

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Система прийняття управлінських рішень в
комунальних підприємствах»**

Виконала: здобувачка вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Пасьовин Анастасія Володимирівна

Керівник: *Галинська Ангеліна Вікторівна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: _____
к.е.н., доцент кафедри

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту

менеджменту імені професора Л.І.

Михайлової

Бакалавр

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Пасьовин Анастасії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Система прийняття управлінських рішень в комунальних підприємствах

2. База практичного дослідження: Комунальне автотранспортне підприємство Сумської обласної ради

керівник роботи Ангеліна Вікторівна Галинська, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4.Вихідні дані до роботи (проекту):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань прийняття управлінських рішень в комунальних підприємствах.

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

дослідити теоретико-методологічні аспекти системи прийняття управлінських рішень в комунальних підприємствах,

надати організаційно-економічну характеристику комунального автотранспортного підприємства,

дослідити ефективність управлінських рішень на основі показників результативності використання авто-транспортного парку,

провести діагностику глибини кризового стану комунального підприємства,

запропонувати заходи по удосконаленню системи прийняття управлінських рішень в КАТП Сумської облради;

сформулювати висновки

6. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2022 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень – лютий 2023 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2023 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 квітня – 02 травня 2023 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2023 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	03 травня 2023 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	17 квітня – 12 травня 2023 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи		виконано

Студент :

(підпис)

А.В. Пасьовин
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи):

(підпис)

А.В. Галинська
(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Пасьовин А. В. Система прийняття управлінських рішень в комунальних підприємствах

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

В кваліфікаційній роботі розглянуто систему прийняття управлінських рішень в комунальному автотранспортному підприємстві Сумської обласної ради; надано організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства; досліджено ефективність управлінських рішень на основі показників результативності використання авто-транспортного парку; проведено діагностику глибини кризового стану комунального підприємства; запропоновані заходи по удосконаленню системи прийняття управлінських рішень в КАТП Сумської облради.

У роботі детально розглянуто теоретико-методологічні аспекти системи прийняття управлінських рішень в комунальних підприємствах. Для розбудови ефективної системи прийняття рішень на комунальному АТП необхідно комплексно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, діагностувати сильні і слабкі сторони управлінської системи, залучати новітні наукові розробки у сфері стратегічного менеджменту та інформаційних технологій. На основі проведеного дослідження визначено ефективність управлінських рішень на основі показників результативності використання авто-транспортного парку. Отримані результати свідчать про позитивну тенденцію до збільшення кількості відпрацьованих робочих змін на одиницю техніки в 2023 році порівняно з 2021 роком. Проведено діагностику глибини кризового стану комунального підприємства КАТП Сумської облради. Встановлено, що ймовірність банкрутства КАТП Сумської облради за різними моделями демонструє неоднозначні результати, з більшою ймовірністю банкрутства у 2023 році за деякими моделями. Запропоновано заходи по удосконаленню системи прийняття управлінських рішень в КАТП Сумської облради. Для автоматизації управлінських функцій на підприємстві пропонуємо впровадити хмарну систему управління транспортом ANT-Logistics. Впровадження комплексу запропонованих заходів дозволить значно вдосконалити систему прийняття управлінських рішень у комунальному автотранспортному підприємстві.

Ключові слова: управління, рішення, стратегічний розвиток, комунальне підприємство, автотранспортне підприємство, авто-транспортний парк, менеджмент, фінансовий аналіз, ефективність, розвиток.

SUMMARY

Pasyovin A.V. System for making management decisions in public utilities

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work considers the system of managerial decision-making in the municipal motor transport enterprise of the Sumy Regional Council; provides an organizational and economic description of the enterprise under study; investigates the effectiveness of managerial decisions based on the indicators of the efficiency of the use of the motor transport fleet; diagnoses the depth of the crisis of the municipal enterprise; proposes measures to improve the system of managerial decision-making in the KATP of the Sumy Regional Council.

The paper discusses in detail the theoretical and methodological aspects of the management decision-making system in municipal enterprises. In order to develop an effective decision-making system at a municipal motor vehicle fleet, it is necessary to comprehensively take into account external and internal factors, diagnose the strengths and weaknesses of the management system, and attract the latest scientific developments in the field of strategic management and information technology. Based on the study, the article determines the effectiveness of management decisions based on the indicators of efficiency of the vehicle fleet. The results obtained indicate a positive trend towards an increase in the number of work shifts worked per unit of equipment in 2023 compared to 2021. A diagnosis of the depth of the crisis of the communal enterprise KATP of Sumy Regional Council is carried out. It is established that the probability of bankruptcy of the KATP of Sumy Regional Council according to different models shows mixed results, with a higher probability of bankruptcy in 2023 according to some models. Measures to improve the system of management decision-making in the KATP of Sumy Regional Council are proposed. To automate management functions at the enterprise, we propose to implement the ANT-Logistics cloud-based transport management system. The implementation of the proposed measures will significantly improve the management decision-making system in a municipal motor transport enterprise.

Key words: management, decision, strategic development, municipal enterprise, motor transport enterprise, vehicle fleet, management, financial analysis, efficiency, development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні аспекти системи прийняття управлінських рішень в комунальних підприємствах	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка ефективності управлінських рішень в комунальному автотранспортному підприємстві Сумської обласної ради	17
2.1 Організаційно - економічна характеристика комунального автотранспортного підприємства	17
2.2 Дослідження ефективності управлінських рішень на основі показників результативності використання авто-транспортного парку	26
2.3 Діагностика глибини кризового стану комунального підприємства	32
РОЗДІЛ 3 Заходи по удосконаленню системи прийняття управлінських рішень в КАТП Сумської облради	38
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52
Додаток В Фінансова звітність за 2023 рік	
Додаток Г Апробація наукових результатів	

ВСТУП

Актуальність. Актуальність дослідження систем прийняття управлінських рішень в комунальних підприємствах є безсумнівною, оскільки раціональне управління ресурсами та ефективне прийняття рішень мають вирішальне значення для стійкого функціонування цих організацій, які забезпечують життєво важливі послуги для громадян.

Як зазначають вітчизняні Кривцов та Коваленко, ефективність управлінських рішень у комунальному секторі безпосередньо впливає на якість життя мешканців міст та селищ, а також на конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість регіону. Тому дослідження, спрямовані на вдосконалення процесів прийняття рішень у такому важливому секторі, мають велике практичне значення.

Водночас, слід враховувати мінливий характер зовнішнього середовища, в якому функціонують комунальні підприємства. Як підкреслюють Борисова та Гончарова, динамічні зміни умов господарювання вимагають від менеджерів застосування гнучких та адаптивних систем прийняття рішень, які б ураховували численні фактори невизначеності. Відповідно, наукові розробки в цій галузі повинні бути орієнтовані на розвиток інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, здатних обробляти великі масиви даних та адаптуватися до мінливих умов.

Важливим напрямком досліджень може стати імплементація сучасних технологій штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування та моделювання наслідків управлінських рішень. У своїй роботі Кульчицький та Славов підкреслюють, що застосування алгоритмів глибокого навчання дозволяє виявляти приховані закономірності в даних та приймати більш обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

В цілому, комплексне вивчення систем прийняття управлінських рішень у комунальних підприємствах із залученням новітніх досягнень теорії прийняття рішень, інформаційних технологій та штучного інтелекту є вкрай актуальним

напрямок наукових досліджень, результати якого матимуть безпосереднє практичне застосування.

Методологічною основою під час написання цієї випускної кваліфікаційної роботи послужили праці таких вчених, як: Abutalibov R., Mammadov R.[2], Akhmetshin Elvir M. [3], Daniel H. Pink [8], Dilshodbek T. Toshpolatov [10], Doshi N., McGregor L [11], Erol E. [12], Hendry J. [13], Hodovaniuk T., Makhometa T, Tiahai I, Sukhlenko I., Ienina I., Kuznietsova O. [14], Kamil S., Mohammad M., Heydar H. [15], Lazorko O., Virna Z., Brytova H., Tolchieva H., Shastko I., Saienko V.[17], Oznur Y. [21], Sahib M., Rasim A., Seymour Q., Orxan I., Mushviq Y. [24] та інші. Здійснені ними науково-практичні дослідження стали основою для здійснення наукових досліджень в галузі управління та використання соціально-психологічних методів управління в компанії.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні системи прийняття управлінських рішень в комунальних підприємствах.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти системи прийняття управлінських рішень в комунальних підприємствах,
- надати організаційно-економічну характеристику комунального автотранспортного підприємства,
- дослідити ефективність управлінських рішень на основі показників результативності використання авто-транспортного парку,
- провести діагностику глибини кризового стану комунального підприємства,
- запропонувати заходи по удосконаленню системи прийняття управлінських рішень в КАТП Сумської облради.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в комунальних підприємствах.

Предметом дослідження є система прийняття управлінських рішень в комунальному автотранспортному підприємстві Сумської обласної ради.

Інформаційною базою дослідження слугували чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, фінансова звітність досліджуваного комунального підприємства КАТП Сумської облради за 2021-2023 рр., інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими науково-практичними пропозиціями по формуванню ефективної системи прийняття управлінських рішень в комунальному автотранспортному підприємстві Сумської обласної ради.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 1-й науково-практичній конференції.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тезу у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Пасьовин А. В., Галинська А. В. Підходи до формування ефективної системи прийняття управлінських рішень в комунальних транспортних підприємствах. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 49-51.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 44 сторінки, в тому числі 13 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел містить 26 найменування, викладених на 3 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ефективне прийняття управлінських рішень у комунальних підприємствах є критично важливим для забезпечення належного рівня життєдіяльності міст та селищ в Україні. Від якості цих рішень залежить задоволення базових потреб громадян у таких сферах, як постачання енергоресурсів, водопостачання, вивезення сміття, утримання житлового фонду тощо. Натомість застарілі підходи до прийняття рішень, низька компетентність управлінців, вплив політичних чинників призводять до неефективності роботи комунальних підприємств, марнотратства бюджетних коштів, погіршення якості послуг. Тому розробка теоретико-методологічних засад прийняття управлінських рішень для цієї галузі є нагальною потребою для забезпечення сталого розвитку українських міст.

Науковцям необхідно дослідити філософські, психологічні, економічні, правові та управлінські аспекти процесу прийняття рішень у комунальних підприємствах. Особливу увагу слід приділити теоріям прийняття рішень, таким як теорія раціональної поведінки, теорія обмеженої раціональності, теорія перспектив, теорія ігор, а також новітнім досягненням у галузі behavioral economics та nudge theory. Важливо проаналізувати вплив емоційних, когнітивних та політико-адміністративних чинників на процес прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику, з якими часто стикаються комунальні підприємства. Актуальними також є дослідження ролі інформаційних технологій, штучного інтелекту та великих даних у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень.

У розвинених країнах активно впроваджуються принципи smart governance та цифрового урядування на місцевому рівні. Прикладом може слугувати концепція Smart Cities, яка передбачає використання новітніх технологій для

оптимізації міського середовища та підвищення якості послуг. Зокрема, мережі датчиків та аналітика великих даних дозволяють приймати більш точні та зважені рішення у сфері міської інфраструктури, транспорту, енергетики тощо.

У теоретичній площині значний внесок зробив лауреат Нобелівської премії Річард Талер, який спростував постулат про повну раціональність людської поведінки та обґрунтував важливість урахування психологічних чинників під час прийняття рішень. Його концепція «підштовхування» (nudging) покладена в основу багатьох державних програм із покращення добробуту громадян.

Формування ефективної системи прийняття управлінських рішень в комунальному автотранспортному підприємстві залежить від низки чинників, які можна класифікувати на зовнішні та внутрішні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Чинники, що впливають на формування ефективної системи прийняття управлінських рішень в комунальному підприємстві

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
- Державна політика та нормативно-правове регулювання сфери комунального транспорту. Як зазначає Петрук, «важливим елементом забезпечення ефективної діяльності підприємств комунального транспорту є створення сприятливого правового поля». - Конкурентне середовище на ринку транспортних послуг міста. Рівень конкуренції з приватними перевізниками визначає стратегію ціноутворення та необхідність підвищення якості обслуговування. - Тенденції розвитку міста, демографічна ситуація, рівень автомобілізації населення. Ці чинники формують попит на транспортні послуги та потребу в оптимізації маршрутної мережі. - Доступність інноваційних технологій у галузі транспорту та ІКТ. Впровадження інтелектуальних транспортних систем вимагає ретельного аналізу та прийняття відповідних рішень.	- Організаційна структура та корпоративна культура підприємства. Вертикальні чи горизонтальні комунікації, рівень децентралізації, залучення працівників до прийняття рішень можуть суттєво вплинути на їх якість. - Кваліфікація управлінського персоналу, рівень компетентності в процедурах прийняття рішень. Необхідність постійного підвищення кваліфікації керівників у світлі нових управлінських та технологічних трендів. - Рівень інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності. Використання сучасних інформаційних систем, аналітичних додатків, бізнес-аналітики та великих даних дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення. - Технічний стан рухомого складу, наявність запасних частин і матеріалів. Якість парку транспортних засобів безпосередньо впливає на вибір стратегій модернізації чи оновлення. - Фінансовий стан підприємства, рівень самоокупності та дотаційності. Дефіцит бюджетного фінансування потребує пошуку шляхів оптимізації витрат та диверсифікації джерел надходжень.

Джерело: складено автором на основі

Таким чином, для розбудови ефективної системи прийняття рішень на комунальному АТП необхідно комплексно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, діагностувати сильні і слабкі сторони управлінської системи, залучати новітні наукові розробки у сфері стратегічного менеджменту та інформаційних технологій.

Так, фінансовий стан комунального автотранспортного підприємства, зокрема рівень його самоокупності та дотаційності, є одним із визначальних чинників, що впливають на ефективність його функціонування та процеси прийняття управлінських рішень.

По-перше, високий рівень дотаційності комунального підприємства знижує стимули підприємства до підвищення ефективності та якості послуг. Як зазначають Бубенко та Гусєва, існування бюджетного фінансування призводить до ослаблення мотивації керівництва комунальних підприємств до пошуку шляхів оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності.

Водночас, надмірна залежність від бюджетних дотацій робить комунальний транспорт вразливим до політичних ризиків та загроз скорочення фінансування. Дефіцит бюджетних коштів створює загрозу неплатоспроможності та банкрутства транспортних підприємств.

З іншого боку, висока самоокупність комунального АТП зміцнює його фінансову стійкість, забезпечує більшу гнучкість в управлінні та розширює можливості для інвестування у модернізацію та інновації. Зростання доходів від надання транспортних послуг дозволяє сформувати фінансовий резерв для оновлення парку транспортних засобів та покращення матеріально-технічної бази.

Проте, надмірна комерціалізація діяльності комунального АТП може призвести до ігнорування соціальної складової його місії та підвищення його тарифів. Тому важливо дотримуватись балансу між самоокупністю та дотаційністю.

Досвід країн ЄС демонструє, що ефективним механізмом є контрактне фінансування комунального транспорту з чітко визначеними цільовими

показниками якості послуг. Це стимулює підприємства до підвищення продуктивності та знижує потребу в безадресних дотаціях.

В цілому, для забезпечення ефективного функціонування комунального АТП необхідно постійно аналізувати його фінансові показники, оптимізувати структуру доходів і витрат, запроваджувати ринково-орієнтовані механізми фінансування при збереженні збалансованої власної стратегії розвитку.

Рівень інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності також відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування комунального автотранспортного підприємства. Наявність своєчасної, релевантної та структурованої інформації, а також аналітичних інструментів для її опрацювання є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Як зазначають Шинкаренко та Криворучко (2019), відсутність повної, достовірної та актуальної інформації про стан підприємства призводить до прийняття неефективних управлінських рішень, втрати часу та ресурсів, зниження конкурентоспроможності підприємства. Тому впровадження сучасних інформаційних систем та інструментів бізнес-аналітики є стратегічним пріоритетом для комунальних АТП.

Дослідження **Kwon** продемонструвало, що застосування великих даних та передових аналітичних методів у сфері комунального транспорту дозволяє оптимізувати маршрути, покращити логістику, знизити витрати пального та скоротити викиди газів.

Інший приклад - система управління парком транспортних засобів, яка комплексно аналізує великі дані про стан кожної одиниці рухомого складу, маршрути, стиль водіння тощо і дозволяє приймати рішення щодо профілактичного обслуговування, оптимізації витрат пального, підвищення безпеки руху.

Окрім технологічної складової, важливим аспектом є формування аналітичних компетенцій управлінського персоналу. Дослідження Букороса

(2017) виявило суттєвий дефіцит навичок роботи з великими даними та Business Intelligence системами серед керівників українських комунальних підприємств.

Впровадження цифрових інструментів аналітики в поєднанні зі зростанням рівня IT-компетентності управлінців дозволить комунальним АТП підвищити ефективність прийняття рішень, оптимізувати використання ресурсів та покращити якість транспортного обслуговування населення.

Кваліфікація управлінського персоналу та рівень його компетентності в процедурах прийняття рішень є одним з ключових факторів, що визначають ефективність функціонування комунального автотранспортного підприємства. Професійність керівництва безпосередньо пов'язана зі спроможністю приймати виважені та результативні управлінські рішення в складних умовах волатильного ринкового середовища.

Як наголошують Мельник та Оболенська, невисока кваліфікація управлінського персоналу комунальних підприємств часто призводить до неспроможності приймати оптимальні рішення та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Низька компетентність керівників у сфері стратегічного управління, фінансового менеджменту, сучасних управлінських технологій може мати руйнівні наслідки для підприємства.

У дослідженні Гура емпірично доведено, що рівень професійної підготовки управлінців у галузі комунального транспорту корелює з такими показниками ефективності як рентабельність, продуктивність праці, рівень оновлення рухомого складу тощо. Керівники з вищою транспортною освітою та досвідом роботи у відповідній сфері демонструють кращі результати в управлінні підприємством.

Важливим аспектом є також компетенція керівництва у процедурах прийняття рішень, зокрема, розумінні сучасних теорій прийняття рішень, вмінні долати когнітивні упередження, застосовувати інструменти критичного та стратегічного мислення. Як зауважують Сандомирська та Філіпова, нераціональність та інтуїтивізм у прийнятті рішень досі переважають в українських комунальних структурах.

Проведення SWOT-аналізу є одним з ефективних інструментів стратегічного управління та прийняття рішень для комунальних транспортних підприємств у процесі формування сучасної системи управління.

SWOT-аналіз формування сучасної системи прийняття управлінських рішень у комунальних транспортних підприємствах може бути представлений наступним чином (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – SWOT-аналіз формування сучасної системи прийняття управлінських рішень у комунальних транспортних підприємствах

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
- Соціальна спрямованість діяльності. - Досвід роботи та наявність матеріально-технічної бази. - Державна підтримка та бюджетне фінансування. - Кадровий потенціал.	- Застарілі управлінські підходи та технології. - Недостатня кваліфікація управлінського персоналу. - Високий рівень зношеності парку транспортних засобів. - Обмежені фінансові ресурси та залежність від бюджетних дотацій.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
- Розвиток інтелектуальних транспортних систем (ІТС). - Державна підтримка інновацій та «зеленого» транспорту. - Залучення приватних інвестицій та державно-приватне партнерство. - Впровадження електронних послуг та інформаційних систем для споживачів послуг.	- Посилення конкуренції з приватними перевізниками. - Коливання цін на енергоресурси. - Недостатнє фінансування з місцевих бюджетів. - Політичні та регуляторні ризики.

Джерело: складено автором на основі

Результати SWOT-аналізу вказують на необхідність комплексної модернізації систем управління комунальними транспортними підприємствами з акцентом на цифрові трансформації, професіоналізацію менеджменту та пошук нових джерел фінансування. Слабкі сторони та загрози стримують розвиток галузі, натомість реалізація наявних можливостей у поєднанні із використанням сильних сторін може забезпечити стрибок ефективності та конкурентоспроможності комунальних АТП.

На основі проведеного аналізу можна виділити такі науково-практичні рекомендації щодо формування сучасної системи прийняття управлінських рішень у комунальних транспортних підприємствах.

Цифрова трансформація управлінських процесів. Необхідно активно впроваджувати інформаційно-аналітичні системи підтримки прийняття рішень на базі хмарних обчислень, Big Data, штучного інтелекту та інших новітніх технологій. Перспективним є також розвиток інтелектуальних транспортних систем (ІТС), які інтегрують новітні ІКТ для управління всіма видами міської транспортної інфраструктури.

Підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Розбудова ефективної системи прийняття рішень вимагає наявності висококваліфікованих управлінців нового покоління з глибокими знаннями сучасних теорій та інструментів менеджменту. Для цього необхідно тісно співпрацювати з провідними ВНЗ у сфері транспорту та менеджменту.

Диверсифікація джерел фінансування та партнерства з бізнесом. Забезпечення інвестиційних ресурсів для оновлення парку транспортних засобів, впровадження інновацій є критично важливим.

Впровадження системи безперервного вдосконалення прийняття рішень. Формування сучасної ефективної системи управління має відбуватися на засадах постійного покращення. Такий підхід дозволить встановити зворотній зв'язок, узагальнювати набутий досвід та постійно підвищувати компетентність усіх учасників систем прийняття рішень.

Впровадження комплексу науково обґрунтованих заходів сприятиме формуванню цілісної сучасної системи прийняття управлінських рішень, здатної оперативно реагувати на виклики ринкового середовища, максимізувати ефективність використання ресурсів та підвищити якість гадання транспортних послуг.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОМУНАЛЬНОМУ АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1 Організаційно - економічна характеристика комунального автотранспортного підприємства

Підприємство «Комунальне автотранспортне підприємство Сумської обласної ради» надає послуги з нерегулярних пасажирських перевезень на різні вимоги Сумської обласної ради, а також перевезення різних видів вантажів та надання допоміжних супутніх послуг. Підприємство було створене та зареєстроване 20.01.2004 року. Підпорядковується комунальне підприємство Сумській обласній раді. Скорочена назва підприємства – КАТП Сумської облради.

Основним видом діяльності за КВЕД є: 49.39 «Інший пасажирський наземний транспорт». Іншими супутніми видами діяльності також є технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, допоміжне обслуговування наземного транспорту, транспортне оброблення вантажів, надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів і інші.

Загальна кількість транспортних засобів на підприємстві становить 19 одиниць. Найбільшу частку в структурі парку займають вантажні автомобілі різних модифікацій - 14 одиниць, що складає 73,7%. Серед них найбільш представленими є моделі Mercedes Sprinter 514 Спарка (4 одиниці, 17% загального обсягу послуг) та MAN TGL (5 т) (3 одиниці, 11%). Ці автомобілі характеризуються високою вантажопідйомністю та призначені для перевезення в т.ч. великогабаритних вантажів.

Склад та структура автопарку КАТП Сумської облради станом на 2023 рік представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад та структура АТП КАТП Сумської облради

Тип автомобіля	Кількість, од.	Частка в загальному об'ємі послуг підприємства, %
Renault Master L2H2 (вантажний)	2	15
Mercedes Sprinter 514 Спарка (вантажний)	4	17
Iveco Daily (2008) Тент Спарка (вантажний)	2	10
Mercedes-Benz Sprinter (вантажний 5 т. тентований)	2	15
MAN TGL (5 т) (вантажний)	3	11
Volkswagen Crafter 2.0 (автобус)	3	24
Mercedes-Benz Sprinter (борт 3 м)(вантажний)	3	8
Разом	19	100

Джерело: складено автором на основі аналітичної звітності КАТП Сумської облради

Частка автобусів у структурі парку становить 15,8% (3 одиниці Volkswagen Crafter 2.0), що свідчить про наявність можливості надавати послуги з пасажирських перевезень.

Слід зазначити, що парк підприємства містить як відносно нові моделі (Mercedes-Benz Sprinter, Renault Master L2H2), так і старіші (Iveco Daily 2008 року випуску), що може свідчити про поступове оновлення транспортних засобів.

Отже, в цілому парк Комунального автотранспортного підприємства Сумської обласної ради станом на 2023 рік представлений переважно вантажними автомобілями. Найбільшу частку в структурі парку займають вантажні автомобілі. Наявність автобусів свідчить про можливість надавати послуги з пасажирських перевезень.

КАТП Сумської облради характеризується диверсифікованим парком транспортних засобів, що дозволяє йому надавати широкий спектр послуг. Основними напрямками діяльності підприємства є:

1. Надання послуг з нерегулярних пасажирських перевезень. Тобто, підприємство здійснює перевезення пасажирів за замовленням, без

дотримання чітких маршрутів та розкладів. Така форма перевезень є зручною для організації трансферів, екскурсійних турів, корпоративних поїздок тощо.

2. Перевезення дрібнопартійних вантажів на замовлення Сумської обласної ради. Підприємство виконує функцію транспортування невеликих партій вантажів для забезпечення потреб органів місцевого самоврядування Сумської області. Це може включати перевезення бідь-яких товарів, матеріалів для ремонтних робіт, обладнання тощо.

3. Надання комерційних послуг стороннім замовникам. Окрім виконання завдань для Сумської обласної ради, підприємство також пропонує свої послуги на комерційній основі іншим клієнтам. Це може включати транспортування вантажів, оренду транспортних засобів, надання автобусів для перевезення співробітників підприємств тощо.

Диверсифікація парку техніки дозволяє підприємству оперативно реагувати на різноманітні запити замовників та пропонувати найбільш оптимальні рішення для транспортування пасажирів та вантажів різного типу. Така гнучкість є конкурентною перевагою підприємства на ринку транспортних послуг.

Так, загальні доходи від послуг підприємства демонструють позитивну динаміку зростання. За період з 2021 по 2023 рік вони зросли на 264,6 тис. грн, або на 8,8%. Це свідчить про стабільний попит на послуги підприємства та ефективну комерційну діяльність.

Найбільше зростання спостерігається у сегменті «Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів» - на 204,3 тис. грн (24,4%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано зі збільшенням кількості транспортних засобів, що потребують ремонту та обслуговування, а також із підвищенням цін на відповідні послуги.

Суттєве зростання доходів спостерігається також у сегменті «Надання послуг з оренди вантажних автомобілів» - на 137,4 тис. грн (30,6%). Це може вказувати на зростання попиту на оренду вантажного транспорту серед юридичних та фізичних осіб (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Обсяг та структура послуг КАТП Сумської облради

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн.	%
Надання послуг не регулярних пасажирських перевезень	448,6	15	434,6	14	358,1	11	-90,5	-20,2
Перевезення середньовагових вантажів на замовлення обласної Ради	568,3	19	558,8	18	553,4	17	-14,8	-2,6
Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	837,5	28	496,7	16	1041,8	32	204,3	24,4
Інші послуги з перевезення вантажів	687,9	23	931,4	30	716,2	22	28,3	4,1
Надання послуг з оренди вантажних автомобілів	448,6	15	683,0	22	586,0	18	137,4	30,6
Доходи від послуг, всього	2990,9	100	3104,5	100	3255,5	100	264,6	8,8

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КАТП Сумської облради

Водночас, спостерігається значне скорочення доходів від «Надання послуг не регулярних пасажирських перевезень» - на 90,5 тис. грн (-20,2%). Це може бути пов'язано з пандемією COVID-19, карантинними обмеженнями та зменшенням мобільності населення, спричинені форс-мажорними обставинами, які виникли в наслідок прямої військової агресії рф.

Незначне зменшення доходів відбулося у сегменті «Перевезення середньовагових вантажів на замовлення обласної Ради» - на 14,8 тис. грн (-2,6%), що може бути пов'язано з оптимізацією логістичних процесів та зменшенням потреби в перевезеннях.

У підсумку, можемо стверджувати, що КАТП Сумської облради демонструє загалом позитивну динаміку розвитку, диверсифікуючи свою діяльність та адаптуючись до змін ринкового середовища. Водночас, слід звернути увагу на сегменти, які демонструють спад доходів, та вжити заходів для їх відновлення чи переорієнтації ресурсів.

Крім того, слід відмітити, що підприємство не обмежується лише обслуговуванням потреб Сумської обласної ради, а також активно залучає сторонніх клієнтів, що дозволяє йому генерувати додатковий дохід та ефективно використовувати наявні транспортні ресурси.

У Комунальному автотранспортному підприємстві обласної ради, яке надає послуги з перевезення пасажирів, вантажів та інші транспортні послуги, повинні бути задіяні наступні категорії працівників:

1. Керівний персонал: Директор підприємства
2. Водії: Водії автобусів для пасажирських перевезень, водії вантажних автомобілів різної вантажопідйомності
3. Ремонтний персонал: автослюсарі, автомеханіки, електрики, шиномонтажники та ін.
4. Диспетчерська служба: диспетчери з організації руху транспорту та інші категорії.
5. Допоміжний персонал: вантажники, експедитори.
6. Адміністративно-управлінський персонал: бухгалтер, економіст.
7. Обслуговуючий персонал: двірник, прибиральник, охоронець.

Дослідження ефективності використання трудових ресурсів у транспортному підприємстві є важливим етапом у забезпеченні успішної діяльності. Слід наголосити, що де-які категорії працівників працюють за сумісництвом, і їх основним місцем роботи є Сумська облрада.

Аналізуючи дані таблиці 2.3 щодо ефективності використання трудових ресурсів на КАТП Сумської облради, можна зробити наступні висновки. Спостерігається позитивна динаміка зростання обсягів робіт та валової продукції. У 2023 році порівняно з 2021 роком обсяг робіт зріс на 503,7 тис. грн (12,8%), а вартість валової продукції - на 264,6 тис. грн (8,8%). Це свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення попиту на його послуги. Водночас, чисельність працівників скоротилася на 3 особи (15%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це призвело до зменшення відпрацьованих людино-

годин (-15%) та людино-днів (-15%). Скорочення персоналу може бути пов'язане з оптимізацією витрат чи підвищенням продуктивності праці.

Таблиця 2.3 – Дослідження ефективності використання трудових ресурсів КАТП Сумської облради

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	3926,1	4003,4	4429,8	503,70	12,8
Вартість валової продукції, тис.грн.	2990,9	3104,5	3255,5	264,60	8,8
Середньорічна чисельність працівників, чол.	20	17	17	-3,00	-15,0
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	40320	34272	34272	-6048,00	-15,0
Витрати робочого часу, людино-днів	5040	4284	4284	-756,00	-15,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	1458,0	1356,0	1261,1	-196,92	-13,5
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6075,0	6647,1	6181,8	106,76	1,8
Продуктивність праці, тис. грн./особу	149,55	182,62	191,50	41,96	28,1
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	196,31	235,49	260,58	64,27	32,7
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	74,18	90,58	94,99	20,81	28,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КАТП Сумської облради

Фонд оплати праці зменшився на 196,92 тис. грн (13,5%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Проте, середньомісячна заробітна плата зросла на 106,76 грн (1,8%). Продуктивність праці, розрахована як вартість валової продукції на одного працівника, зросла на 41,96 тис. грн/особу (28,1%), а розрахована за обсягами робіт - на 64,27 тис. грн/особу (32,7%). Середньогодинний виробіток збільшився на 20,81 грн/людино-год (або на 28,1%).

В цілому, незважаючи на скорочення чисельності персоналу, КАТП Сумської облради змогло підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Основними виробничими засобами КАТП Сумської облради, яке надає послуги з перевезення пасажирів, вантажів та інші транспортні послуги, є автопарк, виробничі приміщення, такі як гаражі для зберігання та технічного обслуговування автотранспорту, ремонтні майстерні з необхідним устаткуванням для проведення ремонтних робіт і ін., обладнання та інструменти, а також допоміжні засоби (мийні комплекси для очищення і ін.).

Досліджуючи дані, наведені в таблиці 2.4, можемо зробити висновки щодо динаміки та структури основних засобів Комунального автотранспортного підприємства Сумської обласної ради.

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура основних засобів КАТП Сумської облради

Групи основних засобів	Роки						Відхилення	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	рази
Будинки і споруди	1 332,7	51,5	8 105,9	54,2	7 498,6	50,8	6 165,9	4,6
Машини і обладнання	574,1	22,2	3 083,1	20,6	3 449,3	23,4	2 875,2	5,0
Транспортні засоби	605,4	23,4	3 471,0	23,2	3 541,0	24,0	2 935,6	4,8
Інструменти, прилади, інвентар	73,1	2,8	294,0	2,0	258,3	1,8	185,2	2,5
Матеріальні основні активи, разом	2 585,3	100,0	14 954,0	100,0	14 747,2	100,0	12 161,9	4,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КАТП Сумської облради

Загальна вартість матеріальних основних активів підприємства зросла на 12161,9 тис. грн або в 4,7 рази у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про значні інвестиції в оновлення та розширення виробничої бази підприємства. Найбільшу частку в структурі основних засобів займають будинки та споруди. Їх вартість зросла на 6 165,9 тис. грн (4,6 рази) у 2023 році порівняно з 2021 роком, що пов'язано з введенням в експлуатацію нових виробничих приміщень, гаражів, ремонтних майстерень тощо. Значне зростання також спостерігається у групах «Машини та обладнання» (на 2 875,2 тис. грн або в 5,0 разів) та

«Транспортні засоби» (на 2 935,6 тис. грн або в 4,8 рази). Це свідчить про оновлення та розширення автопарку, а також придбання нового ремонтного та діагностичного обладнання. Хоча в абсолютному вираженні зростання у групі «Інструменти, прилади, інвентар» є найменшим (185,2 тис. грн), у відсотковому співвідношенні воно є найбільшим - 253,5%. Це пов'язано з придбанням нових інструментів та пристроїв для ремонтних і слюсарних робіт. Загалом, дані свідчать про активну інвестиційну діяльність підприємства, спрямовану на модернізацію та розширення виробничої бази

Послуги транспортного підприємства - це сукупність послуг та результатів діяльності підприємства, пов'язаних із перевезенням вантажів та нерегулярними пасажирськими перевезеннями. Це може включати різноманітні види транспортних послуг та додаткові сервіси, що стосуються обробки, зберігання, та інші аспекти логістики вантажів. Основні фінансово-економічні показники результативності КАТП Сумської облради представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні фінансово-економічні показники діяльності КАТП Сумської облради

Показник	Рік			Динаміка	
	2021	2022	2023	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 990,9	3 104,5	3 255,5	264,6	9
Інші операційні доходи	887,3	417,5	693,3	-194,0	-22
Інші доходи	1 690,1	668,5	621,4	-1 068,7	-63
Разом доходи	5 568,3	4 190,5	4 570,2	-998,1	-18
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 926,1	4 003,4	4 429,8	503,7	13
Інші операційні витрати	2 058,0	1 066,2	1 154,4	-903,6	-44
Інші витрати	1 135,3	1 005,5	409,0	-726,3	-64
Разом витрати	5 984,1	5 069,6	5 584,2	-399,9	-7
Фінансовий результат до оподаткування	-415,8	-879,1	-1 014,0	-598,2	144
Чистий прибуток (збиток)	-1 551,1	-1 884,6	-1 423,0	128,1	-8
Рівень рентабельності (збитковості), %	-39,5	-47,1	-32,1	-	7,4 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КАТП Сумської облради

У динаміці, за період дослідження, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 264,6 тис. грн або 9% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про збільшення обсягів реалізації та стабільний попит на послуги підприємства. Водночас, спостерігається значне скорочення інших операційних доходів (на 194,0 тис. грн або 22%) та інших доходів (на 1 068,7 тис. грн або 63%), що може бути пов'язано зі зменшенням надходжень від оренди, реалізації майна чи іншої непрофільної діяльності. Загальна сума доходів зменшилася на 998,1 тис. грн (18%) у 2023 році порівняно з 2021 роком, що значною мірою пояснюється скороченням інших доходів.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 503,7 тис. грн (13%), що може бути пов'язано зі збільшенням цін на матеріали, паливо, оплату праці тощо. Інші операційні витрати скоротилися на 903,6 тис. грн (44%), а інші витрати – на 726,3 тис. грн (64%), що може бути результатом заходів з оптимізації витрат підприємства.

Незважаючи на зменшення загальної суми витрат на 399,9 тис. грн (7%), підприємство продовжує демонструвати від'ємний фінансовий результат. У 2023 році збиток до оподаткування становив 1 014,0 тис. грн, що на 598,2 тис. грн (144%) більше, ніж у 2021 році. Чистий збиток у 2023 році склав 1 423,0 тис. грн, що на 128,1 тис. грн (8%) менше, ніж у 2021 році. Це може свідчити про певну стабілізацію фінансового стану підприємства.

Рівень збитковості зменшився з 47,1% у 2022 році до 32,1% у 2023 році, що є позитивною тенденцією. Однак, рівень збитковості залишається високим, що вимагає вжиття додаткових заходів з підвищення ефективності діяльності.

Отже, підприємство зіткнулося зі зниженням доходів від непрофільної діяльності, скороченням додаткових доходів та зростанням собівартості, що призвело до збільшення збитків. Для покращення фінансового стану необхідно здійснити комплексний аналіз витрат, оптимізувати операційну діяльність, скоротити непродуктивні витрати та підвищити ефективність використання наявних транспортних ресурсів.

2.2 Дослідження ефективності управлінських рішень на основі показників результативності використання авто-транспортного парку

Дослідження ефективності управлінських рішень на основі показників результативності використання авто-транспортного парку є важливим аспектом для транспортних підприємств. Оцінка цих показників дозволяє проаналізувати наслідки прийнятих рішень та виявити можливості для подальшого вдосконалення.

При аналізі ефективності управлінських рішень щодо результативності використання авто-транспортного парку транспортного підприємства важливим показником є кількість робочих змін на одиницю техніки. Цей показник віддзеркалює інтенсивність експлуатації транспортних засобів та ефективність їх використання.

Робоча зміна - це період часу, протягом якого транспортний засіб знаходиться в експлуатації та виконує транспортну роботу. Більша кількість робочих змін на одиницю техніки свідчить про вищий рівень використання транспортних засобів та, відповідно, вищу продуктивність авто-транспортного парку.

Кількість робочих змін на одиницю техніки залежить від декількох факторів:

1. Режим роботи підприємства: чим більше годин на добу працює підприємство, тим більше робочих змін може бути виконано на одиницю техніки.

2. Ефективність планування та організації транспортних процесів: раціональне планування маршрутів, оптимізація завантаження транспортних засобів, мінімізація простоїв - усе це сприяє збільшенню кількості робочих змін.

3. Технічний стан та надійність транспортних засобів: справні та надійні транспортні засоби можуть експлуатуватися інтенсивніше, виконуючи більше робочих змін.

4. Кваліфікація водіїв та обслуговуючого персоналу: високий рівень професійної підготовки та досвіду персоналу дозволяє ефективніше використовувати транспортні засоби.

В цілому ж кількість робочих змін на одиницю техніки є важливим індикатором ефективності використання авто-транспортного парку КАТП Сумської облради (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Відпрацьовано робочих змін на одиницю техніки (середнє значення на одиницю техніки) в КАТП Сумської облради

Марка автомобіля	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Змін	%
Renault Master L2H2 (вантажний)	142	128	163	21	14,8
Mercedes Sprinter 514 Спарка (вантажний)	169	178	142	-27	-16,0
Iveco Daily (2008) Тент Спарка (вантажний)	189	195	201	12	6,3
Mercedes-Benz Sprinter (борт 3 м)(вантажний)	132	145	154	22	16,7
Mercedes-Benz Sprinter (вантажний 5 т. тентований)	106	114	126	20	18,9
MAN TGL (5 т) (вантажний)	79	85	109	30	38,0
Volkswagen Crafter 2.0 (автобус)	224	206	198	-26	-11,6
Разом	1 041	1 051	1 093	52	5,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КАТП Сумської облради

Загалом в КАТП Сумської облради спостерігається позитивна тенденція до збільшення кількості відпрацьованих робочих змін на одиницю техніки в 2023 році порівняно з 2021 роком. Сумарне значення по всіх марках зросло на 5% - з 1041 до 1093 змін.

Найбільше зростання показника відбулося для вантажного автомобіля MAN TGL (5 т) - на 38% (з 79 до 109 змін). Значне підвищення інтенсивності експлуатації також продемонстрували Mercedes-Benz Sprinter (вантажний 5 т. тентований) - +18,9%, Mercedes-Benz Sprinter (борт 3 м) - +16,7% та Renault Master L2H2 - +14,8%. З іншого боку, для деяких моделей спостерігалось зниження кількості відпрацьованих змін. Найбільше зниження відбулося для

Mercedes Sprinter 514 Спарка (вантажний) - на 16% (з 169 до 142 змін). Також знизилася інтенсивність експлуатації автобуса Volkswagen Crafter 2.0 - на 11,6% (з 224 до 198 змін). Такі зміни можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як оптимізація транспортних процесів та маршрутизації, що дозволила більш ефективно використовувати певні моделі транспортних засобів, також відбулася модернізація парку та введення в експлуатацію нових транспортних засобів (наприклад, MAN TGL), які могли замінити частину старіших моделей, відбулися зміни в структурі попиту на перевезення, що також вплинуло на інтенсивність використання різних моделей автомобілів.

В цілому підвищення інтенсивності експлуатації може позитивно вплинути на ефективність використання автопарку, але також може призвести до додаткових витрат на технічне обслуговування та ремонт. А тому для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації експлуатації автопарку необхідно враховувати комплексний аналіз різних показників ефективності та витрат.

Для збільшення кількості робочих змін необхідно оптимізувати режим роботи, планування транспортних процесів, технічний стан транспортних засобів та кваліфікацію персоналу.

Ще одним важливим індикатором результативності використання авто-транспортного парку підприємства є показник відпрацьованих вантажо-годин по підприємству. Він відображає обсяг виконаної вантажної транспортної роботи та дозволяє оцінити ефективність використання транспортних засобів.

Вантажо-година - це одиниця виміру транспортної роботи, що дорівнює роботі з перевезення однієї тонни вантажу на відстань одного кілометра. Таким чином, чим більше вантажо-годин відпрацьовано по підприємству, тим більший обсяг транспортної роботи виконано його транспортним парком.

Збільшення показника «Відпрацьовано вантажо-годин» свідчить про зростання результативності використання авто-транспортного парку, оскільки це означає, що транспортні засоби більш інтенсивно експлуатуються для виконання транспортних завдань (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Відпрацьовано вантажо-годин по КАТП Сумської облради

Марка автомобіля	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Змін	%
Renault Master L2H2 (вантажний)	2 272	2 048	2 608	336	14,8
Mercedes Sprinter 514 Спарка (вантажний)	5 408	5 696	4 544	-864	-16,0
Iveco Daily (2008) Тент Спарка (вантажний)	3 024	3 120	3 216	192	6,3
Mercedes-Benz Sprinter (борт 3 м)(вантажний)	2 112	2 320	2 464	352	16,7
Mercedes-Benz Sprinter (вантажний 5 т. тентований)	2 544	2 736	3 024	480	18,9
MAN TGL (5 т) (вантажний)	1 896	2 040	2 616	720	38,0
Volkswagen Crafter 2.0 (автобус)	5 376	4 944	4 752	-624	-11,6
Разом	22 632	22 904	23 224	592	2,6

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КАТП Сумської облради

Загальна кількість відпрацьованих вантажо-годин по підприємству зросла з 22 632 у 2021 році до 23 224 у 2023 році, що становить збільшення на 2,6%. Це свідчить про певне підвищення результативності використання транспортного парку в цілому.

Найбільше зростання відпрацьованих вантажо-годин спостерігається для вантажного автомобіля MAN TGL (5 т) - на 38% (з 1 896 до 2 616 вантажо-годин). Значне зростання також продемонстрували Mercedes-Benz Sprinter (вантажний 5 т. тентований) - на 18,9% (з 2 544 до 3 024 вантажо-годин) та Mercedes-Benz Sprinter (борт 3 м) - на 16,7% (з 2 112 до 2 464 вантажо-годин). Для Renault Master L2H2 та Iveco Daily (2008) Тент Спарка спостерігається помірне збільшення відпрацьованих вантажо-годин - на 14,8% (з 2 272 до 2 608) та 6,3% (з 3 024 до 3 216) відповідно.

Водночас, для деяких моделей відбулося зниження показника. Найбільше зниження зафіксовано для Mercedes Sprinter 514 Спарка - на 16% (з 5 408 до 4 544 вантажо-годин) та Volkswagen Crafter 2.0 (автобус) - на 11,6% (з 5 376 до 4 752 вантажо-годин).

Важливим індикатором результативності використання авто-транспортного

парку транспортного підприємства є рівень завантаженості автопарку підприємства. Він відображає ступінь використання вантажопідйомності та місткості транспортних засобів під час виконання перевезень.

Високий рівень завантаженості автопарку свідчить про ефективне використання транспортних засобів та раціональне планування транспортних процесів. Це дозволяє мінімізувати порожні пробіги, знизити питомі витрати на перевезення та підвищити продуктивність транспортного парку.

Розглянемо результати розрахунків рівня завантаженості автопарку КАТП Сумської облради, наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Рівень завантаженості автопарку КАТП Сумської облради

Марка автомобіля	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Показник	%
Renault Master L2H2 (вантажний)	0,55	0,50	0,64	0,08	14,8
Mercedes Sprinter 514 Спарка (вантажний)	0,66	0,70	0,55	-0,11	-16,0
Iveco Daily (2008) Тент Спарка (вантажний)	0,74	0,76	0,79	0,05	6,3
Mercedes-Benz Sprinter (борт 3 м)(вантажний)	0,52	0,57	0,60	0,09	16,7
Mercedes-Benz Sprinter (вантажний 5 т. тентований)	0,41	0,45	0,49	0,08	18,9
MAN TGL (5 т) (вантажний)	0,31	0,33	0,43	0,12	38,0
Volkswagen Crafter 2.0 (автобус)	0,88	0,80	0,77	-0,10	-11,6
Середнє значення	0,58	0,59	0,61	0,03	5,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КАТП Сумської облради

Перш за все, варто зазначити, що показник рівня завантаженості є безрозмірним коефіцієнтом, який відображає ступінь використання вантажопідйомності або місткості транспортних засобів під час виконання перевезень. Він змінюється в діапазоні від 0 до 1, де значення 1 відповідає повному завантаженню транспортного засобу.

У 2023 році середній рівень завантаженості автопарку підприємства становив 0,61, що на 5% вище, ніж у 2021 році (0,58). Це свідчить про позитивну тенденцію до підвищення ефективності використання транспортних засобів.

Найвищий рівень завантаженості у 2023 році продемонстрували вантажний автомобіль Iveco Daily (0,79) та мікроавтобус Mercedes-Benz Sprinter (5 т. тентований) (0,49). Це може бути пов'язано з оптимізацією маршрутів та процесів завантаження для цих моделей. Високий рівень завантаженості також спостерігався для Renault Master L2H2 (0,64), Mercedes-Benz Sprinter (борт 3 м) (0,60) та MAN TGL (5 т) (0,43).

Найнижчий рівень завантаженості у 2023 році був зафіксований для Mercedes Sprinter 514 Спарка (0,55) та автобуса Volkswagen Crafter 2.0 (0,77). Це може свідчити про потенціал для подальшої оптимізації використання цих транспортних засобів.

В цілому, проведений аналіз даних демонструє позитивну динаміку підвищення рівня завантаженості автопарку КАТП Сумської облради у 2023 році порівняно з попередніми роками. Підвищення рівня завантаженості автопарку може призвести до суттєвої економії витрат на перевезення завдяки зменшенню порожніх пробігів та раціональнішому використанню вантажопідйомності транспортних засобів.

Аналіз комплексу показників результативності використання авто-транспортного парку в КАТП Сумської облради свідчить про загальну позитивну динаміку у 2023 році порівняно з 2021 роком. Найбільш ефективними можна вважати управлінські рішення щодо оптимізації використання певних моделей транспортних засобів, зокрема MAN TGL, Mercedes-Benz Sprinter (5 т. тентований) та Renault Master L2H2. Для деяких моделей (Mercedes Sprinter 514, Volkswagen Crafter 2.0) необхідно переглянути існуючі підходи до планування перевезень та визначити шляхи підвищення ефективності їх використання.

Загалом можна стверджувати, що управлінські рішення в сфері оптимізації транспортних процесів, оновлення парку та управління персоналом сприяли підвищенню результативності використання авто-транспортного парку підприємства, але все ж таки рівень завантаженості є все ще вкрай низьким, і підприємству необхідно його підвищувати, використовуючи існуючі ефективні управлінські механізми.

Для подальшого вдосконалення необхідно продовжувати роботу з впровадження інноваційних технологій управління транспортною логістикою, постійно контролювати рівень витрат та забезпечувати баланс між підвищенням результативності та ефективністю використання ресурсів підприємства.

Для подальшого підвищення ефективності використання авто-транспортного парку необхідно продовжувати роботу з оптимізації маршрутів, процесів завантаження та розподілу транспортних потоків з метою максимізації рівня завантаженості транспортних засобів.

2.3 Діагностика глибини кризового стану комунального підприємства

Слід зазначити, що діагностика глибини кризового стану комунального підприємства є вкрай виваженим та обґрунтованим рішенням, зважаючи на той факт, що КАТП Сумської облради за період дослідження є збитковим підприємством і функціонує в переважній більшості за рахунок фінансування, яке виділяється з бюджету Сумської облради.

Діагностика глибини кризового стану комунального підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності управлінських рішень в комунальному автотранспортному підприємстві. Ця діагностика дозволяє виявити проблемні зони, визначити фактори, що спричиняють виникнення кризових ситуацій, та оцінити наслідки прийнятих управлінських рішень.

Аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, фінансова стійкість, визначення ймовірності банкрутства дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та визначити, наскільки успішними були управлінські рішення у сфері фінансового менеджменту, оптимізації витрат та генерування прибутку.

Діагностика глибини кризового стану включає аналіз показників операційної діяльності, таких як продуктивність транспортного парку, рівень завантаженості, витрати на утримання та експлуатацію транспортних засобів. Це дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень щодо оптимізації транспортних процесів, логістики та використання ресурсів.

Так, показники рентабельності відіграють ключову роль у діагностиці глибини кризового стану комунального підприємства та безпосередньо характеризують ефективність управлінських рішень у комунальному автотранспортному підприємстві. Вони є індикаторами прибутковості та ефективності використання ресурсів підприємства.

Так, рентабельність продажів (прибуток/виручка від реалізації) - відображає ефективність операційної діяльності підприємства та його здатність генерувати прибуток від реалізації послуг. Низький або від'ємний рівень рентабельності продажів свідчить про кризовий стан, неефективні витрати та потребує управлінських рішень щодо оптимізації операційних процесів, зниження собівартості та підвищення цін на послуги.

Рентабельність активів (прибуток/активи) - характеризує ефективність використання наявних ресурсів підприємства, зокрема його основних фондів та оборотних коштів. Низький рівень рентабельності активів може свідчити про нераціональне використання ресурсів, застарілу матеріально-технічну базу або неефективну політику управління активами, що вимагає відповідних управлінських рішень.

Рентабельність інвестицій (прибуток/інвестиції) - показник є індикатором ефективності інвестиційних проектів та рішень щодо капіталовкладень. Низька рентабельність інвестицій може вказувати на неправильний вибір інвестиційних об'єктів або неефективне управління інвестиційними процесами, що потребує коригування відповідних рішень.

Рентабельність власного капіталу (прибуток/власний капітал) - відображає ефективність використання коштів власників підприємства та є важливим показником для інвесторів та засновників. Низький рівень або негативна динаміка цього показника може свідчити про кризові явища у фінансовій сфері та вимагає управлінських рішень щодо оптимізації структури капіталу, зниження витрат та підвищення прибутковості.

Таким чином, показники рентабельності є ключовими індикаторами кризового стану комунального підприємства. Їх аналіз дозволяє виявити

проблемні зони та фактори, що негативно впливають на прибутковість та ефективність діяльності. Відповідно, управлінські рішення щодо подолання кризових явищ повинні ґрунтуватися на ретельному вивченні динаміки показників рентабельності та розробці заходів для їх підвищення.

Нами проведені відповідні розрахунки показників рентабельності КАТП Сумської облради (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності КАТП Сумської облради

№	Назва показника	Рік			Коливання показника
		2021	2022	2023	
1	Коефіцієнт рентабельності продажу	-0,519	-0,607	-0,44	0,08
2	Коефіцієнт рентабельності капіталу (активів)	-0,14	-0,115	-0,09	0,05
3	Коефіцієнт рентабельності власних коштів (власного капіталу)	-0,15	-0,116	-0,09	0,05
4	Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	-0,17	-0,127	-0,10	0,076
5	Коефіцієнт рентабельності капіталізації	-0,15	-0,116	-0,09	0,05
6	Рентабельність наданих комерційних послуг	-24%	-22%	-27%	-0,03
7	Рентабельність господарської діяльності	-39,5%	-47,1%	-32,1%	0,07

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КАТП Сумської облради

Перш за все, варто відзначити, що всі представлені коефіцієнти рентабельності мають від'ємні значення протягом 2021-2023 років, що є негативним явищем та свідчить про наявність кризових тенденцій у діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продажу (п. 1) демонструє від'ємну динаміку (-0,519 у 2021 році, -0,44 у 2023 році), що вказує на низьку ефективність операційної діяльності та нездатність підприємства генерувати прибуток від реалізації своїх послуг.

Коефіцієнти рентабельності капіталу (активів) (п. 2), рентабельності власних коштів (власного капіталу) (п. 3), рентабельності виробничих фондів (п.

4) та рентабельності капіталізації (п. 5) також мають від'ємні значення, що свідчить про неефективне використання ресурсів підприємства та низьку віддачу від вкладеного капіталу.

Рентабельність наданих послуг (п. 6) становить -24% у 2021 році та -27% у 2023 році, що є вкрай низькими показниками та вказує на значні збитки від операційної діяльності.

Рентабельність господарської діяльності (п. 7) є також негативною, хоча спостерігається певне покращення у 2023 році (-32,1%) порівняно з 2021 роком (-39,5%).

Загалом, можна стверджувати, що кризовий стан підприємства є досить глибоким, оскільки всі показники рентабельності знаходяться на негативному рівні, що свідчить про збитковість діяльності, неефективне використання ресурсів та низьку віддачу від вкладених коштів.

Також слід зазначити, що від'ємні значення показників рентабельності є індикатором високого ризику банкрутства підприємства та вимагають негайного вжиття антикризових заходів для стабілізації фінансового стану підприємства.

Показники вірогідності настання банкрутства є важливими індикаторами фінансового стану комунального підприємства та відіграють ключову роль у процесі прийняття ефективних управлінських рішень. Глибина кризового стану підприємства безпосередньо корелює з результатами розрахунків за різними моделями прогнозування банкрутства.

У разі отримання високих значень ймовірності банкрутства за кількома моделями, комунальне автотранспортне підприємство можна вважати таким, що перебуває в глибокій кризовій ситуації. Така ситуація вимагає негайного втручання та вжиття радикальних антикризових заходів з боку керівництва. Необхідно проаналізувати причини погіршення фінансових показників, розробити чіткий план санації, переглянути стратегію розвитку та оптимізувати витрати.

Водночас, низькі показники вірогідності банкрутства свідчать про відносно стабільний фінансовий стан підприємства та передбачають менш жорсткі

управлінські дії. У такому випадку фокус має бути зроблений на покращенні операційної ефективності, пошуку можливостей для зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Крім того, динаміка змін показників вірогідності банкрутства в часі є важливим фактором, який необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Погіршення значень із року в рік може вказувати на необхідність коригування стратегії та превентивного застосування антикризових інструментів ще до настання гострої фази кризи.

Нами проведене дослідження вірогідності настання банкрутства КАТП Сумської облради (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка вірогідності настання банкрутства КАТП Сумської облради за різними моделями

Модель	Рік		
	2021	2022	2023
Е. Альтмана (значення показника Z за моделлю)	53,45	73,07	12,16
Вірогідність банкрутства	дуже низька	дуже низька	дуже низька
Р. Ліса (значення показника Z за моделлю)	0,086	0,114	-0,038
Вірогідність банкрутства	низька	низька	Висока
Г. Спрінгейта (значення показника Z за моделлю)	0,909	-14,168	-2,112
Вірогідність банкрутства	низька	висока	висока
О. О. Терещенка (значення показника Z за моделлю)	7,67	10,20	-0,39
Вірогідність банкрутства	низька	низька	висока
А. В. Матвійчука (значення показника Z за моделлю)	96,07	133,02	23,74
Вірогідність банкрутства	мінімальна	мінімальна	мінімальна

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності КАТП Сумської облради

Згідно з проведеними розрахунками, ймовірність банкрутства КАТП Сумської облради за різними моделями демонструє різні тенденції впродовж 2021-2023 років. Так, модель Е. Альтмана, яка є однією з найвідоміших та широко застосовуваних моделей прогнозування банкрутства, показує дуже низьку ймовірність банкрутства для КАТП Сумської облради протягом усього

аналізованого періоду. Значення показника Z за цією моделлю було високим у 2021 (53,45) та 2022 (73,07) роках, що свідчить про фінансову стійкість підприємства. Однак, у 2023 році спостерігається значне зниження показника до 12,16, що все ще знаходиться в діапазоні дуже низької ймовірності банкрутства.

Модель Р. Ліса демонструє низьку ймовірність банкрутства у 2021 та 2022 роках зі значеннями показника Z 0,086 та 0,114 відповідно. Проте, у 2023 році значення показника стає від'ємним (-0,038), що вказує на високу ймовірність банкрутства за цією моделлю.

За моделлю Г. Спрінгейта, ймовірність банкрутства була низькою у 2021 році (0,909), але у 2022 та 2023 роках вона стає високою зі значеннями показника Z -14,168 та -2,112 відповідно.

Модель О.О. Терещенка також показує низьку ймовірність банкрутства у 2021 (7,67) та 2022 (10,20) роках, але у 2023 році значення показника Z стає від'ємним (-0,39), що свідчить про високу ймовірність банкрутства.

Нарешті, модель А.В. Матвійчука демонструє мінімальну ймовірність банкрутства для КАТП Сумської облради впродовж усього аналізованого періоду зі значеннями показника Z 96,07 у 2021 році, 133,02 у 2022 році та 23,74 у 2023 році.

Ці розбіжності в результатах різних моделей не є несподіваними, оскільки кожна модель має свої переваги та недоліки, а також базується на різних показниках та вагових коефіцієнтах.

Підсумовуючи, аналіз ймовірності банкрутства КАТП Сумської облради за різними моделями демонструє неоднозначні результати, з більшою ймовірністю банкрутства у 2023 році за деякими моделями. Для виходу з кризового стану підприємству необхідно вжити комплексних антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інновацій та вдосконалення системи управління.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КАТП СУМСЬКОЇ ОБЛАДИ

Провівши діагностику показників операційної діяльності КАТП Сумської облради, таких як рівень завантаженості транспортних засобів, можемо констатувати той факт, що підприємство неефективно використовує наявні у нього транспортні ресурси (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняння фактичного та нормативного рівня завантаженості автотранспорту в КАТП Сумської облради

Тип автомобіля	Рівень завантаженості		Різниця
	Фактичний	Нормативний	
Renault Master L2H2 (вантажний)	0,64	0,85	0,21
Mercedes Sprinter 514 Спарка (вантажний)	0,55	0,85	0,30
Iveco Daily (2008) Тент Спарка (вантажний)	0,79	0,85	0,06
Mercedes-Benz Sprinter (борт 3 м)(вантажний)	0,60	0,90	0,30
Mercedes-Benz Sprinter (вантажний 5 т. тентований)	0,49	0,90	0,41
MAN TGL (5 т) (вантажний)	0,43	0,90	0,47
Volkswagen Crafter 2.0 (автобус)	0,77	0,95	0,18
Середнє значення	0,61	0,89	0,28

Джерело: розраховано автором

Передусім, варто зазначити, що нормативний рівень завантаженості вантажних автомобілів встановлений на рівні 0,85-0,90, тоді як для автобуса він становить 0,95. Ці значення відображають оптимальні показники використання транспортних засобів з урахуванням технічних характеристик, специфіки вантажоперевезень та пасажироперевезень.

Фактичний рівень завантаженості транспортного парку підприємства демонструє значне відхилення від нормативних показників для більшості типів автомобілів. Зокрема, найбільша різниця спостерігається для MAN TGL (5 т) з

відхиленням 0,47 та Mercedes-Benz Sprinter (вантажний 5 т. тентований) з відхиленням 0,41. Це свідчить про неефективне використання цих транспортних засобів та наявність значних резервів для підвищення їх продуктивності.

Найменшу різницю між фактичним та нормативним рівнями завантаженості демонструє Iveco Daily (2008) Тент Спарка з відхиленням лише 0,06. Це може вказувати на більш раціональне використання даного типу автомобіля.

Середнє значення фактичного рівня завантаженості для всього транспортного парку становить 0,61, що значно нижче від середнього нормативного показника 0,89. Така суттєва різниця у 0,28 свідчить про загальну низьку продуктивність використання автотранспорту підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що існує значний невикористаний потенціал підвищення ефективності експлуатації транспортного парку комунального автотранспортного підприємства.

Низький рівень фактичного завантаження автомобілів призводить до зниження продуктивності праці, збільшення витрат на паливо та технічне обслуговування, а також негативно впливає на рентабельність діяльності підприємства.

Для покращення ситуації керівництву підприємства необхідно вжити заходів з оптимізації логістичних процесів, удосконалення систем маршрутизації та планування перевезень, а також переглянути політику завантаження транспортних засобів.

Лише комплексний підхід до вирішення проблеми низької продуктивності транспортного парку дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності комунального автотранспортного підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для удосконалення системи прийняття управлінських рішень у комунальному автотранспортному підприємстві Сумської обласної ради можна запропонувати наступні заходи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Напрями удосконалення системи прийняття управлінських рішень в КАТП Сумської облради

Назва заходу	Перелік дій	Очікувані результати
Впровадження системи стратегічного планування	Розробка чіткої стратегії розвитку підприємства на середньо- та довгостроковий період з визначенням ключових цілей, завдань та індикаторів успіху	Дозволить приймати управлінські рішення в рамках єдиної стратегічної концепції.
Оптимізація організаційної структури	Переглянути існуючу організаційну структуру	Підвищення ефективності комунікації, делегування повноважень та розподілу відповідальності між різними підрозділами та рівнями управління
Впровадження системи управління ризиками	Розробити комплексну систему ідентифікації, оцінки та мінімізації потенційних ризиків, пов'язаних з операційною діяльністю, фінансовими питаннями, кадровими питаннями тощо	Дозволить приймати більш виважені рішення з урахуванням можливих ризиків
Автоматизація процесів збору та аналізу даних	Впровадження сучасних інформаційних систем для збору, обробки та аналізу даних про діяльність підприємства	Забезпечить керівництво актуальною та достовірною інформацією для прийняття рішень
Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	Регулярне навчання та розвиток навичок з прийняття управлінських рішень	Забезпечить розвиток стратегічного мислення, лідерства, комунікацій тощо для керівників усіх рівнів
Розвиток корпоративної культури	Формування культури відкритого діалогу	Заохочення ініціативи та відповідальності на всіх рівнях управління, сприяння обміну ідеями та конструктивній критиці під час прийняття рішень
Моніторинг ефективності рішень	Впровадження системи моніторингу та оцінки наслідків прийнятих рішень	Виявлення проблемних областей та можливостей для вдосконалення
Застосування сучасних методів прийняття рішень	Використання методів портфельного аналізу, моделювання, прогнозування, оптимізації	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Активна взаємодія із зацікавленими сторонами	Залучення представників громадськості, місцевої влади, профспілок та інших зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень	Врахування їхніх інтересів та отримання підтримки

Джерело: сформовано автором

Характеризуючи запропоновані напрями удосконалення системи прийняття управлінських рішень в КАТП Сумської облради слід зазначити, що

автоматизація процесів збору та аналізу даних відіграє ключову роль у її вдосконаленні, забезпечуючи при цьому керівництво підприємства своєчасною, точною та актуальною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Вплив автоматизації на процес прийняття рішень проявляється в наступних аспектах.

По-перше, відбувається підвищення оперативності отримання даних. Автоматизовані системи збору даних дозволяють в режимі реального часу відстежувати ключові показники діяльності підприємства, такі як рівень завантаженості транспортних засобів, витрати на паливе, час простоїв, обсяги перевезень тощо. Це забезпечує керівництво актуальною інформацією для швидкого реагування на зміни та прийняття своєчасних рішень.

По друге, збільшення обсягу та якості даних. Автоматизовані системи можуть акумулювати значно більші обсяги даних з різних джерел, включаючи технічні системи моніторингу транспортних засобів, бази даних клієнтів, фінансові системи тощо. Це дозволяє здійснювати більш глибокий та комплексний аналіз, виявляти приховані взаємозв'язки та тенденції, що підвищує якість управлінських рішень.

Також важливим чинником є зменшення впливу людського фактора. Автоматизація мінімізує ризики помилок, спричинених людським фактором під час збору та обробки даних, так як автоматизовані системи часто інтегровані з потужними аналітичними інструментами, такими як системи бізнес-аналітики, прогнозування, моделювання сценаріїв тощо.

Для автоматизації управлінських функцій на підприємстві пропонуємо впровадити хмарну систему управління транспортом ANT-Logistics, яка є потужним інструментом для автоматизації та оптимізації логістичних процесів у автотранспортних підприємствах.

В цілому, впровадження хмарної системи ANT-Logistics може стати потужним інструментом для автоматизації, аналізу даних та вдосконалення системи прийняття управлінських рішень у комунальному автотранспортному підприємстві Сумської обласної ради. Ця система забезпечить керівництво актуальною інформацією, допоможе оптимізувати логістичні процеси та

ефективніше використовувати транспортні ресурси, що в кінцевому підсумку призведе до підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Характеристика ANT-Logistics у якості застосунку для системи прийняття управлінських рішень в КАТП Сумської облради

Основні функції та можливості ANT-Logistics	Переваги ANT-Logistics
- Моніторинг місцезнаходження та стану транспортних засобів у режимі реального часу за допомогою GPS-трекерів та датчиків. - Планування та маршрутизація перевезень з урахуванням вантажопідйомності, типу вантажу, особливостей маршруту та інших факторів. Система дозволяє оптимізувати маршрути та завантаженість транспорту. - Контроль витрат пального та виробничих ресурсів за допомогою моніторингу показників роботи транспортних засобів та аналізу ефективності їх використання. - Управління персоналом, облік робочого часу водіїв, контроль дотримання норм праці та відпочинку. - Автоматизація документообігу, формування звітності та аналітичних даних у режимі реального часу. - Інтеграція з навігаційними системами, системами бухгалтерського обліку та іншими корпоративними застосунками. - Можливість настройки сповіщень та оповіщень про відхилення від запланованих показників чи виникнення нестандартних ситуацій.	- Підвищення рівня завантаженості транспортних засобів завдяки оптимізації маршрутів та планування перевезень. - Зниження витрат на пальне та технічне обслуговування внаслідок моніторингу ефективності використання транспорту. - Оперативний контроль за місцезнаходженням та роботою транспорту, що дозволяє швидко реагувати на зміни та непередбачувані ситуації. - Підвищення продуктивності праці водіїв та обслуговуючого персоналу завдяки автоматизації процесів та контролю за дотриманням норм праці. - Формування детальної аналітичної звітності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі достовірних даних. - Оптимізація логістичних процесів, скорочення непродуктивних витрат та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі []

Основними параметрами ефективності впровадження системи ANT-Logistics є наступні:

- економія часу логіста - 25%;
- зростання рівня завантаженості автомобілів - 25%
- оптимізація вибору транспортного засобу - 40%
- зменшення часу на підготовку вантажів до транспортування - 20%
- зменшення часу на завантаження вантажів - 30%.

Тобто, впровадження зазначеної інформаційної системи дозволить КАТП Сумської облради підвищити зростання рівня завантаженості автомобілів на 25%, що є досить вагомим розрахунковим значенням (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняння фактичного та розрахункового рівня завантаженості автотранспорту в КАТП Сумської облради

Тип автомобіля	Рівень завантаженості			Різниця
	Фактичний	Нормативний	Розрахунковий	
Renault Master L2H2 (вантажний)	0,64	0,85	0,80	0,05
Mercedes Sprinter 514 Спарка (вантажний)	0,55	0,85	0,69	0,16
Iveco Daily (2008) Тент Спарка (вантажний)	0,79	0,85	0,85	0,00
Mercedes-Benz Sprinter (борт 3 м)(вантажний)	0,60	0,90	0,75	0,15
Mercedes-Benz Sprinter (вантажний 5 т. тентований)	0,49	0,90	0,62	0,28
MAN TGL (5 т) (вантажний)	0,43	0,90	0,53	0,37
Volkswagen Crafter 2.0 (автобус)	0,77	0,95	0,95	0,00
Середнє значення	0,61	0,89	0,76	0,12

Джерело: розраховано автором на основі []

Розрахункові рівні завантаженості, наведені в таблиці, базуються на математичних моделях та алгоритмах оптимізації маршрутів і завантаження транспорту з урахуванням різноманітних факторів, таких як обсяги замовлень, вантажопідйомність автомобілів, особливості маршрутів, які враховуються при запровадженні системи ANT-Logistics [2]. Ці значення можуть слугувати цільовими показниками для підприємства, на досягнення яких слід орієнтуватися.

Аналізуючи різницю між фактичними та розрахунковими значеннями рівня завантаженості, можна виявити резерви для підвищення ефективності використання транспортних засобів. Середнє значення фактичного рівня завантаженості становить 0,61, тоді як розрахункове – 0,76, що свідчить про значний резерв для підвищення ефективності використання автотранспорту на підприємстві в цілому.

Загальну динаміку зміни рівня завантаженості автотранспорту в КАТП Сумської облради нами представлено на рис. 3.1.

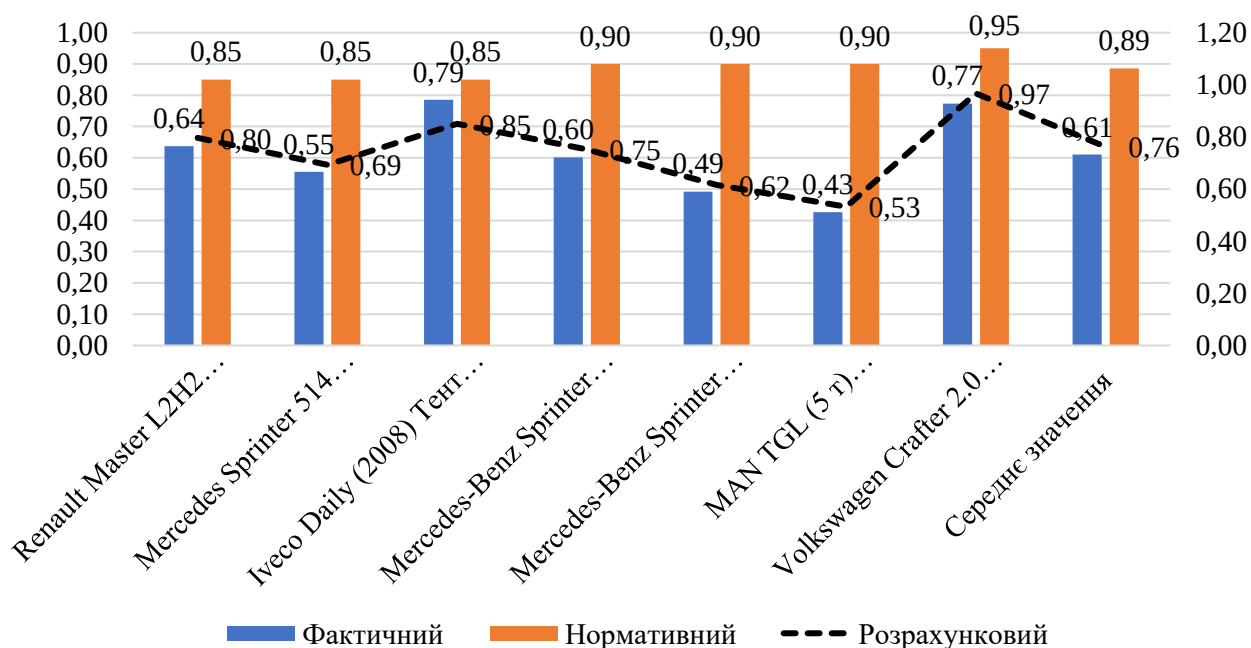


Рисунок 3.1 – Вплив хмарної системи ANT-Logistics на рівень завантаженості автотранспорту в КАТП Сумської облради

Джерело: побудовано автором

Загалом, автоматизація процесів збору та аналізу даних забезпечує керівництво комунального автотранспортного підприємства точною, своєчасною та деталізованою інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє швидко реагувати на зміни, виявляти проблемні зони та можливості для оптимізації, а також приймати стратегічні рішення на основі аналізу тенденцій та прогнозів. Таким чином, автоматизація сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зниженню витрат та ризиків, а також забезпечує конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Впровадження комплексу запропонованих заходів дозволить значно вдосконалити систему прийняття управлінських рішень у комунальному автотранспортному підприємстві, підвищити їх якість та ефективність, а також забезпечити стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було проведене дослідження системи прийняття управлінських рішень в комунальному автотранспортному підприємстві Сумської обласної ради. Зокрема:

1. Досліджено теоретико-методологічні аспекти системи прийняття управлінських рішень в комунальних підприємствах.

Ефективне прийняття управлінських рішень у комунальних підприємствах є критично важливим для забезпечення належного рівня життєдіяльності міст та селищ в Україні. Від якості цих рішень залежить задоволення базових потреб громадян у таких сферах, як постачання енергоресурсів, водопостачання, вивезення сміття, утримання житлового фонду тощо. Натомість застарілі підходи до прийняття рішень, низька компетентність управлінців, вплив політичних чинників призводять до неефективності роботи комунальних підприємств, марнотратства бюджетних коштів, погіршення якості послуг.

Для розбудови ефективної системи прийняття рішень в комунальному АТП необхідно комплексно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, діагностувати сильні і слабкі сторони управлінської системи, залучати новітні наукові розробки у сфері стратегічного менеджменту та інформаційних технологій.

2. Надано організаційно - економічну характеристику комунального автотранспортного підприємства.

Встановлено, що досліджуване підприємство «Комунальне автотранспортне підприємство Сумської обласної ради» надає послуги з нерегулярних пасажирських перевезень на різні вимоги Сумської обласної ради, а також перевезення різних видів вантажів та надання допоміжних супутніх послуг. Підприємство було створене та зареєстроване 20.01.2004 року. Підпорядковується комунальне підприємство Сумській обласній раді. Скорочена назва підприємства – КАТП Сумської облради.

Встановлено, що основним видом діяльності за КВЕД є: 49.39 «Інший пасажирський наземний транспорт». Іншими супутніми видами діяльності також є технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, допоміжне обслуговування наземного транспорту, транспортне оброблення вантажів, надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів і інші.

Встановлено, що загальні доходи від послуг підприємства демонструють позитивну динаміку зростання. За період з 2021 по 2023 рік вони зросли на 264,6 тис. грн, або на 8,8%. Це свідчить про стабільний попит на послуги підприємства та ефективну комерційну діяльність.

Незважаючи на зменшення загальної суми витрат на 399,9 тис. грн (7%), підприємство продовжує демонструвати від'ємний фінансовий результат. У 2023 році збиток до оподаткування становив 1 014,0 тис. грн, що на 598,2 тис. грн (144%) більше, ніж у 2021 році. Чистий збиток у 2023 році склав 1 423,0 тис. грн, що на 128,1 тис. грн (8%) менше, ніж у 2021 році. Це може свідчити про певну стабілізацію фінансового стану підприємства.

Визначено, що рівень збитковості зменшився з 47,1% у 2022 році до 32,1% у 2023 році, що є позитивною тенденцією. Однак, рівень збитковості залишається високим, що вимагає вжиття додаткових заходів з підвищення ефективності діяльності. В цілому, підприємство зіткнулося зі зниженням доходів від непрофільної діяльності, скороченням додаткових доходів та зростанням собівартості, що призвело до збільшення збитків.

3. Досліджено ефективність управлінських рішень на основі показників результативності використання авто-транспортного парку.

Дослідження ефективності управлінських рішень на основі показників результативності використання авто-транспортного парку є важливим аспектом для транспортних підприємств. Оцінка цих показників дозволяє проаналізувати наслідки прийнятих рішень та виявити можливості для подальшого вдосконалення.

Встановлено, що в КАТП Сумської облради спостерігається позитивна тенденція до збільшення кількості відпрацьованих робочих змін на одиницю

техніки в 2023 році порівняно з 2021 роком. Сумарне значення по всіх марках зросло на 5% - з 1041 до 1093 змін.

Встановлено, що загальна кількість відпрацьованих вантажо-годин по підприємству зростає з 22 632 у 2021 році до 23 224 у 2023 році, що становить збільшення на 2,6%. Це свідчить про певне підвищення результативності використання транспортного парку в цілому.

Встановлено, що у 2023 році середній рівень завантаженості автопарку підприємства становив 0,61, що на 5% вище, ніж у 2021 році (0,58). Це свідчить про позитивну тенденцію до підвищення ефективності використання транспортних засобів.

4. Проведено діагностику глибини кризового стану комунального підприємства.

Слід зазначити, що діагностика глибини кризового стану комунального підприємства є вкрай виваженим та обґрунтованим рішенням, зважаючи на той факт, що КАТП Сумської облради за період дослідження є збитковим підприємством і функціонує в переважній більшості за рахунок фінансування, яке виділяється з бюджету Сумської облради.

Встановлено, що всі коефіцієнти рентабельності мають від'ємні значення протягом 2021-2023 років, що є негативним явищем та свідчить про наявність кризових тенденцій у діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності продажу (п. 1) демонструє від'ємну динаміку (-0,519 у 2021 році, -0,44 у 2023 році), що вказує на низьку ефективність операційної діяльності та нездатність підприємства генерувати прибуток від реалізації своїх послуг. Коефіцієнти рентабельності капіталу (активів) (п. 2), рентабельності власних коштів (власного капіталу) (п. 3), рентабельності виробничих фондів (п. 4) та рентабельності капіталізації (п. 5) також мають від'ємні значення, що свідчить про неефективне використання ресурсів підприємства та низьку віддачу від вкладеного капіталу.

Загалом, можна стверджувати, що кризовий стан підприємства є досить глибоким, оскільки всі показники рентабельності знаходяться на негативному

рівні, що свідчить про збитковість діяльності, неефективне використання ресурсів та низьку віддачу від вкладених коштів.

Аналіз ймовірності банкрутства КАТП Сумської облради за різними моделями демонструє неоднозначні результати, з більшою ймовірністю банкрутства у 2023 році за деякими моделями.

5. Запропоновано заходи по удосконаленню системи прийняття управлінських рішень в КАТП Сумської облради.

Характеризуючи запропоновані напрями удосконалення системи прийняття управлінських рішень в КАТП Сумської облради слід зазначити, що автоматизація процесів збору та аналізу даних відіграє ключову роль у її вдосконаленні, забезпечуючи при цьому керівництво підприємства своєчасною, точною та актуальною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень.

Для автоматизації управлінських функцій на підприємстві пропонуємо впровадити хмарну систему управління транспортом ANT-Logistics, яка є потужним інструментом для автоматизації та оптимізації логістичних процесів у автотранспортних підприємствах.

Аналізуючи різницю між фактичними та розрахунковими значеннями рівня завантаженості, можна виявити резерви для підвищення ефективності використання транспортних засобів. Середнє значення фактичного рівня завантаженості становить 0,61, тоді як розрахункове – 0,76, що свідчить про значний резерв для підвищення ефективності використання автотранспорту на підприємстві в цілому.

Впровадження комплексу запропонованих заходів дозволить значно вдосконалити систему прийняття управлінських рішень у комунальному автотранспортному підприємстві, підвищити їх якість та ефективність, а також забезпечити стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abutalibov R., Mammadov R. (2010) Role of Social-Psychological Method in Staff Management in Modern Life. Social Responsibility, Professional Ethics, and Management Proceedings of the 11th International Conference 2010, Ankara, Turkey, 24–27 November 2010, URL: <https://ssrn.com/abstract=2231975>
2. Akhmetshin Elvir M. (2018). Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises. *Electronic journal Espacios, Menegment*, № 31, pp. 11.
3. Dilshodbek T. Toshpolatov. (2022). Socio-psychological methods of management. International Scientific and Current Research Conferences, 1(01), 95–98. URL: <https://orientalpublication.com/index.php/iscrc/article/view/635>
4. Doshi N., McGregor L. (2015). Primed to perform: How to build the highest performing cultures through the science of total motivation. *Harper Business*.
5. Erol E. (2006). Organizational Behaviour and Management Psychology. Istanbul. 632
6. Hendry J. (1993). European Cases in Strategic Management. ITBP.
7. Hodovaniuk T., Makhometa T, Tiahai I, Sukhlenko I., Ienina I., Kuznietsova O. (2022). Theoretical Bases Of Improvement Of Mechanisms Of Management Of The Personnel Of The Enterprise. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL. 22, No. 5. Pp. 681-685
8. Shipping Services of the DHL company, Germany. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home.html>
9. Tracy Br. (2010) How the best leaders lead. American Management Association, New York.
10. Хмарна система управління транспортом ANT-Logistics ®. <https://ant-logistics.com/>
11. Пасьовин А. В., Галинська А. В. Підходи до формування ефективної системи прийняття управлінських рішень в комунальних транспортних підприємствах. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної

конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 49-51.

12.

