

### Бібліографічний список:

1. Аналіз ринку кав'ярень Києва. 2022 рік. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kofeen-kieva-2022-god> (дата звернення: 25.03.2023).
2. Експертиза кави: на заправках, фаст-фудах, у кав'ярнях. URL: [https://auto.24tv.ua/tag/porady\\_tag24](https://auto.24tv.ua/tag/porady_tag24) (дата звернення: 25.03.2023).
3. Знаєш, налий мені кави. URL: <http://www.nefterynok.info/stati/znash-naliy-men-kavi> (дата звернення 25.03.2023).
4. Кав'ярням в Україні доведеться суттєво підвищити ціну на каву: в чому причина? URL: [https://progroshi.news/news/ekono\\_mika/kav-yarnyam-v-ukrajini-dovedetsya-sutty.html](https://progroshi.news/news/ekono_mika/kav-yarnyam-v-ukrajini-dovedetsya-sutty.html). (дата звернення: 25.03.2023).

УДК: 658.115.31:005

## МЕНЕДЖМЕНТ КОМУНАЛЬНОГО УНІТАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Ткачова С.С.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>

**Манік Є.В.**, здобувачка вищої освіти,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Харківський метрополітен є комунальним унітарним підприємством, яке також діє як комунальне комерційне підприємство. Воно є основою транспортного комплексу міста. На даний момент підприємство експлуатує 3 лінії з 30 станціями загальною протяжністю 38,7 км [2]. Комунальне підприємство (КП) «Харківський метрополітен» – це сучасне за призначенням та технічним обладнанням транспортне підприємство, це складний комплекс численних інженерних споруд, які забезпечують швидкісний безпечний рух поїздів і масове перевезення пасажирів. Поліпшення організації перевезень, раціональне використання технічних засобів, забезпечення повної безпеки руху поїздів та відповідного рівня культури обслуговування пасажирів є головними у його діяльності [1]. Підприємство створено з метою якісного задоволення потреб населення у безпечних перевезеннях, задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої, як підприємницької, так і некомерційної господарської діяльності.

Загальна чисельність працівників КП у 2020 р. становила 2171 особу, з них: 9 % – керівники, 43 % – фахівці і службовці, 48 % – робітники. Із загальної чисельності: 40 % – жінки; 70 % – працівники з вищою і базовою вищою освітою; середній вік працівників – 44 роки. Головним джерелом фінансових надходжень КП «Харківський метрополітен» є його основна діяльність – перевезення пасажирів, а також непрофільні напрямки: надання в оренду площ та рекламні місця, реклами (монітори на станціях, оформлення станцій) та субвенції і компенсації з міського та державного бюджету. Дохід від реалізації послуг з перевезень у 2020 р. становив 869,5 млн. грн., що на 32,4 % менше показника 2019 р. – 1285,9 млн. грн. Доходи по метрополітену за всіма видами діяльності у 2020 р. становили 1045 млн. грн., що на 25,6 % менше, ніж у 2019 р. – 1405,2 млн. грн. [2]. Загальні витрати по метрополітену у 2020 р. становили 1303,9 млн. грн., що на 19,7 % менше, ніж у 2019 р. – 1623,3 млн. грн. Відповідно, отримано від'ємний фінансовий результат – збиток у 2020 р. 258,9 млн. грн., у 2019 р. збиток становив 218,1 млн. грн. Основною причиною збитковості менеджмент підприємства вважає втрати доходів від пільгового перевезення пасажирів і неповну компенсацію з міського бюджету. За час дії Програми сприяння безпечній життєдіяльності у сфері соціального захисту населення міста Харкова на 2017-2020 рр. тариф на перевезення одного пасажирів зростав з 3 до 8 грн., але підприємство постійно недотримувало доходів за рахунок пільгових перевезень. У практиці діяльності КП є зовнішні форс-мажорні обставини, які негативно впливають на його результати. Наприклад, за 2020 р. метрополітеном були надані послуги з перевезень 128,1 млн. осіб, що на 39,8 % менше, ніж у 2019 р. (212,8 млн. осіб), з незалежних від діяльності метрополітену причин. 68 днів – з 17 березня по 25 травня 2020 р. метрополітен був закритий на карантин, у зв'язку із пандемією коронавірусу. Враховуючи те, що основним доходом підприємства є дохід від пасажироперевезень, надавати які КП «Харківський метрополітен» був позбавлений можливості, підприємство втратило 295,5 млн. грн. [3]. Отже, результати діяльності КП за період 2019-2020 рр. свідчать про необхідність розробки та впровадження антикризових заходів в управлінні підприємством у взаємодії з органами центральної та місцевої влади. З 24 лютого по 24 травня 2022 р., у зв'язку з початком війни росії проти України та активними бойовими діями, рух метрополітену тимчасово не здійснювався, а станції використовувалися, як бомбосховища [3]. Харківська підземка функціонувала в режимі укріття 89 днів. Результати

діяльності підприємства за 2022 р. поки що не оприлюднені, але, проводячи аналогії з 2020 р., можемо передбачити отримання суттєвих збитків. З початку війни метрополітен у Києві, Харкові та Дніпрі захищав і захищає тисячі українців. Метро стало укриттям, місцем для навчання й роботи, локацією для весіль і концертів, навіть майданчиком для спілкування зі світовими ЗМІ. За час російської агресії метро перетворилося на своєрідний хаб незламності: культурний, гуманітарний, освітній. Так, наприклад, весною та влітку 2022 р. у Харкові педагоги допомагали в організації навчання та дозвілля, а також психологічної підтримки дітей, котрі жили на станціях метрополітену. Так, імпровізований шкільний клас з'явився на станції «Спортивна». На цій та інших станціях метро педагоги консультували школярів з різних навчальних дисциплін та допомагали засвоювати матеріал, який діти вивчають дистанційно. Крім того, з дітьми працювали психологи та соціальні педагоги. Станція метро «Університет» у Харкові стала центром зустрічі Нового року [4]. Метро стало одним із символів українського спротиву та єднання. Враховуючи стратегічну безпекову роль КП «Харківський метрополітен», його важливу соціальну місію, необхідно зробити висновок про необхідність антикризових заходів, фінансової допомоги як від центральних органів влади, так і від органів місцевого самоврядування. Підприємство потребує суттєвих обсягів інвестицій на ремонт та утримання всієї інфраструктури у задовільному стані, на оновлення інфраструктури та рухомого складу, на тактичний та стратегічний розвиток.

#### Бібліографічний список:

1. Офіційний сайт Комунального підприємства «Харківський метрополітен». URL: <https://www.metro.kharkov.ua/> (дата звернення: 30.03.2023).
2. Комунальне підприємство «Харківський метрополітен. Звіт про управління за 2020 рік. URL: <https://www.metro.kharkov.ua/all-images/doc/zvit-pro-upravlinnya-za-2020-rik.pdf> (дата звернення: 30.03.2023).
3. Вікіпедія. Харківський метрополітен. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Харківський метрополітен](https://uk.wikipedia.org/wiki/Харківський_метрополітен) (дата звернення: 30.03.2023).
4. Наступна станція – Незламності. Як українське метро стало точкою опори країни. URL: <https://rubryka.com/article/ukrayinske-metro/> (дата звернення: 30.03.2023).