою компанією, яка постачала автобуси до Києва, була «Даймлер-Мерседес» (Німеччина). Після проведення конкурсу з вибору типу автобусів і фірми їх постачання було укладено на поставку 10 одиниць.
16 листопада 1925 року	В Київ прибули перші 2 автобуси, а вже 10 грудня вони розпочали свій перший трудовий день.
30 грудня 1925 року	Відкрився другий маршрут від трампарку до залізничного переїзду на Деміївці (нині - район центрального автовокзалу). Постійно тут працювало також два автобуси
1934 року	На вул. Боєнській (нині - Івана Кудрі) з'являється вивіска «Автобуснотаксомоторна база № 1». Сюди й переїхала автоколона з трампарку
На кінець 1935 р.	Кількість автобусів уже збільшилась до 57 одиниць
1937 рік	Кількість автобусів уже збільшилась до 80 одиниць. Поповнення парку машин відбувалося за рахунок поставок вітчизняних автобусів ПАЗ та ЗиС-16. Із року в рік автопідприємство набирало сил, але мирну працю транспортників порушила війна.
25 червня 1946 року	Друга світова війна. Було створено Київське міське автотранспортне управління та Київський автобусний парк (пізніше - АП № 1) на вул. Васильківській.
У кінці 2001 року	За рішенням Київської міської ради, шляхом злиття комунального підприємства «Київелектротранс» та Київського міського територіально-виробничого об'єднання автомобільного транспорту було створено комунальне «Київпастрас».
2002—2005 рр.	Придбано 750 автобусів різної місткості («Volvo B10M», «Scania 112», ЛАЗ А183, МАЗ 103 та МАЗ 105, «Богдан»), в тому числі 81 — з низьким рівнем підлоги (МАЗ, ЛАЗ), 101 тролейбус (Київ-12.03, ЮМЗ Т2, МАЗ-103Т), з них 47 — з низьким рівнем підлоги (МАЗ); спільно з чеськими машинобудівниками побудовано трисекційний трамвайний вагон КЗР-N з низькопідлоговою секцією. На базі автобусів «Богдан» та ЛАЗ створюються тролейбуси з низьким рівнем підлоги.
2009 році	В місті розпочав роботу пілотний проект «Із лівого берега на правий берег Дніпра за 20 хв.», який був початком міських залізничних перевезень на теренах України.
2011 році	Було розпочато реалізацію проекту «Міська електричка», який вже використовував 14 залізничних зупинок і станцій, відкритих для посадки-висадки 10 спеціально переобладнаних електропоїздів, які курсували кільцевими маршрутами. У 2012 році побудовано пересадочний вузол ст.Троєщина-2. У зв'язку зі збільшенням популярності проекту серед пасажирів та необхідності мати резервні електропоїзди для виконання технічних обслуговувань та поточних ремонтів у 2013 році було досягнуто домовленостей із ДТГО «Південно-Західна залізниця» щодо передачі до сфери управління Київської міської державної адміністрації 2-х додаткових складів електропоїздів.
2001-2014 роки	За керівництва генерального директора Миколи Ламбуцького для поліпшення якості транспортного обслуговування, була розроблена і задіяна відповідна програма, яка передбачає придбання нового рухомого складу сучасних моделей (підвищеного комфорту для пасажирів і водія, з низьким рівнем підлоги, поліпшеного дизайну тощо) та ремонт і модернізацію існуючого.
14 серпня 2014 р.	Генеральним директором підприємства призначено Майзеля Сергія Петровича.
7 грудня 2017 р.	«Київпастрас» почав співпрацю з Всеукраїнською книгою скарг «Каратель».
2018 році	Поїздами «міської електрички» перевезено понад 6,77 млн пасажирів, що в середньому складає 18,6 тис. пас. за добу.
Станом на червень 2019 року	Пасажирські перевезення здійснюються за 105 автобусними маршрутами (100 міських, 2 приміських та 3 міжнародних), 50 — тролейбусним (4 з яких нічні) та 20 — трамвайними. Для забезпечення роботи цих маршрутів підприємство обслуговує 250,9 км трамвайних колій, 1190,9 км контактної мережі, 1142,0 км кабельних ліній, 90 тягових підстанцій, 1511 зупинних комплексів. Щодня на маршрути виходить 400 автобусів різної місткості, 370 тролейбусів та 290 трамваїв. Послугами наземного пасажирського транспорту в середньому щоденно користуються 1,1 млн мешканців та гостей столиці (397 млн пасажирів за 2018 рік). КП "Київпастрас" у 2019р. отримало від Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz Spółka Akcyjna 10 трамвайних вагонів на загальну суму 568,44 млн грн (з ПДВ).

1	2
Теперішній час	<p>Майно підприємства є власністю територіальної громади міста. На підприємстві працює понад 7,5 тисяч працівників. Очолює підприємство генеральний директор. Технічну політику підприємства здійснює головний інженер через технічну службу (виробничо-технічне управління, управління організації виробничих процесів автотранспорту та управління організації виробничих процесів електротранспорту). Експлуатаційна діяльність (управління пасажирських перевезень, служба організацією руху) підпорядкована заступнику генерального директора.</p> <p>Бурхливий розвиток міжміського автобусного сполучення столиці України з іншими столицями та містами союзних республік спонукав до будівництва нових автопідприємств. Загалом було відкрито 8 автобусних парків. Усі автопарки були підпорядковані територіальному Київському міському об'єднанню автомобільного транспорту. У процесі експлуатації восьми автопарків проводилось освоєння нового рухомого складу та вдосконалення технічного, технологічного обслуговування і ремонту автобусів.</p> <p>Наразі 4 автопарки (АП №2, АП №5, АП №6 та АП №8) щоденно випускають на вулиці столиці сотні автобусів, а маршрутна мережа розростається та змінюється з кожним роком. Героїчну сторінку в свою історію вписали столичні автобусники у дні ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС: у лічені години вони вивезли (евакуували) із Прип'яті та Чорнобиля, з населених пунктів 30-кілометрової зони сотні тисяч людей.</p> <p>На даний час КП «Київпастранс» використовує в експлуатації, по робочим дням, 9 електропоїздів, що рухаються з інтервалом 9-40 хв.</p> <p>Наразі комунальний транспорт у обслуговує близько: 172 міських наземних маршрутів; 6 - приміських; 1 - міжнародний.</p> <p>Рідкісним транспортним засобом, визначною пам'яткою столиці України і своєрідним атракціоном є фунікулер залізниця з фунікулерною канатною тягою. Загалом, організації транспортного сполучення між двома районами місцевості, що лежать на різних висотних позначках. У Київського фунікулера різниця між цими позначками становить 75 м. Київський фунікулер – унікальний. Його траса пролягає по лісистому схилу Володимирської гори. До складу підприємства також входять чотири тролейбусних і три трамвайних депо.</p> <p>Крім придбання нових автобусів і тролейбусів, щорічно проводяться планові ремонти рухомого складу і споруд.</p> <p>Станом на 2018 рік завершено монтаж 63 зупинкових павільйонів очікування сучасного типу з гартованого скла. Загалом у столиці таких переоблаштовано 175. Також відповідно до оновлених правил дорожнього руху разом з дорожніми службами міста розпочата комплексна заміна інформаційно-вказівних знаків та нанесення дорожньої розмітки, які позначають межі зупинки громадського транспорту.</p> <p>Турнікетними групами для автоматизації оплати за проїзд пасажирями обладнані фунікулер, Борщагівська та Троєщинська ЛШТ, міська електричка. Наразі можливо зафіксувати або оплатити свій проїзд разового квитка на термопапері, за допомогою місячного проїзного квитка, Картки киянина та банківської безконтактної картки. Із введенням у дослідну експлуатацію системи електронного квитка з'являються нові можливості – KyivSmartCard тощо.</p> <p>Безконтактно оплатити проїзд просто: достатньо піднести банківську картку до терміналу на турнікеті. Сума що відповідає вартості проїзду буде автоматично знята з рахунку. Оплату підтвердять звуковий, і світловий сигнали, а також відповідний напис на турнікеті.</p> <p>Автоматизована система оплати проїзду надає чимало економічних переваг, серед яких – можливість оцінити реальний оборот коштів, коректно врахувати кількість пільговиків і фактичну картину щодо завантаженості маршрутів. Для пасажирів це зручна та швидка оплата проїзду, можливість використання різних гнучких тарифних систем. Для водіїв – скорочення часу затримки громадського транспорту на зупинках.</p> <p>Автоматизована система обліку оплати проїзду у міському пасажирському транспорті Києва (АСОП) – програмно-технічний комплекс, призначений для обліку наданих транспортних послуг із використанням електронного квитка.</p> <p>Електронний квиток (Е-квиток) – єдиний проїзний документ у громадському транспорті міста Києва, який після реєстрації в АСОП дає пасажирові право на одержання транспортних послуг.</p>

1	2
	<p>Транспортний термінал – встановлений у рухомому складі наземного транспортного засобу або інтегрований із турнікетом спеціалізований комплект обладнання (зокрема, і валідатори), що призначений для реєстрації електронного квитка, перевірки транспортного ресурсу й оплати проїзду та взаємодіє з іншим бортовим електронним інформаційним обладнанням і центром обробки транзакцій.</p> <p>Е-квиток діятиме на всі види громадського транспорту на основі безконтактної електронної пластикової картки (транспортної картки) або надрукованого на папері QR-коду (для одноразової оплати проїзду).</p> <p>Наприкінці 2018 року в столиці було розпочато експлуатацію електронного квитка.</p> <p>У межах реконструкції та будівництва трамвайних ліній, завершено ремонт станцій Борщагівської лінії швидкісного трамвая, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - платформи облицьовано плиткою ФЕМ, гранітом і тактильною плиткою і змінено скло навісів; - встановлено металоконструкції навісів над платформами; - реконструйовано світлофорні об'єкти; - розроблена і проваджена нова система навігації; - оновлено концепцію системи освітлення станцій; - встановлено LED (енергозберігаюче) освітлення; - встановлені системи відеонагляду; - прокладені слаботочні мережі; - відновлено зовнішнє покриття підлоги та стелі у вестибюлях станцій. - замінено всі вхідні групи. - змінені турнікетні групи; - зроблено облицювання кіосків, для продажу квитків; - відремонтовано підземні переходи; - оснащено пішохідний перехід; - перекладено більше кілометра колії та здійснено роботи по зварюванню рейок; - перевлаштовано дренажну систему станцій; - реконструйовано систему електропостачання із заміною електрощитового обладнання. <p>Для пасажирів, які є поціновувачами сучасності, турнікетні групи обладнано системою безконтактної оплати проїзду, яка підтримує не лише платіжну систему MasterCard PayPass, але і Visa payWave.</p> <p>Особливу увагу приділено маломобільним групам населення, для яких було встановлено 20 підйомників на п'яти станціях Борщагівської лінії швидкісного трамвая.</p> <p>Лінія швидкісного трамвая з'єднує центральну частину міста, залізничний вокзал і один з найбільших житлових масивів Києва. Щодня цією транспортною артерією пересуваються близько 160 тисяч пасажирів.</p> <p>Упродовж останніх років ведеться активна співпраця з Європейським інвестиційним банком для залучення додаткових джерел фінансування в транспортну сферу Києва.</p> <p>Наразі працюють над:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробкою зручних маршрутів та оптимізацією рейсів столицею України; - автоматизація та контроль витрат пального – економія щомісяця до 10%; - перші в Україні розробили й адаптували унікальну систему електронного шляхового листа.

Додаток Д. Рухомий склад КП «Київпаstrанс»

Вид транспорту	Характеристики
1	2
Автобуси	
ЛАЗ-A141	міжміський 9-метровий автобус, має у довжину усього лише 9,2 метра, ширину 2,5 метра і висоту 3.00 метра. Габаритних вогнів має 22 птукки, сходинки у салон не має. Салон напівтуристичного автобуса — крісла м'які та високі, проте не мають столиків «vogl-sitze» на спинці, крісел усього 24 птукки, стоячих місць до 55. Загальна пасажиромісткість до 80 чоловік. Має 2 продувні локи примусового обдуву, що приводяться у дію внаслідок пвидкісного руху. Вікна безпечні, клеєні, тоновані. При максимальному завантаженні автобус розганяється до 100 км/год. Термін служби автобуса — не менш як 15-25 років.
ЛАЗ A183	12-метровий низькопідлоговий міський автобус, обладнаний для перевезення пасажирів з особливими потребами: для цього середні двері обладнані пандусом, який витримує 80 кг, а навпроти створено спеціальний накопичувальний майданчик. Кількість місць для сидіння — 24—32. Сидіння оснащені антивандальним покриттям. Загальна пасажиромісткість при густоті 8 чоловік м ² — 120 чоловік.
ЛАЗ A191	13-метровий приміський автобус, вважається «габаритним» транспортним засобом. Розміри автобуса — довжина 13.18 метра, ширина 2.56 метра і висота 3.06 метра. Кількість сидячих місць — до 54—60 крісел. Загальна пасажиромісткість машини становить 110 чоловік. Сидіння здебільшого — жорсткі, подвійні та з антивандальним покриттям.
ЛАЗ A292	19-метровий двосекційний міський автобус, передбачений на перевезення особливо великої кількості людей у містах. Довжина автобуса становить 18,80 метрів, ширина 2.55 і висота 3.06 метра. Кількість габаритних вогнів — 35 птук. Автобус розрахований на перевезення дуже великої кількості людей — загальна пасажиромісткість при густоті 8 на м ² становить 230 чоловік, має 46 сидячих місць; із яких 24 знаходяться у тягачі, і 22 у задній секції.
МАЗ 103	12-метровий міський пасажирський автобус є приміським 11.5 метровим автобусом, що виїжджає по маршруту за місто, оригінальний — суто міський, виділяється неймовірно низькою підлогою (лише 28 см до землі) та вважається наднизькопідловим, має обігрів не тільки біля водія, а й по усьому салону.
МАЗ 105	міський зчленований 20 метровий автобус створений для перевезення дуже великої пасажирів міста, паса іромісткість автобуса сягає 160-170 пасажирів, у автобусі є 56 сидячих місць з антивандальним покриттям, на верху салону встановлена потужна підсвітка для їзди уночі, автобус має щонайменше 4 продувальні локи. Розповсюджений у Білорусі і Росії. В Україні такі автобуси — рідкість.
МАЗ 107	14-метровий автобус. Протягом виробництва усувалися недоліки та покращувалися вже наявні переваги.
МАЗ 203	білоруський автобус великого класу є повністю низькопідловим, на відміну від його попередника МАЗ 103, у ньому виправлено вади 103 МАЗа, значно покращено дизайн та якість компонент. Конструктивні особливості МАЗ 203:
МАЗ 215	міський зчленований низькопідлоговий автобус особливої великої місткості призначений для перевезення пасажирів на маршрутах з великою завантаженістю.
Богдан A091	7-метровий автобус середнього класу українського виробництва, що випускався корпорацією «Богдан» з 1999 по 2005 роки. На заміну йому прийшов Богдан A092.
Богдан A092	—7-метровий автобус середнього класу українського виробництва. Оскільки ці автобуси випускаються великими кількостями, їх дуже багато на дорогах України. Також вони експортувалися у Росію, Грузію та Молдавію.
Богдан A144	10-метровий високопідлоговий автобус середнього класу для міських перевезень, що виробляється корпорацією Богдан.
Богдан A145	приміський автобус середнього класу, що виробляється корпорацією Богдан, серійну модель зробили приміською. Місткість автобуса становить 39 або 43 сидячих місць, всього — 70 місць.
Трамвайні вагони	
Tatra T3	трамвайні вагони, що виготовлялися підприємством ЧКД-Прага з 1960 по 1997 рік. Всього було виготовлено 13 991 вагон. Tatra T3 досі є основним типом трамвайних вагонів у багатьох чеських містах, причому вагони що були у вжитку у Чехії продаються до транспортних підприємств України. Багато вагонів даного типу було модернізовано. Число варіантів модернізації дуже велике.
Tatra T6B5 (ТЗМ)	односторонній односекційний високопідлоговий, чотиривісний трамвайний вагон. Є прототипом українського трамвайного вагону К-1.
Tatra T3 (модернізований на систему на IGBT-модулях)	трамвайні вагони, що виготовлялися підприємством ЧКД-Прага. Багато вагонів даного типу було модернізовано. Число варіантів модернізації дуже велике.
ТЗУА-3 «Каштан»	з частково низьким рівнем підлоги

Продовження Додатку Д

1	2
К-1	український односекційний трамвайний вагон, призначений для ширококоліїних трамвайних систем. Станом на березень 2020 року на балансі трамвайних систем України перебуває 72 вагони, з них — 53 вагони експлуатуються на маршрутах міст України.
К-1М	український односекційний трамвайний вагон, призначений для ширококоліїних трамвайних систем. Співвідношення низької підлоги — 36 %.
К-1М6 з	український трисекційний трамвай частково низькопідлоговий трамвайний вагон. Виробляється компанією «Татра-Юг» на виробничих потужностях Південного машинобудівного заводу.
К-1М8 з частково низьким рівнем підлоги	Трисекційний трамвай український трисекційний частково низькопідлоговий ширококоліїний трамвайний вагон. Виробляється компанією «Татра-Юг» у 2006—2012 роках на виробничих потужностях Південного машинобудівного заводу.
К3R-N	Трисекційний трамвай з частково низьким рівнем підлоги
КТ-3UA«Кобра»	Трисекційний трамвай з частково низьким рівнем підлоги
KNR-NNP «Каптан»	Трисекційний трамвай з частково низьким рівнем підлоги
71-154М (ЛІВС-2009))	Трисекційний трамвай з частково низьким рівнем підлоги (не експлуатується у зв'язку з технічними несправностями)
Богдан TR843	Низькопідлоговий трисекційний трамвай, виготовляється білоруським заводом Білкомунмаш. Призначений для експлуатації на трамвайних лініях з шириною колії 1524 мм.
Песа 71-414	Трисекційний трамвай сімейство низькопідлогових зчленованих трамваїв: - виробник - PESA, Польща, м. Бидгощ; - довжина - 26,25 м; - кількість секцій – 3; - місце для сидіння: 60 чол.; - повне завантаження: 260 чол.; - 100 % низький рівень підлоги.
Електрон Т5В64 з низьким рівнем підлоги	п'ятисекційний однопосторонній модульний трамвайний вагон: - виробник СП «Електронтранс», м. Львів; - довжина - 30,2 м; - кількість секцій – 5; - місце для сидіння: 60 чол.; - повне завантаження: 268 чол.; - 100 % низький рівень підлоги.
Тролейбуси	
Škoda 8Tr (службовий)	тролейбус, спершу випускався на заводі Škoda-Plzen, а згодом на новому заводі Škoda-Ostrov з 1956 по 1961 роки.
Škoda 9Tr (службовий)	тролейбус, який випускався з 1961 до 1982 року чехословацьким підприємством «Škoda-Ostrov». Загальна кількість випущених троллейбусів — 7439 екземплярів.
Škoda 14Tr (службові)	тролейбус чехословацького виробництва з тяговим двигуном постійного струму. Серійно вироблявся впродовж 1981—2004 років та позасерійно з 2004—2009 роках.
ЮМЗ Т2 (службові)	12-метровий високопідлоговий троллейбус, що випускався на Південному машинобудівному заводі у Дніпрі з 1993 року.
Київ-12.03	тролейбус, що випускався на Київському авіаційному заводі «Авіант» з 1996 по 2007 роки.
Київ-12.04	тролейбус, що випускався на Київському авіаційному заводі «Авіант» з 1999 по 2007 роки.
МАЗ 103Т	12-метровий напів-низькопідлоговий троллейбус для перевезень у містах. Кузов виготовляє МАЗ, електрообладнання встановлюється в ТОВ «Етон».
ЛАЗ Е183	дванадцятиметровий низькопідлоговий троллейбус, що випускався з 2006 року на Львівському автобусному заводі.
ЛАЗ Е301	дванадцятиметровий низькопідлоговий троллейбус, що випускався з 2006 року на Львівському автобусному заводі.
Богдан Т701	12-ти метровий низькопідлоговий троллейбус з несучим кузовом вагонного компонування, що випускається з 2010 року Луцьким автомобільним заводом.
Богдан Т901	18-метровий, зчленований, низькопідлоговий, 4-ри дверний троллейбус, з колісною формулою 6х4, випущений Луцьким автомобільним заводом.

Додаток Е. Табл. Е.1. Розрахунок коефіцієнтів системи нормальних рівнянь для лінійної регресійної моделі впливу факторів на чистий дохід від реалізації продукції КП «Київпастрас»

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Σ
Чистий дохід від реалізації продукції (Y)	1,0092	1,6266	1,4468	1,2741	5,3568
Вартість транспортних засобів (X_1)	1,1820	1,4289	0,9038	1,0069	4,5216
Інвестиції в оновлення транспортних засобів (X_2)	0,8208	0,9588	0,7379	0,3683	2,8858
Рентабельність пасажирських перевезень (X_3)	0,9406	1,2867	1,0123	1,1421	4,3816
Кількість перевезених пасажирів (X_4)	1,0102	1,0178	0,9228	0,9182	3,8690
$Y \cdot X_1$	1,1929	2,3243	1,3076	1,2829	6,1077
$Y \cdot X_2$	0,8283	1,5596	1,0676	0,4693	3,9249
$Y \cdot X_3$	0,9492	2,0930	1,4646	1,4552	5,9620
$Y \cdot X_4$	1,0195	1,6556	1,3351	1,1700	5,1801
$X_1 \cdot X_1$	1,3971	2,0417	0,8168	1,0138	5,2696
$X_2 \cdot X_2$	0,6737	0,9192	0,5445	0,1357	2,2731
$X_3 \cdot X_3$	0,8846	1,6555	1,0247	1,3044	4,8693
$X_4 \cdot X_4$	1,0205	1,0359	0,8515	0,8431	3,7511
$X_1 \cdot X_2$	0,9702	1,3700	0,6669	0,3709	3,3780
$X_1 \cdot X_3$	1,1117	1,8385	0,9149	1,1500	5,0152
$X_1 \cdot X_4$	1,1941	1,4543	0,8340	0,9246	4,4069
$X_2 \cdot X_3$	0,7720	1,2336	0,7470	0,4207	3,1733
$X_2 \cdot X_4$	0,8292	0,9758	0,6809	0,3382	2,8242
$X_3 \cdot X_4$	0,9502	1,3096	0,9341	1,0487	4,2425

Додаток Е. Табл. Е.2. Попередні розрахунки для оцінки статистичної достовірності лінійної регресійної моделі впливу факторів на чистий дохід від реалізації продукції КП «Київпастрас»

Рік	Фактично отриманий чистий дохід від реалізації, Y_t	Розрахункове значення чистого доходу від реалізації, \hat{Y}_t	$(Y_t - \bar{Y})$	$(Y_t - \bar{Y})^2$	$(Y_t - \hat{Y}_t)$	$(Y_t - \hat{Y}_t)^2$
2016	1,0092	1,0169	-0,3300	0,1089	-0,0077	0,0001
2017	1,6266	1,5476	0,2874	0,0826	0,0790	0,0062
2018	1,4468	1,3769	0,1076	0,0116	0,0699	0,0049
2019	1,2741	1,2594	-0,0650	0,0042	0,0147	0,0002
Σ	5,3568	5,2008	0,0000	0,2073	0,1560	0,0114

Дисперсія фактичних значень ряду динаміки:

$$\sigma_{Y_t}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \bar{Y})^2}{n} = 0,0518 \quad (\text{Е.1.})$$

Дисперсія залишків:

$$\sigma_{\varepsilon}^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2}{n - m} = 0,0114 \quad (\text{Е.2.})$$

Тоді коефіцієнт детермінації становитиме:

$$R^2 = \frac{0,0518 - 0,0114}{0,0518} = 0,7799 \quad (\text{Е.3.})$$

Додаток Ж. Результати опитування щодо «привабливості» муніципального транспорту у м. Київ

Опитування проводилося на зупинках громадського транспорту, у метро (на станціях «Хрещатик», «Майдан незалежності», «Площа Льва Толстого», «Палац спорту», «Золоті ворота» і «Театральна»), а також шляхом заповнення анкет, сформованих у вигляді GoogleForm. Запропонована анкета, яка включала 14 питань (рис. Ж.1).

Анкета
щодо якості перевезень громадським транспортом

1. Пол:

- Чоловічий
- Жіночий

2. Сфера діяльності:

- Працюючий
- Безробітний
- Студент
- Пенсіонер

3. Вік

- до 18 років
- 18-35 років
- 36-59 років
- від 60 років

4. Місце (район) проживання

- Голосівський
- Дарницький
- Деснянський
- Дніпровський
- Оболонський
- Печерський
- Подільський
- Святошинський
- Солом'янський
- Шевченківський
- Інше, у тому числі передмістя м. Києва

5. Основна мета користування міським громадським транспортом

- По роботі
- Відвідування рідних, друзів тощо

6. Як часто Ви здійснюєте поїздки міським громадським транспортом протягом тижня

- Менше 15 разів
- Від 15 до 30 разів
- Більше 30 разів

7. Чи маєте пільги на проїзд у міському громадському транспорті

- Так
- Ні

8. Скільки пересадок в день Ви здійснюєте при поїздках громадським транспортом

- Без пересадок
- Одну
- Дві
- Три
- Більше

9. Скільки часу Ви очікуєте необхідний маршрут (маршрутки, автобуса, трамвая, тролейбуса)

- 3-5 хвилин
- 5-10 хвилин
- 10-20 хвилин
- більше 20 хвилин

10. Чи задоволені Ви умовами проїзду у міському громадському транспорті

- Так
- Ні

11. Що Вас найбільше не влаштовує у поїздках міським громадським транспортом

- Ціна проїзду
- Рівень комфорту
- Розклад
- Безпека проїзду
- Культура обслуговування
- Інше (вказати)

12. Зупинки, що влаштовує або не влаштовує (можна вибрати декілька варіантів)

- Все влаштовує
- Не влаштовує зовнішній вигляд
- Не влаштовує комфорт
- Не влаштовує табло розкладу руху маршрутів
- Не влаштовує доступність (відстань до зупинки)

13. Оцініть в цілому якість обслуговування у міському громадському транспорті

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Незадовільно

14. Як на Вашу думку можна покращити якість міського громадського транспорту

- Збільшити кількість рейсів
- Розробити більш зручний розклад
- Інше (вказати)

Рис. Ж.1. Анкета, яка була запропонована для опитування

Джерело: розроблено автором

Результати опитування наведені в табл. Ж.1.

Перевірка випадкової похибки вимірювань, які були отримані при опитуванні в результаті впливу різних випадкових факторів, базується на припущенні, що у більшості випадків результат вимірювання підпорядковується нормальному закону розподілу, тому справжнє значення вимірювання дорівнюватиме межі визначатиметься за формулою:

$$x_0 = \lim_{n \rightarrow \infty} \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (\text{Ж.1})$$

Додаток Ж. Табл. Ж.1. Результати опитування осіб, що користуються міським громадським транспортом у м. Київ

Питання	Номер анкети																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Пол	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
2. Сфера діяльності	1	2	1	2	1	2	3	1	1	2	1	3	2	1	2	1	2
3. Вік	3	4	4	3	3	4	1	2	3	2	4	4	3	2	4	3	3
4. Місце (район) проживання	1	4	2	9	7	3	11	1	10	4	6	8	2	11	10	10	4
5. Основна мета користування міським громадським транспортом	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1
6. Як часто Ви здійснюєте поїздки міським громадським транспортом протягом тижня	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	1	1
7. Чи маєте пільги на проїзд у міському громадському транспорті	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1
8. Скільки пересадок в день Ви здійснюєте при поїздках громадським транспортом	1	3	3	4	2	3	1	4	3	4	2	3	1	4	2	3	3
9. Скільки часу Ви очікуєте необхідний маршрут (маршрутки, автобуса, трамвая, тролейбуса)	1	2	3	4	2	2	1	2	1	2	2	2	1	3	2	3	2
10. Чи задоволені Ви умовами проїзду у міському громадському транспорті	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
11. Що Вас найбільше не влаштовує у поїздках міським громадським транспортом	1	3	3	4	2	3	1	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3
12. Зупинки, що влаштовує або не влаштовує (можна вибрати декілька варіантів)	2	4	1	4	2	2	2	3	3	2	1	4	3	2	3	1	2
13. Оцініть в цілому якість обслуговування у міському громадському транспорті	2	4	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3
14. Як на Вашу думку можна покращити якість міського громадського транспорту	3	1	1	1	2	1	1	3	1	2	2	1	1	2	3	3	2

Продовження Додатку Ж. Табл. Ж. 1

Питання	Номер анкети																
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1. Пол	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1
2. Сфера діяльності	1	3	1	3	2	3	2	1	3	1	1	2	4	4	1	4	1
3. Вік	2	1	4	3	3	2	2	2	1	4	4	3	2	3	2	4	3
4. Місце (район) проживання	11	5	8	1	6	11	5	7	5	11	5	11	3	5	9	6	8
5. Основна мета користування міським громадським транспортом	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1
6. Як часто Ви здійснюєте поїздки міським громадським транспортом протягом тижня	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2
7. Чи маєте пільги на проїзд у міському громадському транспорті	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1
8. Скільки пересадок в день Ви здійснюєте при поїздках громадським транспортом	2	1	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2
9. Скільки часу Ви очікуєте необхідний маршрут (маршрутки, автобуса, трамвая, тролейбуса)	2	1	3	3	4	2	2	1	2	3	3	2	2	4	2	2	3
10. Чи задоволені Ви умовами проїзду у міському громадському транспорті	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2
11. Що Вас найбільше не влаштовує у поїздках міським громадським транспортом	3	1	3	2	4	2	2	1	2	4	3	2	1	4	4	2	3
12. Зупинки, що влаштовує або не влаштовує (можна вибрати декілька варіантів)	2	4	4	1	2	2	3	4	2	1	1	3	2	4	4	3	2
13. Оцініть в цілому якість обслуговування у міському громадському транспорті	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	3	4
14. Як на Вашу думку можна покращити якість міського громадського транспорту	2	1	3	2	3	2	11	2	2	3	1	1	3	1	2	1	3

Продовження Додатку Ж. Табл. Ж. 1

Питання	Номер анкети															
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1. Пол	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1
2. Сфера діяльності	2	2	1	1	1	2	1	1	4	4	1	1	1	2	1	3
3. Вік	2	3	4	4	2	3	4	4	3	3	2	4	3	2	4	4
4. Місце (район) проживання	10	6	9	11	5	7	8	9	2	11	6	10	3	11	11	8
5. Основна мета користування міським громадським транспортом	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
6. Як часто Ви здійснюєте поїздки міським громадським транспортом протягом тижня	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2
7. Чи маєте пільги на проїзд у міському громадському транспорті	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
8. Скільки пересадок в день Ви здійснюєте при поїздках громадським транспортом	4	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
9. Скільки часу Ви очікуєте необхідний маршрут (маршрутки, автобуса, трамвая, тролейбуса)	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3
10. Чи задоволені Ви умовами проїзду у міському громадському транспорті	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
11. Що Вас найбільше не влаштовує у поїздках міським громадським транспортом	4	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	3
12. Зупинки, що влаштовує або не влаштовує (можна вибрати декілька варіантів)	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2
13. Оцініть в цілому якість обслуговування у міському громадському транспорті	4	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2
14. Як на Вашу думку можна покращити якість міського громадського транспорту	2	2	1	2	3	2	1	1	3	1	2	2	1	1	3	2

Джерело: складено і розраховано автором

де x_i ($i = \overline{1, n}$) – значення, отримані в результаті опитування;
 n – кількість значень показника, що досліджується.

Згідно елементарної теорії помилок Гаусса випадкову похибку окремого виміру характеризує середньоквадратичне відхилення:

$$S_n = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}, \quad (\text{Ж.2})$$

де \bar{x} – середнє значення ознаки, що досліджується.

Середня квадратична похибка середнього арифметичного дорівнюватиме:

$$S_{\bar{x}} = \frac{S_n}{\sqrt{n}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n(n - 1)}}. \quad (\text{Ж.3})$$

Стандартна випадкова похибка Δx дорівнюватиме:

$$\Delta x = t_{\alpha, k} S_{\bar{x}}. \quad (\text{Ж.4})$$

де $t_{\alpha, k}$ – коефіцієнт Стюдента для заданої довірчої ймовірності α і числа ступенів свободи $k = n - 1$.

Тоді результати оцінки випадкової похибки для питань 8–13 за умови, що довірна ймовірність складає 0,95, наведені в табл. Б.2.

Додаток Ж. Табл. Ж.2. Показники оцінки випадкової похибки

Питання	Середнє значення	Абсолютна похибка	Відносна похибка, %	Коефіцієнт Стюдента
Скільки пересадок в день Ви здійснюєте при поїздках громадським транспортом	1,780	0,120	6,681	2,010
Скільки часу Ви очікуєте необхідний маршрут (маршрутки, автобуса, трамвая, тролейбуса)	2,200	0,210	9,765	2,010
Чи задоволені Ви умовами проїзду у міському громадському транспорті	2,340	0,240	10,297	2,010
Що Вас найбільше не влаштовує у поїздках міським громадським транспортом	2,260	0,240	10,416	2,010
Зупинки, що влаштовує або не влаштовує (можна вибрати декілька варіантів)	2,520	0,250	9,994	2,010
Оцініть в цілому якість обслуговування у міському громадському транспорті	3,100	0,180	5,930	2,010

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. Ж.1

Додаток 3. Перевірка гіпотези про нормальність розподілу відповідей респондентів про зручність муніципального транспорту і рівня задоволеності пасажирів у м. Київ

Варіанти, i	Емпіричні частоти, f_i	Теоретичні частоти, f_i^*	$f_i - f_i^*$	$(f_i - f_i^*)^2$	χ^2
<i>8. Кількість пересадок в день</i>					
Без пересадок	14	12,4712	1,5288	2,337229	0,1874
Одна пересадка	46	46,8754	-0,8754	0,766343	0,0163
Дві пересадки	34	34,9832	-0,9832	0,966682	0,0276
Три і більше пересадок	6	5,6702	0,3298	0,108768	0,0192
Σ	100	100			0,2506
<i>9. Час очікування необхідного маршруту</i>					
3-5 хвилин	12	10,6799	1,3201	1,742664	0,4822
5-10 хвилин	40	40,5495	-0,5495	0,30195	0,0074
10-20 хвилин	36	38,794	-2,7940	7,806436	0,2012
Більше 20 хвилин	12	9,9766	2,0234	4,094148	0,4104
Σ	100	100			1,1023
<i>10. Чи задоволені Ви умовами проїзду у міському громадському транспорті</i>					
Так	22	16,1498	5,8502	34,2247	2,1190
Ні	78	83,8502	-5,2355	27,4105	0,3290
Σ	100	100			2,4490
<i>11. Що Вас найбільше не влаштовує у поїздах міським громадським транспортом</i>					
Безпека проїзду	14	11,1803	2,8197	7,950708	0,7111
Рівень комфорту	32	36,0713	-4,0713	16,57548	0,4595
Розклад	36	38,3761	-2,3761	5,645851	0,1471
Інше	18	14,3723	3,6277	13,16021	0,9157
Σ	100	100			2,2334
<i>12. Зупинки, що влаштовує або не влаштовує</i>					
Все влаштовує	14	12,8157	1,1843	1,402566	0,1094
Не влаштовує доступність (відстань до зупинки)	32	36,0000	-4,0000	16	0,4444
Не влаштовує табло розкладу руху маршрутів	38	38,4130	-0,4130	0,170569	0,0044
Інше	16	12,7713	3,2287	10,4245	0,8162
Σ	100	100			1,3746
<i>13. Оцініть в цілому якість обслуговування у міському громадському транспорті</i>					
Відмінно	0	2,6130	-2,6130	6,827769	2,6130
Добре	40	39,7003	0,2997	0,08982	0,0023
Задовільно	46	45,0074	0,9926	0,985255	0,0219
Незадовільно	14	12,6793	1,3207	1,744248	0,1376
Σ	100	100			2,7747

Джерело: розраховано автором

Критерій Пірсона вимірює різницю між емпіричним і теоретичним розподілами, то чим більшим є розрахункове значення ($\chi^2_{????}$), тим сильнішим є аргумент проти основної гіпотези. Для питань 8,9, 11–13 критичне значення критерію згоди Пірсона для імовірності 0,95 складає 3,84146. Відповідно немає підстав відкидати основну гіпотезу про нормальний розподіл отриманих відповідей. Тому справедливим є припущення про те, що дані вибірки мають нормальний розподіл.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Стаття у періодичному науковому виданні інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)

1. Chernii V. O., Portnyi O. V., The essence of the modern economic strategy and its place in the development of the enterprise. *The Scientific Heritage*. 2021. № 71 (71). Vol. 5. P. 13–16. (Угорщина) (заг. обсяг 0,56 д.а., особисто автору належить 0,32 д.а.: проаналізовано вплив економічної стратегії на розвиток підприємств, виділено основні типи економічних стратегій, обґрунтовано важливість маркетингової складової економічної стратегії (необхідність урахування потреб споживачів та умов конкурентного середовища) та необхідність врахування властивостей сталого розвитку з комплексним охопленням фінансової, економічної, соціальної, екологічної та інституціональної сфер функціонування підприємства).

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України з присвоєнням категорії «Б»

2. Черній В. О. Економічна оцінка маркетингової стратегії муніципального транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 221–229. (заг. обсяг 1,03 д.а.)

3. Черній В. О. Теоретичні засади та сутність маркетингових інформаційних систем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. Серія «Економіка і управління». 2020. Вип. 47 № 1. С. 142–146. (заг. обсяг 0,48 д.а.)

4. Черній В. О., Творонович В. І. Комбінований підхід впровадження маркетингової та економічної стратегії розвитку підприємства муніципального транспорту. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/167/160> (заг. обсяг 0,74 д.а., особисто автору належить 0,44 д.а.: узагальнено стратегічні цілі

розвитку муніципального транспорту та розкрито зміст комбінованого підходу до стратегічного планування).

5. Черній В.О. Оцінка ефективності функціонування міського громадського транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 180–185. (заг. обсяг 0,44 д.а.)

Публікації за доповідями та матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій

1. Черній В. О. Підходи до оцінки економічної ефективності функціонування громадського транспорту. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин і світового господарства*: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, 19–20 квітня 2019 року, м. Хмельницький–Сатанів. Хмельницький: ХНУ, 2019. С. 256–260 (заг. обсяг 0,2 д.а.)

2. Черній В. О., Творонович В. І., Портний О. В. Сучасні тренди digital-маркетингу. *Моніторинг та аналіз в системі ефективного менеджменту на залізничному транспорті: реалії і перспективи*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 25–27 вересня 2019 року, Ужгород. Вид-во Київ: АТ «Укрзалізниця», 2019. С. 10–11 (заг. обсяг 0,13 д.а., особисто автору належить 0,05 д.а.: розкрито зміст процесів цифровізації маркетингової діяльності та виокремлено ключові компоненти digital-маркетингу).

3. Черній В. О. Digital-маркетинг, як одна з ключових складових функціонування сучасного підприємства. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 27–28 травня 2020 року, м. Харків. Харків: ХНУБА, 2020. С. 183 (заг. обсяг 0,08 д.а.)

4. Черній В. О. Управління маркетингом і маркетинговими проектами на державних підприємствах. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи*. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція, 31 жовтня 2020 року, м. Харків. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 330–333 (заг. обсяг 0,17 д.а.)

5. Черній В. О. Концепція невизначеності, як ключового фактору впливу на економічну ефективність підприємства. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України*. Матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції, 26–28 листопада 2020 року, м. Хмельницький. Хмельницький: ХНУ, 2020. С. 176–178 (заг. обсяг 0,21 д.а.)

6. Черній В.О. Управління столичним громадським транспортом: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка підприємства та корпоративне управління: проблеми управління та виробництва*. Матеріали V Міжнародної наукової конференції «Економіка та людиноцентризм сучасний фундамент розвитку людства», 23–24 квітня 2021 року, м. Лейпциг, Німеччина. Вид-во «Baltija». 2021. С. 57–62 (заг. обсяг 0,21 д.а.)



№ 01/14-900-23-09 2021 р.

«УЗГОДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної роботи

Ю. П. Дудник

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор



Н. С. Брайковська

АКТ

впровадження результатів наукових досліджень за темою дисертаційної роботи в науковому процесі Державного університету інфраструктури та технологій

Цей акт складено про те, що наукові дослідження за темою дисертаційної роботи Чернія Владислава Олександровича «Формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту в умовах невизначеності» використовуються в науковому процесі Факультету управління та технологій на кафедрі економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування.

Результати, отримані в дисертації, використані при проведенні науково-дослідних робіт Державного університету інфраструктури та технологій на тему: «Проблеми інноваційного розвитку ринку транспортних послуг» (2012–2018 рр., номер держреєстрації 0112U005792), у якій визначено сутність економічної стратегії на муніципальному транспорті, яка сприяє синхронному впровадженню сучасних якісних послуг на ринку транспортних перевезень; «Економічний розвиток транспортної інфраструктури України» (2019–2023 рр., номер держреєстрації № 0119U101875), у якій розглянуто комунікаційні процеси, направлені на мінімізацію негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємств муніципального транспорту, проаналізовано наявний стан комунікацій та фактори впливу ключових показників на перевезення пасажирів КП «Київпаstrans», сформовано комплекс загальної структури маркетингу, як складової економічної стратегії підприємства, направленої на мінімізацію зовнішніх негативних факторів муніципального транспорту міста.

Декан факультету управління та технологій,
д.е.н., професор

С. М. Боняр

Завідувач кафедри економіки, маркетингу та
бізнес-адміністрування, д.е.н., професор

В. П. Яновська

КИЇВПАСТРАНС



ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)

ДЕПАРТАМЕНТ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

**КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «КИЇВПАСТРАНС»
(КП «КИЇВПАСТРАНС»)**

04070, м. Київ, Набережне шосе, 2, тел. (044)254-65-52, факс (044)254-65-32

IBAN:UA47322669000026009300233236 у ТБВВ № 10026/0104 філії – Головного управління по м. Києву та Київській області АТ «Ощадбанк», МФО 322669, код ЄДРПОУ 31725604, телефон «гарячої лінії» 0800504411

02.09 2021 № 02/192

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертаційної роботи

Чернія Владислава Олександровича

у практичну діяльність Комунального підприємства «Київпастрас»

на тему: «Формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в умовах невизначеності»

представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Цей акт підтверджує, що результати дисертаційної роботи Чернія Владислава Олександровича на тему: «Формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в умовах невизначеності» мають практичне значення та використовуються у господарській діяльності Комунального підприємства «Київпастрас».

На підприємстві впроваджено та використовується у практичній діяльності методичний підхід до оцінки ефективності формування економічної стратегії підприємства.

Завдяки впровадженню результатів дисертаційної роботи Чернія В. О. підприємство зможе адаптувати свою економічну стратегію під зовнішні виклики, а саме зменшити час на процес розробки економічної стратегії, врахувати більше факторів які притаманні кризовим явищам, підвищити економічну ефективність і прибутковість підприємства та реалізувати стратегічний потенціал.

Директор з економіки та фінансів
КП «Київпастрас»

А. М. Старостенко

№ 576 від « 15 » вересня 2021 р.

АКТ ВПРОВАЖДЕННЯ
результатів дисертаційної роботи
Чернія Владислава Олександровича на тему:
«Формування економічної стратегії підприємства муніципального
транспорту в умовах невизначеності»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Результати наукового дослідження, проведеного Чернієм Владиславом Олександровичем у дисертаційній роботі на тему «Формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в умовах невизначеності», мають практичне значення і були використані ГО «ГОУЛОКАЛ» в організації та управлінні проектами.

Запропоновані пропозиції щодо реалізації маркетинг-міксу підходу на основі моделі 4С+3Р, які дозволяють сфокусуватись на конкретних напрямках діяльності в контексті сервісу і на процесному рівні, було використано при розробці маркетингової стратегії організації та в ряді проєктів ГО «ГОУЛОКАЛ». Це дозволило більш ефективно координувати діяльність організації та підвищити результативність управлінських і фінансово-економічних рішень.

Авторські напрацювання доцільно використовувати в управлінні організаціями та у проектному менеджменті, в першу чергу, при розробці маркетингової стратегії, як функціональної складової стратегії економічного розвитку, що дозволяє ефективно та швидко адаптувати свою діяльність під виклики ринку.

Керівник
ГО "ГОУЛОКАЛ"



КОМЕНДО І.К.



№ 01/11-907/23 09 2021 р.

«УЗГОДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної роботи

Ю. П. Дудник

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор



Н. С. Брайковська

АКТ

впровадження результатів наукових досліджень за темою дисертаційної роботи в навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій

Цей акт складено про те, що наукові дослідження за темою дисертаційної роботи Чернія Владислава Олександровича «Формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту в умовах невизначеності» використовуються в навчальному процесі Факультету управління та технологій на кафедрі економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування:

Дисципліни	Форма впровадження і досягнутий практичний ефект
Економіка підприємства Економіка транспорту Економіко-математичні методи та моделі Маркетинг транспортних послуг Маркетингові дослідження Обґрунтування рішень і оцінювання ризиків Планування і контроль на підприємстві Потенціал і розвиток підприємства Стратегічний маркетинг	Матеріали наукового дослідження за темою дисертаційної роботи Чернія Владислава Олександровича «Формування економічної стратегії підприємств муніципального транспорту в умовах невизначеності» впроваджені у конспектах лекцій та робочих програмах навчальних дисциплін

Декан факультету управління та технологій,
д.е.н., професор

С. М. Боняр

Завідувач кафедри економіки, маркетингу та
бізнес-адміністрування, д.е.н., професор

В. П. Яновська