

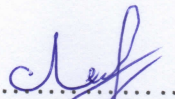
**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
Факультет транспорту і будівництва
Кафедра логістичного управління та безпеки руху на транспорті**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної випускної роботи**

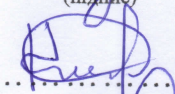
освітній ступінь - бакалавр
спеціальність - 275 – «Транспортні технології»
спеціалізація - 275.03 – «Транспортні технології
(на автомобільному транспорті)»

на тему: **«Аналіз роботи підприємств автотранспорту з урахуванням
забезпечення їх конкурентоспроможності»**

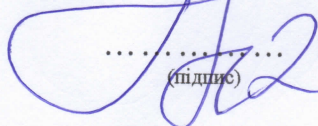
Виконав здобувач вищої освіти
групи ОПАТ-19д


..... Лебедєв В.М.
(підпис)

Керівник:


..... проф. Кириченко І.О.
(підпис)

Завідувач кафедри:


..... проф. Чернецька-Білецька Н.Б.
(підпис)

ЗМІСТ

Вступ	6
1. ТЕХНОЛОГІЧНА ЧАСТИНА	10
1.1 Особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств автотранспорту	10
1.2 Фактори ,які забезпечують конкурентоспроможність підприємства	15
1.3 Аналіз діяльності автотранспортного підприємства	16
2. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА	26
2.1. Особливості функціонування системи моніторингу транспорту	26
2.2 Економічний метод підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства	30
2.3 SWOT – аналіз	33
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	42
ДОДАТОК А	44

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						5
<i>Змін.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>		

ВСТУП

Ще на початку двадцятого століття перший автомобіль з'явився в Одесі у 1902 році - автомобілі з'явилися і в Києві .У зв'язку з цим київською думою був прийнятий перший документ про порядок руху вантажного та пасажирського автотранспорту по місту. Але розвиток автомобільного транспорту зустрів гостре протистояння представників гужового транспорту, оскільки був більш конкурентоспроможним.

Вже у 1910 року в Україні налічувалось 618 одиниць автомобільного транспорту. Початком структуризації та створення перших автотранспортних підприємств є 1913-1917 роки. На цих підприємствах створюються матеріально - транспортні відділи та автосекції, які займається комплектування автомобільних господарств.

У 1922 за ініціативою ЦК було створене Центральне управління місцевого транспорту ,на той час воно і стало центром по організації транспорту і будівництво шляхів.

В 1925 році створюються акціонерні товариства "Транспорт" ,яке займалось доставкою різних вантажів до місць призначення та "Автопромторг"- експлуатаційний ремонт ,торгівля запасними частинами. В цьому році запрацювало регулярне пасажирське сполучення по окремих маршрутах України ,отже, с першої третини двадцятого століття починається стрімкий розвиток автомобільного транспорту, без якого уявити сьогодення неможливо.

В сучасних умовах розвиток автомобільного транспорту , та підвищення його конкурентоспроможності є невідкладною умовою для підвищення економічного рівню у державі.

Внаслідок виникнення великого попиту до проблем підвищення конкурентоспроможності з'явилася багата кількість розробок на вирішення цієї проблеми.

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						6
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Транспортне виробництво є фундаментальною основою сучасної економіки, від якої залежить стабільність ,розвиток та економічний зріст всіх галузей господарства ,які обслуговуються транспортом. Тенденція зростання транспортних послуг ,а також модернізація рухомого складу у світі в умовах відкритості та інтегрованості економіки України зумовлює нагальну потребу у визначенні напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних автотранспортних підприємств. Економічна криза в Україні спричинила появу невідповідності результатів оцінювання конкурентоспроможності та можливостей підприємств. Конкурентоспроможність виступає важливим чинником безпеки підприємства ,тобто його виживанням в сурових умовах сьогодення та майбутнього розвитку.

Виходячи із мети дипломної роботи потребується виконати такі задачі:

- визначити що таке конкурентоспроможність і чинники ,які впливають на її стан;
- провести аналіз чинників ,які впливають на підвищення конкурентоспроможності;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства, на зразку ТОВ «Укртранспель» ;
- Економічно обґрунтувати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Укртранспель”

При виконанні аналізу підприємства будуть використані наступні методи:

- аналіз інтернет-джерел ;
- аналіз літератури ;
- SWOT-аналіз ;
- порівняння ;
- прогнозування.

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						7
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Теоретичною основою роботи являються методичні данні вітчизняних і закордонних вчених в області управління конкурентоспроможності. А також інформація із наукових публікацій законодавчих і нормативно-правових актів, які регулюють комерційну діяльність. Інформаційною основою послужили нормативно-правові акти України, науково-методична література, періодичні видання, статистичні матеріали. Практичні та методичні рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, підтримку вітчизняної транспортної галузі та раціональне управління підприємством.

Розробка проблеми конкурентоспроможності товарів та послуг напряму залежить від обраного методу оцінки.

Оцінка здатності товару конкурувати, проводиться шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння (тобто конкуруючим зразком продукції), тому що конкурентоспроможність товару чи іншого об'єкта - поняття відносне, тобто про нього можна говорити тільки в порівнянні з іншим об'єктом.

За базу порівняння приймається частіше всього потреба споживача або аналогічна продукція, яка за своїми характеристиками має найкращий обсяг продажів та перспективу її збуту [7].

У зв'язку з тим, що якість товару оцінюють певним набором параметрів, оцінка конкурентоспроможності товару базується на використанні так званих параметричних індексів, що характеризують ступінь задоволення потреби в даному товарі. Розрізняють одиничні, зведені та інтегральні індекси.

Поодинокі індекси розраховуються на підставі однієї характеристики якості (одного параметра).

Як правило, вони обчислюються як відношення величини параметра аналізованого товару до тієї величини параметра, при якій споживач задовольняється на 100% (або до величини параметра товару-аналога).

Для визначення ступеня відповідності діючої стратегії оптимальної, наявних можливостей оптимальним можливостям наводяться фактори, вплив

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						8
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

яких пропонується оцінити в балах.

Слід зазначити ,що інколи продукція не має фізичних одиниць виміру, в цьому випадку для оцінки цих характеристик приймається метод бальної оцінки.

В умовах жорсткої конкуренції між різними видами транспорту трудовий ритм автотранспортних підприємств постійно зростає. Роль транспорту на ринку транспортних послуг залежить від його продуктивності, рівня технічної забезпеченості, пропускної спроможності та універсальності. Проблемам даної галузі присвячено багато наукових видань, досліджень. Вчені, які займалися цією проблемою – це М.Портер ,М.Юдін, В.Гуляєв, Р.Фатхудінов, В.Блонська та багато інших.

Транспортна послуга є специфічним видом продукції для точної оцінки якої недостатньо загальних методик визначень конкурентоспроможності. В конкурентоспроможності транспортних підприємств дуже гарно відображається кваліфікаційний рівень її робітників та керуючого складу, технічної новизни. Основна стратегія сьогодення на транспортних підприємствах є оптимальне балансування на лезі помірної ціни і якості послуги. Але не всі підприємства ставляться до цього однаково. Саме тому конкурентоспроможність транспортного підприємства можна визначити як спроможність забезпечення найкращим чином стандартів якості та ціни пропозиції у порівнянні з пропозицією конкурента.

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						9
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

1. ТЕХНОЛОГІЧНА ЧАСТИНА

1.1 Особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств автотранспорту

Перші теоретичні положення конкурентної боротьби а також її управлінні були закладені у середині XVIII віку. Велика заслуга в цьому належить представникам класичної політичної економіки А.Сміту, Д.Рікардо. В наступні періоди розвиток теорії конкуренції отримала завдяки трудам наступних вчених А.Маршалла, Дж. Кейнса ,В.Леонтьєва, Й. Шумпетера та інших.

Слово “конкуренція” бере початок свій в латиському “concurrentia”, яке означає “боротьбу”, ”змагання” [1]. Єдиного визначення та оцінки конкурентоспроможності не існує. Кожен науковий діяч може трактувати її по різному. Можна привести декілька визначень:

1. Здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів.

2. Здатність підприємства приносити прибуток на вкладений капітал не нижче заданої прибутковості;

3. Здатність підприємства виробляти послугу, що користується попитом при ефективному використанні виробничого, кадрового та фінансового потенціалів;

4. Здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію, з перевагою фірми по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами;

5. Реальна і потенційна здатність підприємства, а також наявних у нього для цього можливостей проектувати, виготовляти і збувати товари чи послуги, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів;

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						10
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

6. Властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами ринкових відносин;

7. Узагальнююча характеристика діяльності підприємства, що відображає рівень ефективності використання економічних ресурсів щодо ефективності використання економічних ресурсів.

8. Конкурентоспроможність підприємства - це реальна і потенційна здатність підприємства з урахуванням наявних у нього для цього можливостей проектувати, виготовляти і реалізовувати в конкретних умовах товари, які за своїми споживчими і вартісними характеристиками в комплексі ,які більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.

Конкурентоспроможність – це важливий інструмент боротьби за високе положення на ринку. Вона є двигуном ,відбору найсильніших підприємств, зниження цін до собівартості ,що зумовлює сприянню науково-технічного розвитку. Формування конкурентних відносин сприяє створенню високорозвиненого ринку. Вона характеризує можливості та динаміку спроможності підприємства к умовам, що змінюють конкуренції на ринку

Внаслідок виникнення великого попиту до проблем підвищення конкурентоспроможності з'явилася багата кількість розробок на вирішення цієї проблеми.

Проблема підвищення рівня конкретності вітчизняної продукції в умовах розвитку економіки пов'язана з розробкою системи управління [2]. Завоювання ринку та підтримка конкурентних переваг є основним фактором успіху для будь-якого підприємства. Висока конкурентоспроможність підприємства зумовлена трьома ознаками:

1. Споживачі задоволені придбаним товаром або послугою і готові повторно купити або скористатися послугами підприємства.
2. Інвестори, суспільство, акціонери не мають претензій до підприємства.
3. Задоволений персонал.

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		11

Щоб стати конкурентоздатним підприємством потрібно дотримуватись щонайменше двох умов:

1. Повинна бути забезпечена та підтримана на високому рівні конкурентоспроможність продукції(оцінена споживачем властивість об'єкту, перевищуюча в певний момент часу за якісними і ціновими характеристиками аналоги в конкретному сегменті ринку без збитку для виробника.

2. Підняття потенціалу конкурентоспроможності до світових стандартів в цій галузі ,а також утримання її на високому рівні.

Виділяють три основні підходи до ведення конкурентної боротьби :

1. прагнення мати найнижчі у галузі витрачання виробництва (стратегія керівної ролі в області витрат виробництва);

2. пошук шляхів диференціації (здібності забезпечити підприємство унікальною і більшою вартістю у вигляді нової якості товару або послуги, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування вироблюваної продукції від продукції конкурентів (стратегія диференціації);

3. фокусування на вузькій частині, а не на усьому ринку (стратегія фокусу або інші) [3].



Рис. 1.1. Стратегічна модель конкуренції М. Портера

Показник конкурентоспроможності підприємства можна визначити за формулою[4]:

$$P_k = I_t * I_e \quad (1.1)$$

де: P_k — показник конкурентоспроможності підприємства;

I_t — Індекс конкурентоспроможності товару чи послуги;

I_e — Індекс відносної ефективності діяльності підприємства;

В якості показників ефективності діяльності підприємства можуть бути використанні такі показники як рентабельність, обсяг продажу і т.п.

Конкурентоспроможністю підприємства в самому широкому сенсі можна визначити як здатність підприємства досягти та задовольнити свої цілі в умовах конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність являє собою багатоступеневу та багатогранну властивість, яка визначається аспектами самого явища конкуренції. Це означає що менеджмент підприємства ні в якому разі не може спрямовувати свої зусилля на одному факторі конкуренції. Вони повинні враховуватись одночасно із врахуванням часу та зв'язку між ними.[5] Підприємства можуть передбачити поведінку конкурентів і реагувати на одну й ту саму ситуацію різним чином. Внаслідок чого важко скласти довгострокове планування та прогнозування.

Конкурентоспроможність є важливою інтегральною характеристикою діяльності підприємства, але її підвищення не повинно ставати самою метою. Необхідно орієнтуватися на те, щоб конкурентоспроможність пропозиції, наявних ресурсів і менеджменту підприємства були достатні для реалізації обраної конкурентної стратегії з метою отримання бажаних результатів діяльності. Але, щоб виграти в конкурентній боротьбі, потрібно володіти певною перевагою на ринку, вміти створити фактичні переваги над конкурентами в сфері споживчих характеристик продукції та засобів її просування на ринку.

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		13

Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку, або до конкретної групи споживачів, формованої по відповідних ознаках стратегічної сегментації ринку. Якщо не вказано ринок, на якому конкурентоспроможний об'єкт, це означає, що даний об'єкт в конкретний час є кращим світовим зразком. В умовах ринкових відносин конкурентоспроможність характеризує ступінь розвитку суспільства. Чим вище конкурентоспроможність країни, тим вище життєвий рівень у цій країні.

Головний об'єкт на ринку – товар. Він має вартість (або цінність), має свою якість, технічний рівень і надійність, що задаються потребами споживача, показниками ефективності у виробництві і споживанні, іншими не менш важливими характеристиками. Саме в товарі знаходять відображення всі особливості і протиріччя ринкових відносин в економіці. Товар — це вимірювальний прилад економічної сили й активності підприємства [6]. Дієвість рішень, які прийняв виробник, перевіряються в процесі конкурентного суперництва товарів в умовах розвинутого ринкового механізму, що дозволяє виявити відмінності даного товару від товару – конкурента як за ступенем відповідності в конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення. Для цього товар повинен мати визначену конкурентоспроможність.

Вважається, що конкурентоспроможність товару – це такий рівень його економічно-технічних, експлуатаційно-якісних параметрів, який дозволяє витримати конкурентну боротьбу з іншими аналогічними товарами чи послугами на ринку. Крім того, конкурентоспроможність, опосередковано якісна характеристика продукції, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, технічних, комерційних, організаційних і економічних показників щодо виявлених вимог ринку або властивостей іншої продукції. Вона визначається сукупністю споживчих властивостей даної продукції – конкурента по ступені відповідності суспільним потребам з

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						14
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

урахуванням витрат на їх задоволення, умов постачання й експлуатації в процесі виробничого і особистого споживання.

Більш детальний аналіз конкурентоспроможності представлений у додатку А.

1.2 Фактори ,які забезпечують конкурентоспроможність підприємства

Чинники можуть впливати як в бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і в бік зменшення. Це те, що сприяє перетворенню можливостей у дійсність. Вони визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності. Але наявність самих чинників недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються і де, в якій галузі застосовуються.

Існує безліч способів класифікації чинників конкурентоспроможності підприємства, використання яких залежить від цілей дослідження, від загальної економічної ситуації, в якій вони проводяться, а також від характеру завдань, які належить вирішувати.

В економічній літературі визначення “чинник” трактується наступним чином:

Чинник – один з основних ресурсів виробничої діяльності підприємства та економіки в цілому; це двигун економічних , виробничих процесів, що впливають на результат виробничої, економічної діяльності[11].

Є вісім основних чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства[12]:

1. стратегія підприємства;
2. наявність матеріальних ресурсів;
3. наявність трудових ресурсів;

					РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		15

4. наявність фінансових ресурсів;
5. інноваційний науково-технічний потенціал;
6. частка ринку;
7. ефективність менеджменту;
8. випуск конкурентоспроможної продукції.

Існують два види конкурентної переваги:

1. диференціація товарів - це здатність забезпечення покупця більшою цінністю у формі нової якості товару, його особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни;

2. більш низькі витрати - означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар з найменшими

3. витратами, ніж у конкурентів;

Для того, щоб запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно добре уявляти зовнішнє середовище, в якій працює підприємство, її чинники і мати чітке уявлення про внутрішню середу підприємства.

1.3 Аналіз діяльності автотранспортного підприємства

Розвиток автотранспортного підприємства (АТП) в сучасних умовах функціонування залежить від цілої низки зовнішніх та внутрішніх факторів, що вимагає від системи управління чіткої злагодженої роботи та використання дієвого методичного забезпечення.

Значна кількість особливостей, що повинні враховуватись при вирішенні базової задачі системи управління – підвищення соціально-економічної ефективності автотранспортного підприємства – зумовлює об'єктивну необхідність формування плану розвитку підприємства як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. План розвитку є специфічним комплексом заходів, спрямованим на забезпечення

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						16
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

пришвидщення економічного розвитку та покращення конкурентних позицій на ринку. Якість виконання планів соціально-економічного розвитку залежать від оперативного виявлення проблем та швидкої відповіді на виклики, що заважають виконанню заходів по розвитку підприємства. Виконання завдань забезпечує чіткий механізм контролю та управління. Процеси організації та планування діяльності АТП супроводжуються прогнозуванням, контролем та обліком всіх процесів на підприємстві для подальшого забезпечення ефективних результатів, утримання конкурентних позицій, отримання прибутку і забезпечення подальшого розвитку.

Процес планування включає визначення стратегії й тактики надання послуг перевезення та супутніх послуг, побудову загального плану перевірок діяльності, а також оцінювання обсягу здійснюваного внутрішнього контролю на підприємстві. Система планування відіграє важливу роль у побудові прибуткового, стабільного, спрямованого на перспективу бізнесу з економічно обґрунтованою системою господарювання [10].

Управління підприємством обов'язково складається з дій планування, організування, мотивації та контролю. Для реалізації функцій управління передбачені відповідні методи. Зокрема, планування включає прогнозування, програмування і безпосередньо саме планування [7].

Планування діяльності АТП може проводитись за допомогою методів екстраполяції, створення сценаріїв, розумової атаки, факторного аналізу, експертної оцінки, побудови «дерева» рішень та інших.

Поширеним методом прогнозування у короткостроковому періоді є екстраполяція. Метод базується на припущенні, що закономірності, які склалися в минулому, будуть зберігатися і в майбутньому [3]. Висновки, отримані зі спостережень за параметром досліджуваного явища, переносяться на іншу частину об'єкта дослідження, тобто на основі аналізу ряду вибраних функції робиться висновок про інші її значення поза цим рядом. Так формуються прогнозні значення ряду кількісних характеристик

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		17

дій підприємства, а використання принципу інерції дозволяє продовжити часовий ряд досліджуваного параметра [3, 12].

Метою застосування екстраполяції в АТП є демонстрація тих результатів, яких можна досягти при умові незмінності принципів, параметрів, швидкості надання транспортних послуг та супутніх робіт за певний проміжок часу. Однак, інертність економічних явищ і процесів часто порушується численними чинниками внутрішнього і зовнішнього середовища в силу того, що підприємство транспортної галузі є відкритою системою і функціонує за ринковими правилами. Тому ще однією умовою використання методу екстраполяції для АТП є можливість обґрунтування і врахування напрямків змін тенденції, явищ і процесів у перспективі. Перевагами методу є: простота апарату дослідження, можливість використання простих обчислювальних засобів для розрахунків, що додає оперативності процесу, відносно невеликий масив вихідної інформації [3].

Варто відзначити, що вплив зовнішнього середовища на процес надання основних та додаткових послуг підприємствами транспортної галузі зростає з кожним роком. У зв'язку з цим, зростає кількість науковців, які виділяють сканування зовнішнього середовища як невід'ємний самостійний напрям дослідження [3].

Як прогностичні методи управління АТП можна використовувати також метод прогнозування за моделями динамічних рядів і випереджувальних індикаторів, методи багатофакторного прогнозування [7].

За допомогою методу «мозкової атаки» накопичується велика кількість варіантів вирішення проблеми. Під час наради враховують усі без винятку ідеї, кожна з яких окремо розглядають і оцінюють експерти. Діє принцип заборони критики, що сприяє більшій кількості висунутих ідей і продуктивному результату. Науково доведено, що групове мислення породжує на 70 % більше цінних нових ідей, ніж сума індивідуальних мислень [3].

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		18

Метод економічного факторного аналізу передбачає поетапний перехід від вихідної факторної системи до кінцевої факторної системи (чи навпаки) та виокремлення повного набору прямих, кількісних факторів, що здійснюють вплив на динаміку результуючого показника. Факторний аналіз в управлінні АТП застосовується для комплексного, системного аналізу впливу факторів. Розрізняють різні типи факторного аналізу. За характером досліджуваного зв'язку розрізняють детермінований і стохастичний факторний аналіз. За методикою дослідження – прямий і зворотний. У залежності від ступеня деталізації факторів – однорівневий і багаторівневий. За ознакою стану досліджуваних явищ – статичний і динамічний. За ознакою часу – ретроспективний і перспективний [4].

Функція планування вимагає від суб'єкта управління аналізу даних, що можна виконати популярним науковим методом дерев рішень (decision trees). Метод ще називають деревами вирішальних правил, або деревами класифікації та регресії. Метод поділяється на 2 етапи: «побудова» або «створення» дерева (tree building) і «скорочення» дерева (tree pruning). Древа рішень забезпечують ефективність вирішення задачі класифікації, що особливо актуально при налагодженні різноманіття наданих послуг транспортування. Древа рішень спрощують розуміння розв'язуваної задачі, тому легко трактуються користувачами; дозволяє зрозуміти, чому конкретний об'єкт належить до вказаного класу.

Широке застосування знаходить метод сценаріїв, що дозволяє оцінити ймовірний розвиток подій та наслідки управлінських рішень. У наукових джерелах сценарії розглядаються надійними і реально можливими варіантами розвитку процесів.

Сценарії розвитку заданої ситуації визначають варіанти тенденцій розвитку, взаємозв'язків між факторами, можливі стани, до яких може привести те чи інше управлінське рішення. Це метод багатоаспектних прогнозних оцінок, що може реалізуватися шляхом отримання узгодженої думки, використання матриць взаємодії, імітаційного моделювання,

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						19
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

ситуаційного аналізу, аналізу трендів. При розробці сценаріїв застосовують також економетричні моделі, системи діаграм, метод «логіки можливого розвитку подій», метод перехресного впливу подій, «метод Баєса» тощо. В організації роботи АТП метод використовується для генерування основної лінії розвитку підприємства та її складових, а також для визначення критеріїв оцінювання цілей. Формування декількох можливих сценаріїв розвитку ситуації, які відрізняються набором припущень і взаємозв'язками факторів впливу, підвищують імовірність знаходження ефективного рішення керівником. Традиційно вирізняють базовий, песимістичний та оптимістичний сценарії. Їх зіставлення та ретельний аналіз допомагає прийняти правильне управлінське рішення [11].

Методи експертиз або методи експертних оцінок – це велика група методів, які теж варто використовувати в управлінні АТП. Суть методу – опрацювання інформації, джерелом якої є опитування експертів з глибоким рівнем знань досліджуваних явищ і тенденцій [11]. На основі думок спеціалістів щодо питань впровадження та налагодження процесів транспортування можна спрогнозувати адекватну картину розвитку підприємства, врахувати можливі зсуви і стрибки.

Серед інших методів експертних оцінок популярності в новому тисячолітті набув метод форсайт, що пропонує управлінцям розглядати підприємство як «живий організм», а не стабільну систему. «Форсайт» означає «передбачення», «погляд у майбутнє» [9]. У процесі форсайту цілеспрямованіше використовуються знання експертів, комбінуються різні методи (Делфі, SWOT-аналіз, мозковий штурм тощо). Дана технологія передбачення майбутнього характеризується системністю провадження, вимагає ретельності у плануванні. З цього приводу вчений Патрік Беккер зазначає, що форсайт – процес, а не простий набір методів, включно з консультативними процедурами, направленими на функціонування взаємозв'язків між зовнішнім і внутрішнім середовищем об'єкту дослідження [9]. Тракткування обґрунтовує сприйняття форсайту з двох точок

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						20
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

зору: як набору методів управління (в статиці) та як систематично здійснюваного процесу (в динаміці). Форсайт здійснюється на принципі свідомо «активного» відношення до майбутнього, що в своїй суті є близьким до принципів соціальної відповідальності.



Рис. 1.2 Планування стратегії/програми/проекту/ соціально-економічного розвитку АТП

Планування розвитку підприємств транспортної галузі розпочинається з формування програми чи проекту уповноваженими особами. Схематично планування результатів стратегії, програми чи проекту розвитку підприємства можна представити у вигляді схеми (рис. 1.2).

Початкові етапи стосуються загального процесу планування та розроблення стратегії, програми або проекту, а два останні закладають основу для створення системи подальшого моніторингу соціально-економічного розвитку підприємства.

На етапі формування карти результатів складають список бажаних позитивних результатів вирішення певного соціально-економічного завдання, яке стоїть перед підприємством. Карту результатів часто створюють за допомогою такого інструменту, як дерево проблем, при цьому завдання записують на стовбурі дерева і формулюють відповідне позитивне вирішення завдання на довгострокову перспективу. До прикладу, якщо проблема полягає у низькій участі в процесі управління стейкхолдерів, прямим позитивним результатом слугує збільшення довіри та залучення до процесу управління. Довгостроковими наслідками є розширення участі прямих стейкхолдерів в окремих напрямках діяльності АТП, ретельніше дотримання податкового законодавства тощо. За своєю суттю карта результатів – протилежність дерева проблем, а технічно карта результатів – наслідок перефразування окремих соціально-економічних проблем і їх наслідків на бажаний позитивний результат.

На етапі формування рамки результатів розробляється загальна таблиця результатів за стратегічним або програмним документом в цілому. Рамка результатів містить як очікувані результати, так і індикатори їх вимірювання, вихідні дані, ризики та припущення. Зазначимо, що правильне формулювання результатів при розробці стратегії/програми/проекту – база якісного соціально-економічного розвитку АТП для прийняття у майбутньому ефективних управлінських рішень.

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						22
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юхименко П.І., Леоненко П. М. Історія економічних учень : Навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. К.: Знання-Прес, 2000. - 514 с.
2. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2009. – Вип. 36. - С. 90-96.
3. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с. 26-47.
4. В. Д. Базилевич [та ін.] ; підручник / за ред. В. Д. Базилевича. - К. : Знання, 2006. - 632 с.
5. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. / В.Я. Кардаш. – К./КНЕУ, 2006. – 156 с.
6. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2004. – 704 с.
7. Фейгенбаум А. В. Контроль якості продукції. М. : Логос, 2004; Ребрин Ю. І. Управління якістю: навч. допомога. – 75 с.
8. Майорова, Т.В. Інвестиційна діяльність: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 376 с.
9. Дмитрієв І.А., Близнюк А.О., Онісіфорова В.Ю. Управління економічною безпекою автотранспортного підприємства: монографія. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2014. 215 с.
10. Дмитрієв І.А., Блага В.В., Благой В.В. Оцінка ефективності інвестиційних проектів на підприємствах автомобільного пасажирського транспорту : монографія. Х.: ХНАДУ, 2010. 175 с.
11. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: Монографія . Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		23

12. Загреба М. М. Теоретичні аспекти використання факторного аналізу при аналізі динаміки фінансового стану підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 25. С. 455–460.
13. Зайцева І.Ю. Економіко-організаційні основи захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань: монографія . Х.: УкрДАЗТ, 2011. 427 с.
14. Криворучко О.М., Сукач Ю.О.; Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія . Х.: ХНАДУ, 2012. 243 с.
15. Мельник О.О. Системи і методи планування економічної безпеки автотранспортного підприємства . Економіка і регіон. 2013. № 1. С. 32–37.
16. Муромець Н.Є., Черноус О.І. Забезпечення стійкого функціонування автотранспортної системи регіону : монографія . Донецьк: ВІК, 2010. 277 с.
17. Федулова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування . Методи і моделі прогнозування. 2008. С. 106–138.
18. Планування діяльності автотранспортного підприємства: підручник / Турченко М.О., Швець М.Д., Кірічок О.Г., Кристопчук М.Є. Вид. 2-ге, перероб. та доповн. Рівне: НУВГП, 2017. 367 с.
19. Шевчук Я.В. Автотранспортна інфраструктура: теорія і методи сучасних регіональних досліджень : монографія . Ужгород: Ліга-Прес, 2011. 376 с.

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						24
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

ДОДАТОК А

А.1 Визначення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств

Для ТОВ “Укртранспель” привабливість галузі можна оцінити як середню. Це пояснюється високою конкурентним середовищем на ринку міжнародних вантажних перевезень.

На даний момент часу найбільш сильні позиції в конкуренції у ТОВ “Н'юпochtатранс”. Позиції ж ТОВ «Укртранспель» ще слабкі і не мають чітких перспектив щодо кількох важливих конкурентних позиціях.

Оцінка переваг від пропонованого технічного рішення

Економічний ефект після встановлення системи моніторингу транспорту. Економічний ефект на підприємстві згідно з статистичними даними виражається в скороченні витрат палива на 10-30% завдяки кільком чинникам: найбільший ефект від впровадження системи GPS стеження і моніторингу транспорту полягає в значному скороченні крадіжок палива на підприємстві, скорочення реального і знищенні «накрученого» пробігу. Впровадження супутникового моніторингу автотранспорту як в приватних підприємствах, так і в державних структурах вже довело свою ефективність. Моніторинг автотранспорту може розповісти багато цікавої інформації: де і коли відбувалися зупинки і заправки, де і скільки разів відкривалися двері, де знаходиться машина в даний момент і з якою швидкістю рухається.

Функція контролю поведінки водіїв за допомогою супутникового моніторингу на підприємстві надзвичайно затребувана - обдурити систему моніторингу автотранспорту та контролю витрат палива неможливо: водій більше не зможе здійснювати махінації з чеками, домовлятися з працівниками АЗС, здійснювати злив палива і накручувати пробіг. Супутниковий моніторинг серйозно позначається на дисципліні водіїв: приміром, якщо раніше водій міг, заради особистої вигоди, впоравшись із завданням швидше

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						25
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

терміну, зробити позаплановий рейс «на сторону», то тепер система gps моніторингу транспорту буде фіксувати пройдений кілометраж. Система моніторингу транспорту враховує тільки фактично подолану відстань, тому «номер» з підкручуванням одометра не пройде.

Для розрахунку візьмемо мінімальний показник в 10%. Середній показник витрати палива для вантажного автомобіля ТОВ «Укртранспель» становить 25 літрів на 100км ,середня щоденна дистанція – 500км ,тобто 125 літрів палива або 3000 гривень. Якщо щоденно один автомобіль треба заправити на 3000 грн то на місяць це

$$3000*30=90\ 000\ \text{грн.}$$

Для всього автопарку це :

$$90\ 000*9=810\ 000\ \text{грн/на місяць}$$

$$810\ 000*12=9,72\ \text{млн.грн/на рік}$$

Тепер можна розрахувати норму витрати палива після встановлення системи моніторингу:

$$(9720000*10)/100=972\ 000\ \text{грн/на рік.}$$

Ціна ,при середній комплектації комплексу :

- безкоштовне програмне забезпечення
- трекер – 5750грн.[18],
- ємнісний датчик рівню палива – 5750грн.[19] ,
- адаптер CAN – 2250 грн.[20],
- безкоштовне встановлення апаратної частини та програмного забезпечення;

Комплект комплексу моніторингу середньої комплектації на одне авто коштує – 13 750грн ,на весь автопарк це 123 750 грн.

Визначимо строк окупності:

$$C_o = \frac{K}{P_6}, \quad (\text{A.1})$$

де: K – розмір капіталовкладень ,

P_6 – Ефект після впровадження,

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		26

C_o – строк окупності;

$$C_o = 123750/972000=0.127$$

Строк окупності дорівнює 1 місяць.

Організаційний метод підвищення ефективності підприємства «Укртранспель»

Раціональна організація комерційного використання вантажного автотранспорту підприємства, спрямована на збільшення вантажообігу.

Основними принципами раціоналізації будь-яких процесів є пропорційність, безперервність, паралельність, ритмічність та гнучкість процесу.

Алгоритм розрахунку виробничих і техніко-економічних показників роботи вантажного автомобільного транспорту[21].

Використання парку автомобілів, тягачів та інших перевізних засобів для роботи на лінії характеризує коефіцієнт випуску автомобілів (тягачів) на лінію – A_v , що розраховується, для кожної марки рухомого складу:

$$A_v = \frac{AD_p}{AD_x} = \frac{AD_x - AD_{рем} - AD_{то} - AD_{орг}}{AD_x} = 1 - \frac{AD_{рем}}{AD_x} - \frac{AD_{то}}{AD_x} - \frac{AD_{орг}}{AD_x}, (A.2)$$

де: AD_x – число днів коли залучаються автомобілі на підприємстві,

$AD_{рем}$ – число днів простою у зв'язку з ремонтом авто,

$AD_{то}$ – число днів простою у зв'язку з технічним обслуговуванням автомобіля,

$AD_{орг}$ – число днів простою в справному стані з організаційних причин,

AD_p – число відпрацьованих днів авто.

Технічний стан рухомого складу та можливість його використання для транспортної роботи відображають значення двох показників: коефіцієнта технічної готовності і коефіцієнта випуску автомобілів на лінію – A_v .

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						27
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Коефіцієнт технічної готовності – α_t , розраховують за формулою:

$$\alpha_t = \frac{AD_x - AD_{рем} - AD_{то}}{AD_x} = 1 - \frac{AD_{рем}}{AD_x} - \frac{AD_{то}}{AD_x}, \quad (A.3)$$

де: AD_x – число днів коли залучаються автомобілі на підприємстві,

$AD_{рем}$ – число днів простою у зв'язку з ремонтом авто,

$AD_{то}$ – число днів простою у зв'язку з технічним обслуговуванням автомобіля.

Автомобіледні в господарстві – AD_x визначаються як добуток середньооблікової кількості автомобілів на кількість днів періоду, що планується:

$$AD_x = A_{СП} \cdot D_k, \quad (A.4)$$

де: D_k – кількість днів періоду,

AD_x – число днів коли залучаються автомобілі на підприємстві

$A_{СП}$ – середньооблікова кількість автомобілів.

Середньооблікова кількість автомобілів визначається за формулою

$$A_{СП} = \frac{AD_e}{AD_x} \quad (A.5)$$

де: AD_e - автомобіледні експлуатації на планує мий період.

AD_x – число днів коли залучаються автомобілі на підприємстві.

Автомобіледні в експлуатації на планувальний період визначаються за формулою :

$$AD_{\text{э}} = AD_x * A_6 \quad (A.6)$$

Для характеристики комерційної експлуатації автомобілів використаний середній коефіцієнт динамічного використання вантажопідйомності \bar{Y}_d , який

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						28
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

розраховується за формулою:

$$\bar{V}_D = \frac{P^\Phi}{P_{\text{мож}}} = \frac{\sum_I Q_i^\Phi \cdot l_{\text{п}}}{\sum_{\text{устат}} Q_i^\Phi \cdot l_{\text{п}}}, \quad (\text{A.7})$$

де: P^Φ – загальний фактичний вантажообіг (тис.км),

$P_{\text{мож}}$ – максимально можливий вантажообіг (тис.км),

Q_i^Φ – фактичний обсяг перевезень і-го вантажу ,зроблених автомобілями,

$l_{\text{п}}$ – середня відстань перевезення (км),

$\gamma_{\text{стат}}$ – коефіцієнт статичного використання вантажопідйомності автомобіля для і-го вантажу.

Максимально можливий обсяг вантажообігу – $P_{\text{мож}}$ та максимально можливий обсяг перевезень – $Q_{\text{мож}}$ розраховується за формулою:

$$P_{\text{мож}} = \sum(Q_{\text{мож}} \cdot l_{\text{п}}), \quad (\text{A.8})$$

$$Q_{\text{мож}} = \sum(q \cdot z \cdot A_{\text{СП}} \cdot \alpha_B), \quad (\text{A.9})$$

де: q – вантажопідйомність автомобіля ,

z – кількість поїздок,

$A_{\text{СП}}$ – середньооблікова кількість автомобілів,

α_B - коефіцієнт випуску автомобілів за календарний рік.

За підсумками роботи в 2021 р. ТОВ «Укртранспель» показала дуже низьке значення коефіцієнта статичного використання вантажопідйомності. Його збільшення - один із чинників збільшення вантажообігу фірми.

Таблиця А.1.

Порівняльна характеристика виростання вантажних автомобілів в 2021 р.

Показники		
	ТОВ«Укртранспель»	ТОВ “Н’юпochtатранс”
1.Кількість автомобілів , од.	9	12

					РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ	Арк.
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		29

2.Середня вантажопідйомність автомобіля ,т.	17,7	22,5
3.Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію	0,558	0,751
4.Фактичний обсяг перевезень, т,	3785	24300
5.Максимально допустимий обсяг перевезень , т	4878	28757
6.Коефіцієнт використання вантажопідйомності автомобіля	0,776	0,845

У якості нормативу використання вантажопідйомності менеджерам товариства треба провести роз'яснювальну роботу і вказати на підвищення рівню нормативу до 85%. Тоді кількість перевезеного вантажу склало більше на :

$$\Delta Q = 3785 * (0,850 - 0,776) = 280 \text{ тон} ,$$

Тепер можна розрахувати додатковий дохід від перевезеної кількості додаткового вантажу[27] :

$$\Delta D = \Delta Q * d , \quad (A.10)$$

де: ΔQ – обсяг перевезеного додаткового вантажу,

d – рівень доходу на тонну перевезених вантажів.

$$\Delta D = 280,1 \cdot 11\,258/3785 = 833\,000 \text{ грн.}$$

Таким чином дохід від додатково перевезеного вантажу складатиме 833 000 грн. Однак для повноцінного ефекту від організації комерційної діяльності ТОВ «Укртранспель» треба скласти організаційний план з таких критеріїв:

Призначення відповідальних за кожен область діяльності, при цьому бажано, щоб за кожен область відповідало одна особа.

- Виділення ключових областей в діяльності підприємства. Складання списку видів діяльності, які є життєво важливими в комерційній справі.
- Визначення максимально точної дати початку і виконання кожної роботи.

					<i>РКБ.ОПАТ-19д.009.ПЗ</i>	Арк.
						30
Змін.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		