

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КАПІТОНЕЦЬ МАРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ О.С. Трегубов
«_____» _____ 2020 р.

**УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ ТЕК
«ЗАХІДУКРТРАНС»)**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Ю.Б. Костенюк, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1 Теоретичні засади транспортної логістики	7
1.2 Організація транспортно-експедиторської діяльності на підприємстві....	10
1.3 Методологічні аспекти оцінки рівня розвитку транспортно-експедиторських послуг підприємства	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС»	
2.1 Аналіз фінансового стану підприємства.....	27
2.2 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ ТЕК «Західукртранс».....	36
2.3 Ефективність транспортно-експедиторського управління підприємством	41
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1 Шляхи вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності.....	50
3.2 Розробка проєкту з маркетинговою компонентою управління розвитком підприємства ПрАТ ТЕК «Західукртранс».....	53
3.3 Результат втілення проєкту з вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс»	71
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	91

АНОТАЦІЯ

Капітонець М.В. Управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства. Спеціальність 051 «Економіка», Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020.

У кваліфікаційній роботі було розглянуто організацію транспортно-експедиторської діяльності на підприємстві; вивчено методологічні аспекти оцінки рівня розвитку транспортно-експедиторських послуг підприємства; здійснено оцінку конкурентоспроможності ПрАТ ТЕК «Західукртранс»; запропоновано шляхи вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності підприємства; розроблено проєкт з вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс» та визначено його ефективність.

Ключові слова: логістика, управління, транспорт, експедиторські послуги, проєкт, ефективність.

Табл. 27. Рис. 17. 56 джерел.

Kapitonets M. Management of freight forwarding activity of the enterprise (on the basis of PJSC FIC «Zahidukrtrans»). Specialty 051 «Economics», Programme «Economics of Enterprise». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

In the qualification work the organization of transport-forwarding activity at the enterprise is considered; methodological aspects of assessing the level of development of transport and forwarding services of the enterprise have been studied; the competitiveness of PJSC TEC «Zakhidukrtrans» was assessed; the ways of improvement of transport and forwarding activity of the enterprise are offered; developed a project to improve the transport and forwarding activities of PJSC TFP «Zahidukrtrans» and determine its effectiveness.

Key words: logistics, management, transport, forwarding services, project, efficiency.

Tabl. 27. Fig. 17. Bibl.: 56 items.

ВСТУП

Актуальність теми. Транспортно-експедиторське обслуговування є необхідною частиною процесу транспортування вантажів.

Транспортно-експедиторські компанії в якості оператора змішаного перевезення організовують перевезення вантажів як в межах однієї країни, так й у міжнародному сполученні від виробника до споживача, що є надзвичайно складним процесом через використання кількох видів транспорту. Для нормального функціонування і розвитку в умовах жорсткої конкуренції потрібна висока якість обслуговування вантажовласників, дотримання особливих міжнародних правил, точне виконання умов контракту, розпоряджень клієнтів, перевізників, банків, страховиків, дотримання митних і державних законів. В теперішній час одним з основних напрямків вирішення цих завдань є застосування логістичного підходу до організації діяльності транспортно-експедиторських компаній.

Від побудови транспортно-експедиторських систем залежить рівень ефективності торгівлі товарами і транспортними послугами, контроль над фінансовими потоками тощо. Формально транспортно-експедиторські послуги відносяться до категорії допоміжних транспортних послуг.

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю підприємства.

Предметом дослідження являється сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів відносно формування механізму управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства.

Метою даної роботи є дослідження системи управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства.

З урахуванням визначеної мети в роботі необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити організацію транспортно-експедиторської діяльності на підприємстві;

- вивчити методологічні аспекти оцінки рівня розвитку транспортно-експедиторських послуг підприємства;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності ПрАТ ТЕК «Західукртранс»;
- запропонувати шляхи вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності підприємства;
- розробити проєкт з вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс» та визначити його ефективність.

Методи дослідження. У роботі використано, системні та комплексні підходи до формування та реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства; а також методи логічного і економіко-статистичного аналізів, зокрема: аналізу та синтезу – з метою деталізації об'єкта дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередній період діяльності підприємства; рядів динаміки – для надання характеристики зміни в часі показників досліджуваного питання; інтегральної оцінки - для аналізу відносної зміни та узагальнення рівня функціонування підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у запропонованому напрямку розвитку транспортно-експедиторської діяльності підприємства, за рахунок створення власного комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів в результаті якого підприємству вдасться скоротити витрати на ремонт транспортних засобів і як результат стримувати зростання собівартості послуг та отримувати додатковий дохід від ремонту транспортних засобів сторонніх організацій та фізичних осіб.

Практичне значення отриманих результатів роботи полягає у системному науково-практичному дослідженні системи управління транспортно-експедиторською діяльністю ПрАТ ТЕК «Західукртранс»; розроблений проєкт по вдосконаленню роботи транспортно-експедиторської діяльності підприємства підвищить якісь наданих послуг та посилить кокурентні позиції підприємства на ринку транспортних послуг.

Апробація результатів дослідження. Результати висвітлено в:

- 1) Тези «Аналіз ринку транспортної логістики України», «Транспортна галузь як складова логістичної системи України», «Аналіз факторів впливу на формування прибутку ПрАТ ТЕК «Західукртранс»» у збірнику тез XX Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці», м. Вінниця, 23-24 квітня 2020 р.
- 2) Фахова стаття (категорія В) «Logistic outsourcing in Ukraine: status and features of development» у журналі Економіка і організація управління, м. Вінниця, випуск №4 - 2019 р.
- 3) Фахова стаття (категорія В) «Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект» у журналі Економіка і організація управління, м. Вінниця, випуск №3 - 2020 р.

Теоретичною та інформаційною основою дослідження є сучасні актуальні теорії стратегічної політики, періодичні публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, спеціалізована економічна література, періодичні видання, аналітичні дані щодо діяльності підприємства.

Особливості досліджуваних проблем, мета та завдання дослідження визначили структуру роботи, представлені вступом, трьома розділами, висновком, списком використаних джерел, що включає 56 джерел і 5 додатків. Робота викладена на 84 сторінках, містить 27 таблиць, 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Теоретичні засади транспортної логістики

З розвитком ринкової економіки підвищення ефективності транспортного процесу несе за собою новітні підходи щодо організації транспортних перевезень, що призвело до появи нової сфери діяльності - транспортної логістики.

Зміст транспортної логістики полягає в тому, що це один із напрямків діяльності, спрямованих на доставку різних предметів до бажаного місця доставки різного виду транспортом, використовуючи найкоротший шлях і найменший час.

Транспортна логістика - це наука про системну інтеграцію транспортних та логістичних потоків у вигляді послуг з оптимізації вантажних перевезень на основі чинного законодавства [1, с. 14].

Система транспортної логістики включає організацію перевезень та пряме транспортування вантажів, як харчових, так і непродовольчих, від місця, де ці товари були виготовлені, до місця, де вони будуть споживатися [2, с. 26]. Також здійснюється транспортування товарів зі складу на склад або між розподільчими центрами.

Предметом транспортної логістики є комплекс заходів, пов'язаних з організацією загального транспорту [3, с. 53].

Таким чином, суть транспортної логістики полягає в тому, що вона організовує своєчасне перевезення вантажів з мінімальними витратами.

Транспортна логістика в основному включає такі сфери, як:

1. Контроль за операціями з товарами, що відбуваються на маршруті проходження вантажів за допомогою певних засобів зв'язку та новітніх технологій.

2. Процес організації та планування доставки товарів з мінімальними фінансовими витратами.

3. Надання власнику необхідної інформації [4, с. 37].

Використання транспортної логістики дозволяє оптимізувати витрати на навантаження та розвантаження транспортних засобів відповідно до узгоджених дій відправника та одержувача.

Транспортна логістика повинна виконувати такі завдання:

- аналіз якості вантажу та пунктів для здійснення доставки;
- визначення транспортних можливостей, необхідних для перевезення;
- вибір більш оптимальних типів та різновидів транспортних засобів;
- забезпечення технологічної єдності транспортно-складських операцій;
- вибір найбільш раціональних шляхів і маршрутів перевезення вантажів;
- контроль у процесі перевезення вантажів;
- оптимізація параметрів транспортної логістики (для прикладу: зменшення кількості пального, збільшення швидкості перевезень тощо) [5, с. 58].

На сучасному етапі розвитку транспортна логістика оцінюється як самостійна концепція з її інфраструктурою та комунікаціями та як елемент загального логістичного ланцюга: виробництво - транспортування - розподіл. Таким чином, підхід до транспорту як складової логістичного ланцюга визначав його розгляд у різних аспектах: безпосередньо транспорт; обробка, обслуговування, пакування та розпакування товару; доставка матеріалу, напівфабрикатів та комплектуючих до робочих зон [6, с. 210].

Говорити про оптимальні види та види транспорту та оптимальні способи доставки товарів означає найвигідніші та найбільш підходящі умови транспортування, особливо для кожної доставки товару. Тому завдання транспортної логістики координують транспортну діяльність у таких сферах, як:

1. Технічна, де узгоджуються технічні параметри вантажу, що перевозиться за допомогою різних типів транспортних засобів, що беруть участь у транспортно-логістичному ланцюгу.

2. Технологічна, що використовує єдину технологію транспортування. Адаптована до всіх видів транспорту, що використовуються в транспортно-логістичному ланцюзі.

3. Економічна, в якій діє єдина тарифна система. Ця система ефективна у всьому транспортно-логістичному ланцюгу [7].

Сучасний етап розвитку логістики визначається двома основними факторами: глобалізацією світової економіки та світовою науково-технічною революцією, які породжують нові потреби клієнтів у логістичних послугах та різні форми їх задоволення [8, с. 80].

Глобалізація бізнесу виражається в наступному:

- покращення комунікацій та транспорту зробило фізичну відстань менш значною, що дозволило підприємствам працювати в єдиному просторі для всього ринку;
- спостерігається зменшення торгових бар'єрів між країнами та збільшення міжнародної торгівлі та конкуренції;
- розміщення підприємств не на національній основі, а в країнах та регіонах з низькими виробничими витратами (до прикладу, німецькі підприємства - у Польщі, американські - у Мексиці, японські - у Китаї) [9].

Вже давно світ переживає так звану глобальну революцію в науці і техніці, в якій технологічні зміни відбуваються скрізь, а не з'являються десь в одному місці, а потім поступово поширюються, як це було раніше в сільському господарстві промислова революція. [10].

Суть міжнародної логістики стосується відносин підприємств в рамках економічних систем різних країн. Вони відіграють важливу роль в інтернаціоналізації підприємств. Динамічний розвиток процесів інтернаціоналізації в останні десятиліття свідчить про те, що міжнародна логістика є одним з найважливіших аспектів управління. Це стає

визначальним фактором розвитку світової економіки. При цьому особлива увага приділяється методам міжнародного управління логістикою. Розвиток цих методів та їх впровадження у великих транспортних корпораціях за підтримки значних інвестицій, і це, крім технічного розвитку, політичні та соціально-економічні зміни є стимулом до виникнення єдиного ринку - світового ринку.

Управління логістикою в міжнародному масштабі здійснюється за такою схемою: екологічний аналіз → стратегічне планування → структура → оперативне планування → моніторинг логістичних операцій [11, с. 8].

Кожна з п'яти стадій процесу управління здійснюється з урахуванням специфіки зовнішніх ринків, на яких підприємство працює. Це визначає процес виконання окремих етапів, їх обсяг і рівень деталізації. Розробка стратегічних планів логістики на основі екологічного аналізу, побудови відповідних організаційних структур та оперативної діяльності в логістичних каналах, доповнена системою поточного контролю, повинна служити основним логістичним цілям, таким як зменшення логістичних витрат на міжнародному рівні та підтримка певного рівня логістичних послуг.

1.2 Організація транспортно-експедиторської діяльності на підприємстві

Під транспортно-експедиторською послугою розуміється цілісна єдність трьох взаємопов'язаних компонентів: продуктів транспортно-експедиторських послуг, організації технологічного процесу доставки вантажів та організаційної культури, що відображає взаємодію споживачів та постачальників послуг. Кожен компонент має власний зміст (набір операцій) і відображає процес надання експедиторських послуг вантажовідправникам та вантажоодержувачам відповідно до договірних зобов'язань та встановлених норм та вимог.

Основні нормативні акти, що регулюють експедирування вантажів як вид економічної діяльності, встановлені главою 65 Цивільного кодексу України (ЦКУ) [12]. Правові та організаційні принципи цієї діяльності визначені Законом України від 01.07.2004 р. № 1955-IV "Про транспортно-експедиційну діяльність" (Закон № 1955) [13].

Основним видом транспортно-експедиторської діяльності є організація перевезень, яка повинна враховувати норми глави 64 ЦКУ [12], глави 32 Господарського кодексу України (ЦКУ) [14,], Закону України від 05.01.2013 № 232/94-ВР "Про транспорт" [15] та інші нормативні документи. Особливості перевезень залізничним, повітряним, морським та річковим транспортом також регулюються окремими законами та відомчими документами.

Відповідно до ст. 929 ЦКУ [12] за договором експедирування вантажу одна сторона (експедитор) зобов'язується за плату та за рахунок другої сторони (замовника) виконати або організувати виконання договірних послуг, пов'язаних з перевезенням вантажів. Відповідно до ст. 1 Закону № 1955 [13] діяльність з надання таких послуг є експедиторською послугою, а сама послуга, пов'язана з організацією та наданням перевезень, є експедиторською послугою. Усі юридичні та фізичні особи, які виконують роботи (надають послуги), пов'язані з перевезенням вантажів, є учасниками транспортно-експедиторської діяльності.

Учасниками цієї діяльності є: експедитор (або транспортний експедитор) - суб'єкт господарювання, який відповідно за дорученням замовника та за його рахунок виконує або організовує виконання договору зазначених експедиторських послуг; замовник - споживач експедиторських послуг (юридична або фізична особа); перевізник - юридична або фізична особа, яка здійснює перевезення вантажів безпосередньо за договором перевезення.

Виконання перевезень за договором експедирування вантажів часто пов'язане з одночасним виконанням супутніх або допоміжних послуг, а

також організацією їх надання. Перелік видів транспортно-експедиторських послуг визначений ст. 8 Закону № 1955 [13]. Умовно їх можна розділити на такі групи: пряме транспортування вантажів різними видами транспорту; надання допоміжних послуг, пов'язаних з перевезеннями (завантаження, розвантаження, перевалка, сортування, складування, супровід, безпека вантажу); організація всіх цих служб для забезпечення оптимальних транспортних послуг замовнику; документація виконаних робіт та розподіл (подання) документів відповідно.

Експедитор може здійснювати всі види експедиторських послуг, включаючи перевезення, як самотійно, так і за допомогою третіх осіб. У разі якщо експедитор залучає іншу особу до виконання її зобов'язань за договором експедирування вантажів у відносинах з нею, експедитор може діяти як від свого імені, так і від імені замовника. Перевезення вантажів можуть здійснюватися на території України та за її межами. Сторонами угоди можуть бути резиденти та нерезиденти, юридичні та фізичні особи.

У сучасних умовах розвитку транспортного ринку перед власниками вантажів актуальною є проблема визначення оптимального варіанту перевезення. Вибір способу перевезення, виду транспорту та перевізника залежить від ряду різних факторів, таких як наявність доступних видів транспорту в регіонах, розмір транспортних тарифів, швидкість (або тривалість) перевезення, гарантія доставки вантажу та інше.

Для здійснення будь-якої транспортної операції необхідна координація ряду її елементів:

1. Технічні - узгодження технічних параметрів вантажу з технічними та експлуатаційними параметрами транспортних засобів.
2. Технологічні - визначення технології та способу перевезення вантажів.
3. Економічні - планування перевезень, ціноутворення, розрахунки, облік та визначення ефективності.

4. Юридичні - дотримання національних та міжнародних правових режимів.

5. Організаційно-інформаційне забезпечення, вирішення управлінських завдань тощо.

Доставка експортних вантажів у міжнародних перевезеннях є більш складним процесом в організаційному, технологічному і, як наслідок, в управлінському аспекті порівняно з перевезеннями в межах однієї країни. Складність міжнародних перевезень зумовлена необхідністю митного регулювання вантажних потоків, більш складною документацією перевезень, інспекціями технічного стану транспортних засобів, дотриманням обмежень ваги та іншими обставинами [16, с. 36].

Подолання цих проблем зумовлене витратами часу та грошей, таких як прикордонний контроль, придбання страхових полісів тощо, які є випадковими, тому на міжнародних перевезеннях особливу увагу слід приділяти організації транспорту, враховуючи логістичний підхід.

На організацію процесу руху товарів у внутрішньому та міжнародному сполученні найбільший вплив мають такі фактори: вид транспорту; характер вантажу; тип повідомлення; транспортно-технологічна система; відстань перевезення; чинні національні та міжнародні правові режими.

Схематично класифікація міжнародних перевезень представлена на рис. 1.1.

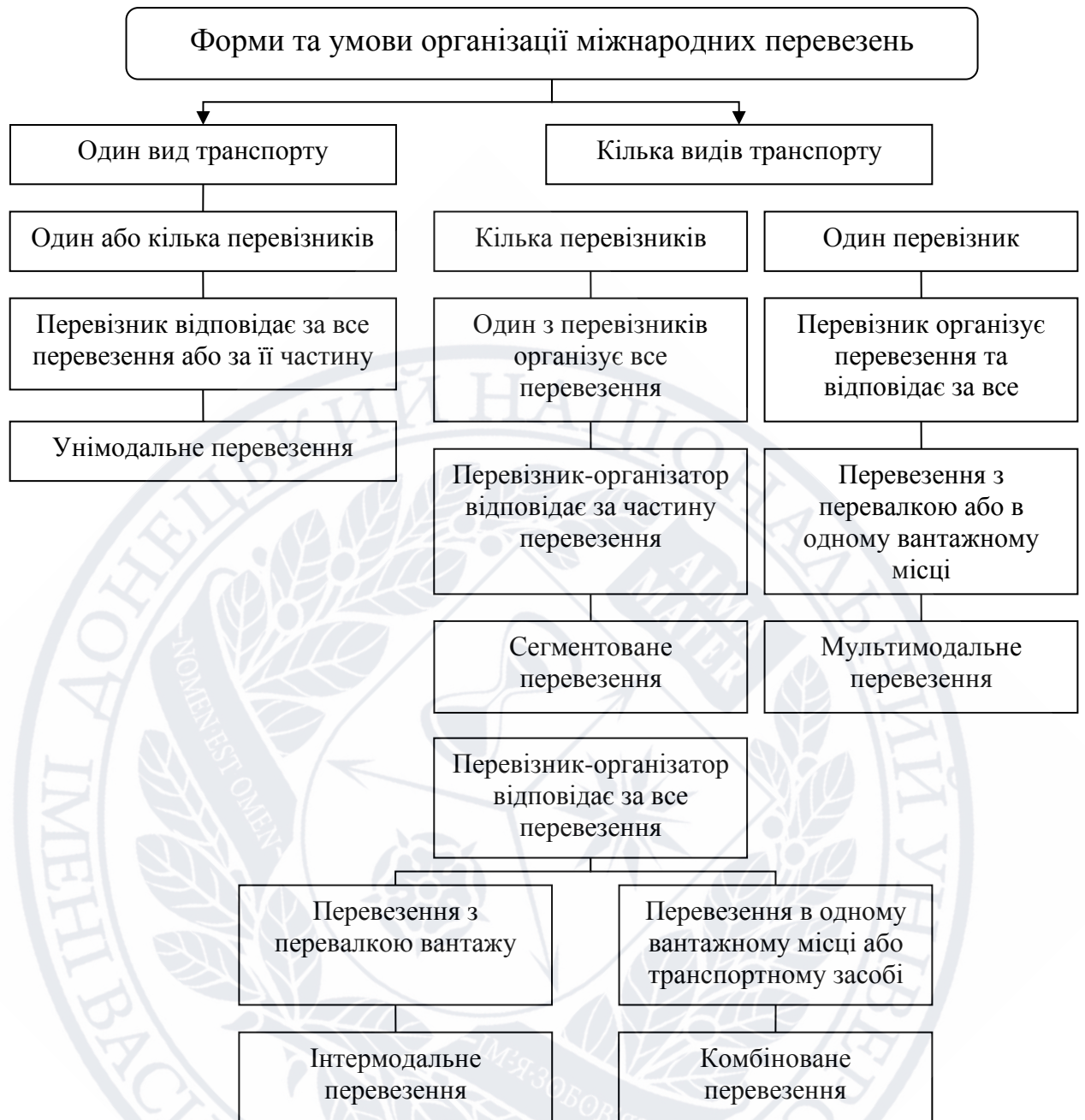


Рис. 1.1 Групування видів міжнародних перевезень за формами і умовами їх організації

Джерело: складено автором за даними [17]

В процесі організації міжнародних перевезень необхідно вирішити велику кількість задач оптимізації, а також здійснити комплексне планування перевезень разом з іншими логістичними функціями:

- спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту у разі змішаних перевезень;

- забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу;
- спільне планування транспортного процесу зі складськими і виробничими процесами тощо.

Загальний алгоритм організації перевезень (рис. 1.2), включає такі логістичні процедури:

- вибір виду транспорту (способи транспортування або система доставки);
- вибір типу (або декількох видів) транспорту;
- вибір основних та допоміжних логістичних посередників.

Слід зазначити, що вищезазначений алгоритм має досить методичний характер, оскільки в ньому відсутні моделі, формули та приклади розрахунків, за винятком моделі вибору логістичного посередника.

Вибір способу транспортування залежить від ряду факторів. Уотерс Д. подав найбільш повний їх перелік, розділивши на основні та інші [18, с. 141]. Основними з них були характеристики вантажу, його великі параметри та відстань. Інші фактори включають:

- собівартість продукції (дорогі види збільшують витрати на запаси та спонукають до вибору швидших видів транспорту);
- важливість (навіть товари з низьким товарообігом в деяких випадках затримують операції, вимагають швидкої та надійної доставки);
- час (Time) у дорозі (існують операції, на які потрібно швидко реагувати на зміни, тому постачальники не повинні використовувати важливі для них компоненти для доставки повільними методами доставки);
- надійність (часто для споживачів стабільні характеристики доставки є більш важливішими за час у дорозі);
- витрати та гнучкість, враховані під час переговорів сторін щодо тарифів;

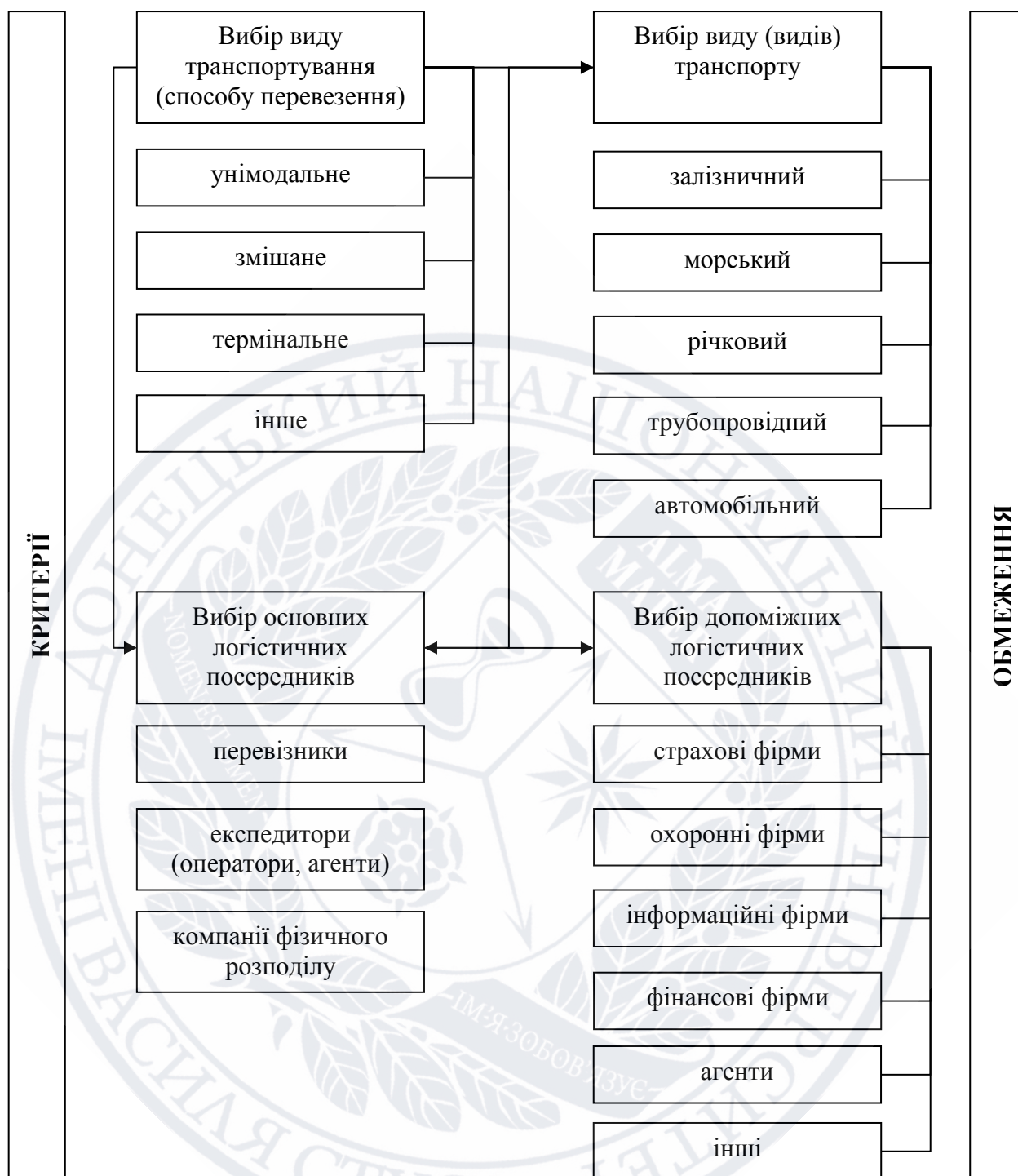


Рис. 1.2 Процеси та елементи вибору видів перевезення при організації транспортування

Джерело: складено автором за даними [17]

- репутація перевізника та стабільність показників його діяльності;
- безпека, показники збитків і пошкоджень;
- графіки та частота доставки;

- наявність особливих умов.

Вищезазначені фактори поділяються на групи, їх аналіз дозволяє визначити економічно порівнянні варіанти доставки, а також склад та величину транспортних витрат.

Класифікація факторів, які впливають на склад і вартість доставки вантажу, така:

- 1) вантаж (хімічний склад; швидкість пошкодження; фізико-механічні властивості; теплові властивості; швидкість природних втрат);
- 2) ринок (вартість вантажу; транспортні та технологічні зв'язки; первинна упаковка вантажу та пакування; спосіб консолідації вантажу; належність до засобів консолідації вантажів; стабільність вантажного потоку; партія поставок; призначення вантажу; початкова якість вантажу; вид термічної підготовки вантажу);
- 3) технологічні (умови доставки вантажу (режими температури та вологості, режими вентиляції повітря в транспортних засобах та на складах, спосіб та висота укладання, час доставки), відстань транспортування, типи транспортних засобів та перевантажувальних транспортних засобів, типи складів та складського обладнання, типи холодоагентів);
- 4) зовнішнє середовище (період транспортування; температура зовнішнього повітря).

Вибір виду транспорту визначається багатьма факторами об'єктивного та суб'єктивного характеру:

- економічний - рівень транспортних витрат, час транспортування та терміни зберігання вантажів;
- природно-географічні умови існування певного виду зв'язку в залежності від місцезнаходження сторін угоди;
- характер перевезених товарів та послуг;
- універсальність або спеціалізація транспортних засобів; рівень розвитку економічних відносин партнерів; ступінь впливу на навколишнє середовище, екологічну безпеку тощо.

Проведемо порівняльний аналіз видів транспорту (складений автором згідно з [20, с. 833]):

Морський.

Переваги: низькі витрати; висока продуктивність (завдяки великій вантажопідйомності суден); безперервність роботи (24 години на добу); незначна залежність від погодних умов; мобільність залежно від попиту; необмежена пропускна здатність морських шляхів; можливість перевезення будь-яких вантажів.

Недоліки: відносно низька швидкість; відносно низька частота руху (перевезення лише великої кількості вантажу і лише відразу); необхідність ретельної упаковки; обмеження географічного розташування контрагентів; залежність від роботи портів; складність роботи в північних районах плавання.

Річковий.

Переваги: висока пропускна здатність на річках; низькі витрати; можливість перевезення великих мас вантажів; можливість перевезення в районах, де відсутні інші засоби зв'язку.

Недоліки: сезонність роботи на більшості річок світу; невідповідність природного розташування річкових шляхів напрямку вантажних потоків; необхідність будівництва гідротехнічних споруд; неоднорідність судноплавних умов на різних річках та на окремих ділянках одних і тих же річок; найнижча швидкість.

Залізничний.

Переваги: швидка доставка на великі відстані; незалежність від кліматичних умов; велика вантажопідйомність; відносно низькі тарифи; можливість перевезення широкого асортименту вантажів.

Недоліки: залежність від напрямку залізничної колії; необхідність перевалки товарів; переформулювання складів у дорозі; потреба в міцній упаковці; можливість крадіжки.

Автомобільний.

Переваги: висока маневреність; можливість зосередження автомобілів там, де є попит; терміновість і регулярність доставки; сучасні технології доставки ("від дверей до дверей", "вчасно"); безпека вантажів; ефективність перевезень на короткі відстані.

Недоліки: залежність від дорожньої мережі; низька несуча здатність; високі тарифи; обмеження використання на великі відстані.

Повітряний.

Переваги: висока швидкість доставки; зменшені (випрямлені) транспортні відстані; висока безпека вантажів; незначна упаковка; високий рівень обслуговування; менші страхові витрати.

Недоліки: найвищі тарифи; залежність від погодних умов; суворі обмеження розміру і ваги; залежність від наземних служб; віддаленість аеропортів від місця споживання.

Вибираючи тип транспорту, вони проводять порівняльний аналіз, за результатами якого приймається управлінське рішення. Кожен вид транспорту має свої переваги та недоліки, що визначають можливість його використання. Порівняння різних видів транспорту наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Ранжування видів транспорту за основними параметрами

Вид транспорту	Критерії ранжування					
	Швидкість (час доставки)	Частота відправок на добу	Надійність (дотримання графіка руху)	Здатність перевозити різні види вантажів	Доступ	Вартість 1 т-км
Залізничний	3	4	4	2	2	3
Морський	4	5	5	1	4	1
Річковий	4	5	4	2	5	2
Автомобільний	2	2	2	3	1	4
Трубопровідний	5	1	1	5	5	2
Повітряний	1	3	3	4	3	5

Джерело: складено автором за даними [21, с. 18]

На основі розглянутих переваг і недоліків різних видів транспорту на практиці застосовуються наступні порівняння видів транспорту за їх основними параметрами і критеріями вибору (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Оцінка видів транспорту за критеріями вибору

Критерії вибору	Вид транспорту					
	Залізничний	Морський	Річковий	Авто-мобільний	Трубо-провідний	Повітряний
Швидкість	середня	низька	низька	висока	низька	найвища
Рівень витрат	середній	найнижчий	низький	великий	низький	найвищий
Номенклатура вантажу	велика	найбільша	низька	середня	найменша	мала
Види товарів	усі види	усі види	усі види	дорогі, з швидкою доставкою	рідкі і газоподібні	дорогі швидкопсувні
Кількість обслуговуючих ринків	велика	обмежена	обмежена	сама велика	найменше	вище середнього
Надійність	середня	низька	низька	висока	висока	низька

Джерело: складено автором за даними [21, с. 19-20]

Аналіз цих характеристик та конкретних умов кожної операції визначає використання певних видів транспорту.

Оцінюючи важливість певних видів транспорту в зовнішній торгівлі, зазвичай наголошують на їх наступному поділі:

- за ступенем універсальності перевезень найбільш універсальними є морські та залізничні;
- за масштабами міжнародних сполучень - міжконтинентальні: морські та повітряні; внутрішньоконтинентальний та регіональний: усі інші;
- що стосується швидкості доставки, найбільш ефективними є повітряний і в окремих ситуаціях автомобільний вид.

Вирішення проблеми вибору типу рухомого складу, як і вибір виду транспорту, залежить від багатьох факторів. Найбільший вплив на ефективність певного виду вантажного рухомого складу надає тип (або рід)

вантажу, що перевозиться, та пов'язані з ним параметри, специфічні для конкретних умов транспортування (партія, тип упаковки або відстань, відстань транспортування, умови вантажу розвантажувальні роботи тощо). Для кожного виду транспорту це рішення приймається за різними алгоритмами.

1.3 Методологічні аспекти оцінки рівня розвитку транспортно-експедиторських послуг підприємства

Важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності компанії, яка надає експедиторські послуги, є надання високоякісних послуг. Інтерпретація категорії якості передбачає визначення переліку властивостей та характеристик, які слід враховувати, а також методів їх вимірювання. Ці труднощі виникають через те, що якість відображає найрізноманітніші властивості, предмети та явища.

Існує багато визначень поняття "якість", серед них:

- сукупність властивостей та характеристик товару, що надають йому здатність задовольняти передбачені або передбачувані потреби (ISO 9000: 2000);
- сукупність властивостей товару, що визначають його придатність для задоволення певних потреб відповідно до його призначення (ГОСТ 15467-79);
- якість послуги - це сукупність властивостей та характеристик послуги, що дають їй можливість задовольнити передбачені або передбачувані потреби (ISO 8402-86).

Для оцінки якості послуг транспортно-експедиторських підприємств формують певні стандарти обслуговування, на основі яких можна судити про якість послуг, що надаються. Такі стандарти можуть бути індивідуальними для кожної компанії і визначаються залежно від стратегічних та оперативних

цілей, відповідно до технічних, організаційних та інших можливостей компанії.

У світлі сказаного цікавою є позиція Н. А. Панібратця, яка зазначає, що якість транспортних послуг повинна оцінюватися за сукупним ефектом, як на транспорт, так і за межами транспорту в інших галузях [22, с. 26].

На думку Г. Е. Гуревича та Є. Л. Лимонова, перевезення вантажів, а також його перевалка, складування, експедирування вантажів можна вважати якісними, якщо це зробити вчасно, кількість вантажу не змінилася, його якість не погіршилася і не було потреби в будь-яких додаткових, непродуктивних витратах [23, с. 18].

Е. Д. Бучин вважає, що «розглядається неякісний транспорт, в результаті якого товар доставляється одержувачу із запізненням, пошкоджений або вантаж пошкоджений, але для перевізника існують додаткові, непродуктивні витрати» [24, с. 9]. Ця оцінка якості транспортних послуг визначається не тільки з позицій її споживання, але і з позицій виробника - перевізника.

А. А. Кухарчик, Є. В. Настаченко зазначають, що поліпшення якості обслуговування споживачів транспорту як кінцева мета неможливе без підвищення якості експлуатаційних робіт, впровадження нового обладнання та технологій в організацію транспортного процесу, поліпшення відносин з користувачами транспорту [25, стор. 14].

Різні дослідники базуються на різних показниках якості. Деякі обмежуються "збереженням і своєчасністю доставки товарів" [26, с. 11]. Інша група додає регулярність зв'язків: "чим швидший і регулярніший зв'язок між виробництвом і споживанням, тим менше грошей вимагає сфера обігу, чим вища якість транспорту, тим краща його продукція" [27, с. 15].

Вчені вважають, що «на транспорті (залізничний, автомобільний, повітряний, водний, трубопровідний) показниками якості є: обсяг перевезень, регулярність перевезень, безпека та комфорт, безпека товарів, розмір тарифів» [28, с. 54].

Для оцінки ефективності транспорту в різних країнах використовуються різні показники якості транспорту. Серед основних зазвичай виділяють:

- тривалість транспортування;
- своєчасність доставки або доставки товарів до певної дати;
- рівень транспортних та експедиторських послуг;
- контроль за рухом вантажу;
- частота обслуговування;
- ризик втрати або пошкодження вантажу;
- кваліфікація персоналу;
- інформаційна служба;
- безпека вантажу;
- тарифи тощо.

На основі аналізу можна зробити висновок, що якість є одночасно постійною та змінною. Послідовність виражається в тому, що якість є необхідною властивістю об'єкта, а мінливість залежить від зовнішніх та внутрішніх умов та факторів на момент визначення якості.

Світовий ринок транспортно-експедиторських послуг неухильно розширюється протягом останніх 20 років, пропонуючи комплексні функціональні рішення від мультимодальних транспортних послуг до розподільчих центрів зі складними технологіями придбання та передпродажної підготовки товарних потоків, управління каналами розподілу до дебіторської заборгованості контроль. Розширення асортименту послуг, що надаються, тягне за собою збільшення масштабів компаній і, як наслідок, зменшення витрат.

Приклади діяльності найбільших міжнародних компаній на ринку транспортно-експедиційних послуг підтверджують тенденцію їх географічної та асортиментної диверсифікації в регіоні Центральної та Східної Європи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні характеристики міжнародних транспортно-експедиційних компаній

Schenker Assen (Німеччина)	
Коротка характеристика і зміст послуг	Schenker (в складі корпорації Stinnes Logistics) - ключова компанія в Європі в області транспортування і дистрибуції. Основа корпоративної стратегії - побудова глобальних логістичних мереж.
Географічний ринок	Австрія, Німеччина, Чехія, Угорщина, Польща, Словаччина, Словенія
Активи	36 000 зайнятих, 405 складських комплексів
Інформаційні системи	Система управління транспортуванням - SWORD, Procars, ILS, система управління складуванням - HTS, SAP, SoLINET
Надані транспортно-логістичні послуги	Експедиція морських і повітряних перевезень, митне оформлення, складування і дистрибуція, управління транспортуванням
Зв'язки з галузями промисловості	Мікроелектроніка і виробництво ЕОМ, автомобілебудування, продукти споживання, охорона здоров'я
Ключові клієнти	BMW, DaimlerChrysler, Subaru, IBM, Intel, Procter & Gamble
Panalpina Basel (Швейцарія)	
Коротка характеристика і зміст послуг	Panalpina - одна з основних компаній в Європі в області експедиції вантажів (повітряні і морські перевезення), інтегрований логістичний провайдер рівня 4PL
Галузь діяльності	Австрія, Німеччина, Чехія, Угорщина
Транспортні активи	12 000 зайнятих, 300 складських комплексів
Інформаційні системи	SCM systems
Надані транспортно-логістичні послуги	Експедиція морських і повітряних перевезень, управління транспортуванням, складування і дистрибуція, послуги в галузі постачання нафтою і природним газом
Зв'язки з галузями промисловості	Мікроелектроніка і виробництво ЕОМ, автомобілебудування, нафтова і газова промисловість, продукти споживання, текстиль, охорона здоров'я
Ключові клієнти	Delphi, Hewlett Packard, IBM, Philips Electronics, Robert Bosch
Exel PLC Berkshire (Великобританія)	
Коротка характеристика і зміст послуг	Exel - найбільша компанія світу в області контрактної логістики. Результат злиття англійських компаній (Exel's contract logistics і MSAS freight forwarding). Надання послуг в області управління ланцюгами поставок, проектування та управління комплексними інтегрованими логістичними системами рівня 3PL
Галузь діяльності	Австрія, Німеччина, Чехія, Угорщина, Польща, Словаччина
Транспортні активи	74 000 зайнятих, 300 складських комплексів, 5923 автотягача, 7544 автопричеми
Надані транспортно-логістичні послуги	Складування і дистрибуція (контрактна логістика), експедирування морських і повітряних перевезень, консалтинг в області управління ланцюгами поставок, митне оформлення, управління транспортуванням, управління прибутковістю

Продовження таблиці 1.3

1	2
Зв'язки з галузями промисловості	Мікроелектроніка, автомобілебудування, споживчі товари, хімічна промисловість, охорона здоров'я
Ключові клієнти	BP, Compaq, Daewoo, Ford Motor Co., Hewlett Packard, Honda, Intel, Mitsubishi Corp., Motorola, Nissan, Procter & Gamble, Sony

Джерело: складено автором за даними [29, 30]

З наведеної таблиці видно, що на світовому ринку основними постачальниками послуг є великі міжнародні компанії, які надають широкий комплекс послуг. А зростання масштабів компаній відбувається в першу чергу за рахунок злиття і поглинань.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи проводиться дослідження теоретичних та методологічних основ транспортно-експедиторської діяльності підприємств.

Визначено, що суть транспортної логістики полягає в організації своєчасних перевезень вантажів з мінімальними витратами. Суть міжнародної логістики стосується відносин підприємств в рамках економічних систем різних країн. Вони відіграють важливу роль в інтернаціоналізації підприємств. Міжнародне управління логістикою здійснюється за такою схемою: екологічний аналіз → стратегічне планування → структура → оперативне планування → моніторинг логістичних операцій.

Під транспортно-експедиторською послугою розуміється цілісна єдність трьох взаємопов'язаних компонентів: продуктів транспортно-експедиторських послуг, організації технологічного процесу доставки вантажів та організаційної культури, що відображає взаємодію споживачів та постачальників послуг. Кожен компонент має власний зміст (набір операцій) і відображає процес надання експедиторських послуг вантажовідправникам та вантажоодержувачам відповідно до договірних зобов'язань та встановлених норм та вимог.

На світовому ринку основними постачальниками транспортних та логістичних послуг є великі міжнародні компанії, що надають широкий спектр послуг. Зростання компаній насамперед відбувається за рахунок злиттів та поглинань.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС»

2.1 Аналіз фінансового стану підприємства

Дослідження з управління транспортно-експедиторською діяльністю компанії проводилось на прикладі приватної акціонерно-експедиторської компанії "Західукртранс" (далі: ПАТ ТЕК "Західукртранс"), що знаходиться за адресою: 82100, Львівська область, м. Дрогобич, ВУЛ. П. ОРЛІКА, будинок 22.

Сьогодні ПАТ ТЕК "Західукртранс" є одним з лідерів ринку міжнародних автомобільних перевезень в Україні. Транспорт компанії доставляє товари з країн ЄС до України, Росії, Білорусі та назад, а також до Європи та України.

Автопарк ПАТ ТЕК "Західукртранс" налічує 300 Mercedes-Benz Actros класів Євро-5 та Євро-6. Сюди входять 240 одиниць з тентовими причепами Koeigel та Schmitz та 60 причепів-рефрижераторів Schmitz. Компанія володіє найсучаснішими тентовими мега-напівпричепами [31].

Всі транспортні засоби належать компанії, що забезпечує значну конкурентну перевагу на ринку. З огляду на це, ПАТ ТЕК "Західукртранс" пропонує цілий ряд транспортних послуг, а саме перевезення [31]:

- вантажі в тентових причепах (комплектні та збірні);
- холодильники;
- небезпечні вантажі (ADR);

Наявність декількох дозволів ЄКМТ загальною кількістю 96 одиниць (у 2019 році) дозволяє транспортувати товари до країн-членів ЄКМТ.

Страхування відповідальності CMR у розмірі 300 000 євро пропонує клієнтам гарантію збереження цілісності вантажу, що перевозиться. Компанія є повноправним членом Асоціації міжнародних автомобільних перевізників (AsMAP).

ПАТ ТЕК "Західукртранс" тісно співпрацює з провідними національними та європейськими експедиторами, а також з прямими замовниками для забезпечення повної та безперебійної роботи транспорту.

Великий автопарк, багатий досвід та високий професіоналізм персоналу створюють ланцюжок з цінностей компанії, що дозволяють забезпечити надійну, своєчасну та безпечну доставку товарів за доступною ціною.

Основною метою компанії є отримання прибутку за рахунок збільшення виробництва та реалізації, збільшення власного капіталу для забезпечення стабільного фінансового стану. Для цього потрібно постійно підтримувати платоспроможність та прибутковість компанії, а також оптимальну структуру активів та пасивів балансу [32, с. 169].

Основними завданнями аналізу фінансового стану компанії є наступне:

- вивчення прибутковості компанії та фінансової стійкості;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення власних оборотних коштів підприємством;
- об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості компанії;
- оцінка позиції компанії на фінансовому ринку та кількісна оцінка її конкурентоспроможності;
- аналіз бізнесу та положення компанії на ринку цінних паперів;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів [33, с. 225].

Аналіз динаміки багатства компанії ПАТ ТЕК "Західукртранс" наведено в таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки активів підприємства ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

Актив	Код рядка	2017	2018	2019	Абсолютні зміни, тис грн	Відносні зміни, %
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	1000	3	2	0	-2	0,00
первісна вартість	1001	6	6	6	0	100,00
накопичена амортизація	1002	3	4	6	2	150,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111	111	56	-55	50,45
Основні засоби:	1010	6999	6931	34906	27975	503,62
первісна вартість	1011	10584	11265	40963	29698	363,63
Знос	1012	3585	4334	6057	1723	139,76
Усього за розділом I	1095	7113	7044	34962	27918	496,34
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	1842	2411	5485	3074	227,50
Виробничі запаси	1101	1842	2411	5485	3074	227,50
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	617	726	1526	800	210,19
з бюджетом	1135	118	123	2775	2652	2256,10
у тому числі з податку на прибуток	1136	45	50	102	52	204,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	222	185	30	-155	16,22
Гроші та їх еквіваленти	1165	156	8565	7100	-1465	82,90
Витрати майбутніх періодів	1170	50	54	76	22	140,74
Усього за розділом II	1195	3059	12064	17088	5024	141,64
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0	0
Баланс	1300	10172	19108	52050	32942	272,40

З даних таблиці 2.1 можемо побачити, що загальні активи компанії зросли на 32 942 тис. грн., або на 172,4%. Збільшення відбулося за рахунок збільшення довгострокових активів на 27 918 тис. грн. та оборотних активів на 5 024 тис. грн.

Аналіз динаміки зобов'язань компанії ПрАТ ТЕК "Західукртранс" наведено в таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки пасивів підприємства ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

Пасив	Код рядка	2017	2018	2019	Абсолютні зміни, тис грн	Відносні зміни, %
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8494	18160	35213	17053	193,90
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1576	-3049	-4435	-1386	145,46
Усього за розділом I	1495	6918	15111	30788	15677	203,75
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	19517	19517	0
Усього за розділом II	1595	0	0	19517	19517	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
за товари, роботи, послуги	1615	2118	2094	326	-1768	15,57
за розрахунками з бюджетом	1620	383	653	223	-430	34,15
за розрахунками зі страхування	1625	144	250	234	-16	93,60
за розрахунками з оплати праці	1630	562	970	955	-15	98,45
за одержаними авансами	1635	11	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	36	30	17	-13	56,67
Усього за розділом III	1695	3254	3997	1755	-2242	43,91
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0	0
Баланс	1900	10172	19108	52050	32942	272,40

З даних таблиці 2.2 видно, що загальна сума зобов'язань компанії зросла на 32 942 тис. грн. Збільшення відбулося за рахунок збільшення власного капіталу на 15 677 000 грн.

Аналіз показників платоспроможності компанії ПрАТ ТЕК "Західукртранс" проведено в табл. 2.3.

Поточний коефіцієнт ліквідності показує, скільки гривень оборотного капіталу припадає на одну гривню короткострокового боргу, і вказує на достатній оборотний капітал для погашення його боргів протягом року.

Оптимальне значення показника $K_p > 1$. Показники поточного коефіцієнта ліквідності на 2017-2019 р.р. свідчать про те, що ПрАТ ТЕК «Західукртранс» здатний своєчасно погашати зобов'язання перед кредиторами, а підприємство ефективно використовує фінансові активи.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників платоспроможності підприємства ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

№	Показники	Нормативне значення	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютні зміни, тис.грн.	Відносні зміни, %
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	0,940	3,018	9,737	6,718	322,59
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,2	- 0,192	1,812	3,486	1,674	-1814,97
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,2-0,35	0,000	0,000	0,917	0,917	-
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,048	2,143	4,046	1,903	8438,67

Оптимальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності знаходиться в межах 0,7-0,9. Значення показників швидкої ліквідності за всі роки свідчать про погану платоспроможність ПрАТ ТЕК "Західукртранс" та його здатність залучати фінансові інвестиції у разі потреби.

Коефіцієнт загальної ліквідності допомагає визначити, чи є у компанії достатньо оборотних коштів, щоб повністю ліквідувати свій борг. Оптимальне значення $K_{заг.л.} > 1$. Коефіцієнти загальної ліквідності ПрАТ ТЕК «Західукртранс» зростають і є достатніми, щоб не було потреби турбуватися про стабільність фінансового стану компанії.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про термінову готовність компанії ліквідувати свої короткострокові борги (готівку). Оптимальне значення $Cabs.l.$ - в межах 0,2-0,35. Як видно з таблиці 2.3, величина коефіцієнта абсолютної ліквідності дуже висока у 2017-2018 роках, що

свідчить про готовність ПрАТ ТЕК "Західукртранс" ліквідувати короткострокову заборгованість.

Показники фінансової стійкості компанії проаналізовані в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

№	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютні зміни, тис.грн.	Відносні зміни, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,680	0,791	0,592	-0,199	74,80
2	Коефіцієнт фінансової стабільності (стійкості)	2,126	3,781	1,447	-2,333	38,28
3	Фінансовий леверидж	0,000	0,000	0,634	0,634	-
4	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-0,064	0,669	-0,244	-0,913	-36,53
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,028	0,534	0,498	-0,036	93,29
6	Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів	2,325	0,584	2,046	1,462	350,41
7	Коефіцієнт Бівера	1,090	3,362	-1,030	-4,392	-30,65

З даних таблиці 2.4 можемо зробити такі висновки: Коефіцієнт фінансової незалежності вказує на фінансову незалежність від зовнішніх джерел. Загальна сума зобов'язань компанії не повинна перевищувати суми власних джерел фінансування. Встановлено критичне значення $C_{avt} > 0,5$ (тобто більше 50%). Фінансова незалежність падає. У 2017-2019 рр. Цей показник свідчить про фінансову незалежність ПрАТ ТЕК «Західукртранс» від зовнішніх позик (інвесторів та кредиторів) у розмірі 0,680, 0,791 та 0,592 відповідно.

Зменшення власних коштів у порівнянні із зовнішніми коштами свідчить про те, що компанія не має достатньої фінансової стійкості і є відносно незалежною від зовнішніх джерел фінансування. Частка власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів не повинна бути менше 50%, а нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості не повинно бути менше 1. У 2017 році спостерігається тенденція до збільшення цього

показника, а в 2018-2019 роках - до зниження, але все-таки ПрАТ ТЕК «Західукртранс» був фінансово стабільним усі роки та незалежним від інвесторів та кредиторів.

Фінансовий важель характеризує залежність компанії від довгострокової заборгованості. В аналізовані роки цей показник становив понад 0,2, що свідчить про відсутність фінансового ризику з боку ПрАТ ТЕК «Західукртранс».

Коефіцієнт власних коштів вказує на існування власних оборотних коштів підприємства, необхідних для його фінансової стійкості. Оптимальне значення показника $K_{з.к} > 0,1$. Коефіцієнт власних коштів у 2017 р. становить - 0,064, 2018 р. - 0,669, 2019 р. - -0,244, що свідчить про нестачу оборотних коштів підприємства, які необхідні для його фінансової незалежності від кредиторів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу знаходиться у мобільній формі, щоб можна було маневрувати з відносною свободою. Значення показника має бути високим, щоб навіть у несприятливий для компанії період він мав достатньо оборотних коштів для продовження своєї господарської діяльності. В аналізовані роки спостерігається тенденція до збільшення цього показника, і в 2019 році він становить 0,498, що свідчить про неадекватність оборотних коштів ПрАТ ТЕК «Західукртранс».

Співвідношення довгострокових та короткострокових активів ПрАТ ТЕК «Західукртранс» у 2017-2019 рр. становить 2325; 0,584 та 2,046 відповідно. Цей показник не повинен перевищувати коефіцієнт фінансової стійкості, лише тоді буде збережена фінансова стійкість компанії.

Для своєчасного виявлення та запобігання банкрутствам проводиться систематичний експрес-аналіз фінансового стану компанії з використанням коефіцієнта Бівера. Ознакою формування незадовільної структури балансу є фінансовий стан компанії, показник якого не перевищує 0,2 протягом 1,5 - 2 років. Цю тенденцію ми можемо спостерігати на ПрАТ ТЕК "Західукртранс"

у 2017-2019 роках, де цей показник є негативним у 2019 році та свідчить про відсутність частки прибутку, призначеної для розвитку компанії.

Аналіз рентабельності компанії проведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності підприємства ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

№	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютні зміни, тис грн	Відносні зміни, %
1	Коефіцієнт рентабельності (прибутковості) активів	-0,048	-0,072	-0,023	0,049	32,38
2	Коефіцієнт рентабельності (прибутковості) власного капіталу	-0,071	-0,091	-0,039	0,052	43,29
3	Коефіцієнт рентабельності загального капіталу	-0,049	-0,087	0,017	0,104	-19,91
4	Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,019	-0,045	-0,025	0,020	54,81
5	Рентабельність реалізованої продукції	-0,019	-0,045	-0,025	0,020	54,81

Коефіцієнт рентабельності активів є показником величини чистого прибутку на одну гривню активів, що характеризує ефективність їх використання. Оптимальне значення цього показника більше 0. У практиці ПрАТ ТЕК «Західукртранс» спостерігається тенденція до збільшення цього показника. Збільшення рентабельності інвестицій свідчить про зростання економічного зростання та розвитку ПрАТ ТЕК «Західукртранс». Коефіцієнт показує, що за кожну гривню вартість активів ПрАТ ТЕК «Західукртранс» зазнала збитків у 0,023 грн у 2019 році.

Рентабельність власного капіталу показує ефективність інвестицій вкладених у капітал і вказує на частку чистого прибутку. Оптимальне значення $K_{p.c.k} > 0$ з тенденцією до збільшення. Негативний показник у 2019 році свідчить про те, що інвестиції в компанію не окупилися в процесі господарської діяльності. Це означає, що у 2019 році ПрАТ ТЕК «Західукртранс» отримувало 3,9 грн за кожні 100 грн, вкладених у власний капітал. Річний дефіцит.

Рентабельність загального капіталу характеризує ступінь рентабельності активів компанії, яка отримує прибуток від основної діяльності компанії, і показує, який прибуток приносить кожна вкладена в активи гривня. При оптимальному значенні $Kp.zk > 0$ спостерігається тенденція до збільшення. У 2019 році загальна рентабельність інвестицій складає 0,017, що свідчить про те, що ПрАТ ТЕК «Західукртранс» використовував активи неефективно, отримуючи прибуток від операцій у розмірі 17 копійок за кожен гривню всіх активів.

Показник прибутковості показує, що підприємство має можливості розширити виробництво і характеризує прибутковість своєї діяльності та результуючу рентабельність витрат. Оптимальне значення $Kp.d. > 0$. Компанія прагне зменшити цей показник. У 2019 році показник рентабельності становить 0,025. Це означає, що чистий збиток, який отримує компанія, становить 2,5% від чистого збитку від продажу послуг.

Рентабельність реалізованих послуг показує відносний прибуток на кожен гривню, вкладену у виробництво. У 2017-2019 рр. ПрАТ ТЕК «Західукртранс» досягло обороту -1,9; -4,5 та -2,5% відповідно.

Аналіз збуту та ділової активності проведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників оборотності та ділової активності ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

№	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютні зміни, тис грн	Відносні зміни, %
1	Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача)	2,579	1,592	0,941	-0,652	59,08
2	Показник фондівіддачі (загальна капіталовіддача)	3,749	4,390	1,403	-2,987	31,96
3	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	8,577	2,522	2,866	0,344	113,62
4	Коефіцієнт оборотності запасів	7,122	6,310	4,464	-1,846	70,74
5	Коефіцієнт заборгованості	0,470	0,265	0,691	0,426	261,21

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання компанією наявних ресурсів і показує, як зміни активів пов'язані зі зміною обсягу продажів. Квоти продажів, розраховані ПрАТ ТЕК «Західукртранс» на 2017-2019 рр., свідчать про ефективне використання основних фондів, запасів та інших активів. Це означає, що на кожну гривню активів, наявних у ПрАТ ТЕК «Західукртранс», чистий прибуток від реалізації у 2017 році становив 2,57 грн., у 2018 р. - 1,59 грн., у 2019 р. - 0,94 грн. . Зниження показника свідчить про те, що компанія використовувала активи більш інтенсивно.

Рентабельність інвестицій (загальна капіталовіддача) здійснює характеристику ефективності використання основних фондів і показує величину доходу на одну гривню коштів, вкладених в основні засоби компанії. Чим вище це число, тим більша активність компанії. Протягом аналізованого періоду ПрАТ ТЕК «Західукртранс» використовувало основні засоби ефективно, оскільки вартість основних засобів у 2017 році за кожну гривню отримала 3,75 грн. Чистий прибуток від продажів у 2018 році - 4,39 грн, у 2019 році - 1,40 грн.

Чим вищий коефіцієнт боргу, тим більша залежність компанії від позикових коштів і нижча ділова активність. Оптимальне значення показника - 0,5-0,7 (або 50-70%). В аналізованому періоді показники коефіцієнтів заборгованості ПрАТ ТЕК «Західукртранс» становлять 0,470 / 0,265 / 0,691. Спостерігається тенденція до збільшення показника, що свідчить про залежність компанії від позикових коштів, а також, що її ділова активність менше необхідної.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

Сьогодні ринок послуг автомобільного транспорту в Україні представлений понад 120 000 транспортних компаній, що експлуатують понад 400 000 транспортних засобів. Зокрема, близько 62,4 тис. експедиторів

працюють у секторі вантажних перевезень і використовують у своїй роботі близько 219 тис. вантажних автомобілів.

Серед зовнішніх факторів, рівень доходів населення, як споживачів товарів та рівень заробітної плати у цьому секторі мають найбільший вплив на галузь автомобільних вантажних перевезень.

Технологічна складова зовнішнього середовища для функціонування компаній у галузі автомобільного вантажного транспорту визначає обсяги вантажних перевезень та витрати на утримання та експлуатацію транспортних засобів. Перший фактор має значний вплив на вибір споживачів транспортних послуг, оскільки сучасні науково-технічні досягнення у виробництві вантажних автомобілів дозволяють збільшити їх вантажопідйомність до 120 тонн, тоді як залізниця може перевезти майже 8000 тонн одночасно. Однак слід зазначити, що вартість перевезення вантажів автомобільним транспортом є найнижчою серед усіх видів транспорту, що також впливає на вибір споживачів транспортних послуг. Крім того, за допомогою автомобільного транспорту можна уникнути зайвих витрат на перевантаження та зберігання товарів у портах та сортування залізничних станцій. Що стосується експлуатаційних витрат, сучасний рівень техніки у виробництві вантажних автомобілів дозволяє зменшити витрату палива на 100 км, а також збільшити безпеку навантаження та швидкість транспортування.

Все це в кінцевому рахунку впливає на вартість вантажних автомобілів, що в свою чергу сприяє активізації виробничої діяльності вітчизняного автопрому, оскільки такі потужні заводи, як ТОВ «Чернігівський завод спецтранспорту», ЗАТ «ІВЕКО-Україна», ПрАТ «Луганський автоскладальний завод», ПАТ "АвтоКрАЗ" може не тільки задовольнити власний попит на вантажівки, але й експортувати їх у такі країни, як Румунія, Угорщина, Болгарія, Словаччина та Балкани. Вивчаючи технологічну складову галузі вантажного транспорту на дорогах, доцільно звернути увагу на технологічну підтримку, яку надають експедитори (табл. 2.7).

Рівень технологічної підтримки автоперевізників та їх безпосереднє постачання транспортними засобами дуже різняться. Технологічні умови кращі у ПрАТ ТЕК «Західуктранс» та ПАТ «Рapid», а стандарти якості, що застосовуються в компанії, вищі у ТОВ «Камаз-Транс-Сервіс». Тому однозначно визначити лідерів за допомогою цього показника неможливо.

Вважається корисним побудувати матрицю для SPACE-аналізу, яка визначає конкурентну позицію досліджуваних компаній і дозволяє робити висновки щодо перспектив їх розвитку та їх місця в цьому процесі маркетингової стратегії (Додаток В). Додаток містить показники для створення матриці SPACE для експедиторів: при визначенні внутрішнього стратегічного положення пропонуються такі фактори: ступінь операційної платоспроможності, загальний коефіцієнт покриття, рівень фінансової автономії, чистий оборотний капітал, рентабельність наданих послуг; при визначенні зовнішнього стратегічного положення пропонуються такі фактори: висока конкуренція, підтримка законодавства, розвиток інфраструктури, транзитний потенціал країни та постійний попит.

Таблиця 2.7 - Стан технічної підтримки автоперевізників

Показник	ПрАТ «Вінницяагротранс- сервіс»	рАТ «Мелавоттранс»	ТЗОВ «Камаз- Транс-Сервіс»	ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТРАНСПОРТЛОГ СТКС»	ЗАТ «Укртранс Вінниця»	ПрАТ ТЕК «Західуктранс»	ПАТ КВК «Рapid»
Автопарк, од. авто	>120	180	140	>550	80	>200	97
Спеціалізовані причепи (рефрижератори, ізоtermічні та ін.)	5	20	17	140	12	50	30
Сервісні станції	5	1	3	-	1	1	5
Склади м2	1500	3200	1000	900	2000	12000	15000
Автозаправка	1	1	0	0	0	1	1

Продовження таблиці 2.7

Стандарт якості	ISO 14001: 2004 9001: 2000 18001:2007	ISO 9001: 2008 9001: 2000	ISO- 9001:2008	ISO 9001:2008	ISO 9001: 2007	ISO 9001: 2008	ISO 14001: 2009 9001: 2008 18001:2007
Екологічний стандарт Євро	Євро-3,5	Євро-2,3,5	Євро-5	Євро-4,5	Євро-3	Євро-3,5	Євро-3,5
GPS	+	+	+	+	+	+	+

Отримані результати розрахунків побудуємо на прямокутній системі координат, в якій кожна піввісь являє собою уособлення загального критерію. Кожний з початкових критеріїв малюємо як точку на відповідній піввісі. Тоді в одному з квадрантів системи координат формується точка з координатами $P(x, y)$.

В результаті його зв'язку з початком утворюється вектор (рис. 2.1), що вказує на тип стратегічної позиції, який присутній або доступний - агресивний, конкурентний, консервативний, оборонний.

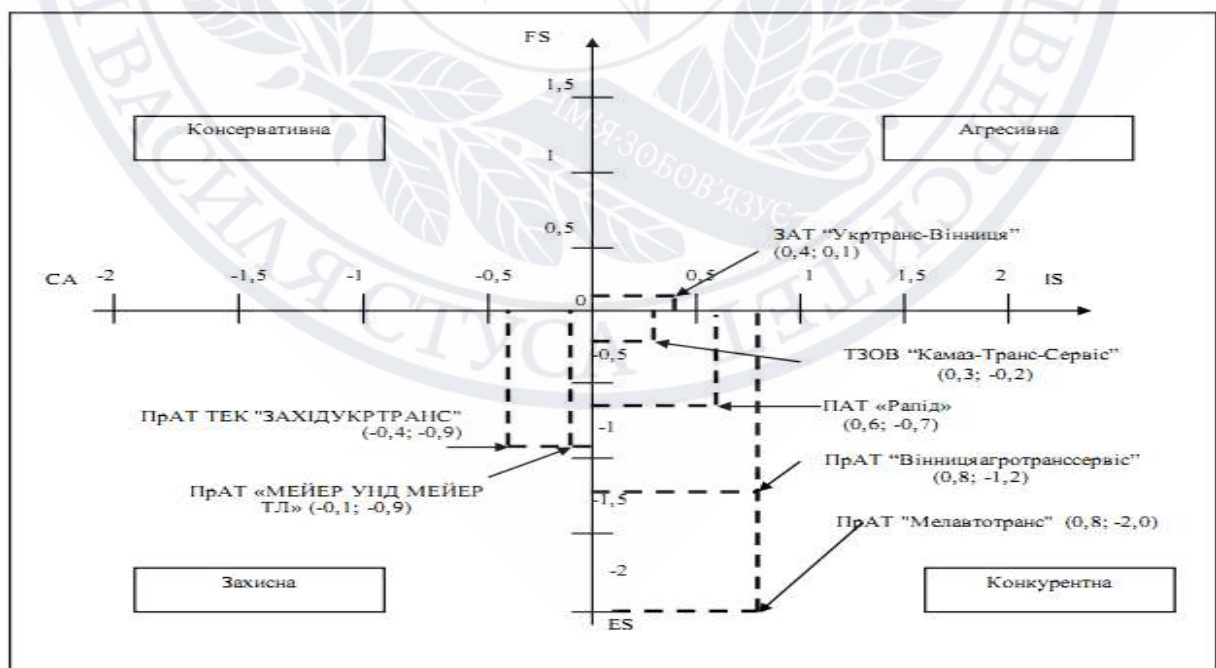


Рис. 2.1. Матриця SPACE-аналізу підприємств вантажних перевезень автомобільним транспортом

Отже, точка ПрАТ «Мелавтотранс» має координати (0,8; -2,0); ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс» має координати (0,3;-0,2); ПрАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС» має координати (-0,4; -0,9); ПрАТ «Вінницяагротранссервіс» має координати (0,8; -1,2); ЗАТ «Укртранс-Вінниця» має координати (0,4; 0,1); ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТЛ» має координати (-0,1; -0,9); ПАТ «Рapid» має координати (0,6; -0,7). Такі координати отримані шляхом зіставлення координат по півосях FS і ES, а також SA і IS. Таким чином, для ПрАТ «Мелавтотранс», ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс», ПАТ «Рapid» та ПрАТ «Вінницяагротранссервіс» принаймні в 2018-2019 роках була характерною конкурентна позиція. При цьому найбільш яскраво виражена вона в ПрАТ «Мелавтотранс». Натомість ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс», який демонстрував за результатами аналізу досить непогані показники, має досить слабо виражену конкурентну стратегічну позицію, що скоріше за все пояснюється переходом до цього виду від захисної стратегічної позиції, яка притаманна підприємствам, що долають негативні наслідки зовнішнього середовища. Такими підприємствами є ПрАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС» та ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТЛ». Стан їх стратегічної позиції пояснюється тим, що негативні фактори зовнішнього середовища значно переважають їх конкурентні переваги, які, до речі, не залежать від привабливості галузі, як у всіх інших підприємств. Тобто, навіть за умови падіння попиту на послуги вантажоперевезень ПрАТ ТЕК «ЗАХІДУКРТРАНС» та ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТЛ» будуть стабільно функціонувати. Єдиним підприємством, яке демонструє агресивну позицію є ЗАТ «Укртранс-Вінниця». Це пояснюється скоріше тим, що в умовах виходу галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом з кризи дане підприємство намагається охопити нові сегменти ринку та розширити свою географію. Саме в умовах падіння активності конкурентів ЗАТ «Укртранс-Вінниця» намагається здобути лідерську позицію.

При розшифровці цієї системи координат слід зазначити, що агресивна позиція для компанії характерна для привабливої галузі з невеликою невизначеністю щодо навколишнього середовища. Компанія отримує певну конкурентну перевагу, яку може зберегти за допомогою фінансового потенціалу. У цьому випадку зусилля спрямовані на фінансову стабільність компанії. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність послуг. У разі недостатньої конкурентоспроможності компанія зменшує свою діяльність і прагне отримати доступ до більш привабливих ринків. Захисна позиція виникає в ситуаціях, коли компанія працює у привабливій галузі, але не має конкурентоспроможності послуг та коштів. У цьому випадку компанія повинна залишити ринок.

Таким чином, SPACE-аналіз дозволив визначити реальне становище компаній на ринку та на їх основі - тип стратегії, що проводиться їх керівництвом. Бачимо, що більшість компаній проходять досить складні стадії розвитку, що ставить проблему розробки ефективної маркетингової стратегії, яка підвищить конкурентоспроможність компаній і займе лідируючі позиції на ринку.

2.3 Ефективність транспортно-експедиторського управління підприємством

Основні показники діяльності підприємства - це виконання запланованого обсягу робіт, ремонт транспортних засобів у натуральному вираженні, наявність валового прибутку і, відповідно, позитивний фінансовий результат.

Технічні та експлуатаційні показники використання транспортних засобів та механізмів розраховуються за останні три роки на основі даних, зібраних у компанії, і наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Техніко-експлуатаційні показники використання автотранспорту та механізмів

№	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1.	Кількість автотранспорту та механізмів усього	200	212	216
2.	Кількість рейсів	1748	2083	2197
3.	Середній пробіг одного автомобіля, км	103683	112533	117568
4.	Середній пробіг за один рейс, км	5927	6046	6221
5.	Середній обсяг перевезень, т.	16,1	16,3	17,1
6.	Загальний пробіг, тис км	10359,6	12594,3	13667,2
7.	Перевезено вантажів, т.	63657	74338	80896
8.	Вантажообіг, тис т/км	140455	174733	197242

Ці показники показують, що завдяки зростаючому попиту на перевезення через компанію за останні 3 роки збільшилась кількість перевезених вантажів, збільшилась кількість легкових автомобілів та вантажообігу, а також кількість рейсів, що призвело до збільшення доходів від транспортних послуг.

Показники та механізми використання транспортних засобів на період 2017-2019 рр. Наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники використання автотранспорту та механізмів

№	Показники	Позначення	Роки		
			2017	2018	2019
1	Тривалість робочого дня, год	\bar{T}_n	8	8	8
2	Середня експлуатаційна швидкість, км/год	\bar{V}_c	12,0	14,9	15,4
3	Середньоденний пробіг автомобіля, км	\bar{l}_g	320	320	320
4	Середня дальність поїздки, км	$\bar{l}_{g.n.}$	35	41	80
5	Коефіцієнт використання пробігу	β	0,53	0,50	0,50
6	Середня технічна швидкість, км/год	\bar{V}_T	14,5	16,2	16,9
7	Коефіцієнт використання вантажопідйомності	γ_a	0,85	0,86	0,91
8	Час простою під навантаженням-розвантаженням, год	$t_{н-р}$	0,4	0,38	0,3
9	Час простою дні	$t_{з-р}$	2	2	2

Відповідно до інформації в таблицях 2.8 та 2.9, можна проаналізувати зміну ходових коефіцієнтів, використання вантажопідйомності та вивільнення транспортного засобу на лінію (рис. 2.2).

Зі збільшенням транспортного попиту в компанії протягом останніх 3 років збільшився обсяг виконаних робіт, відповідно зросла кількість вагонів та вантажообігу.

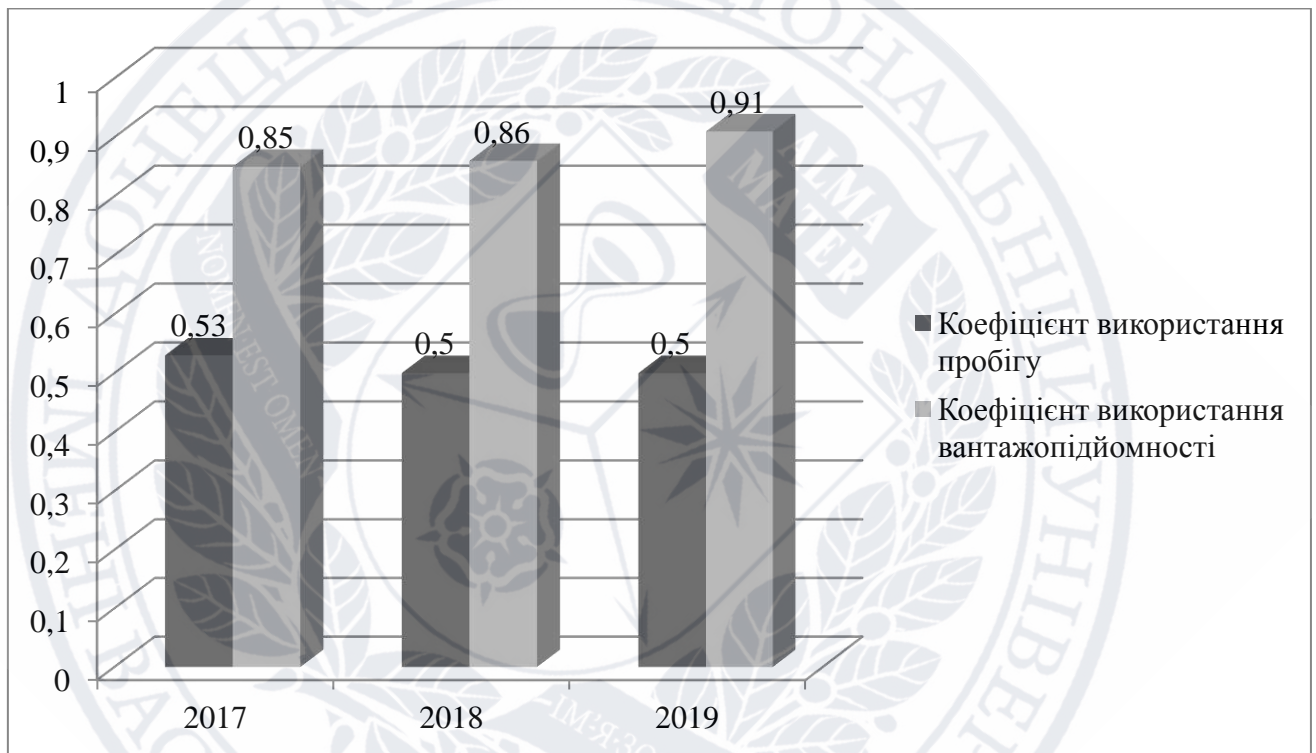


Рис. 2.2 Динаміка зміни коефіцієнтів використання пробігу та вантажопідйомності

У таблиці 2.10 наведено загальні технічні та експлуатаційні показники використання транспортних засобів ПрАТ ТЕК «Західукртранс». Аналіз даних показує майже постійну присутність у 2019 році порівняно з 2017 автомобіле-днів та авто. Однак кількість автотонних днів за той самий період зросла на 18,6%, що означає, що середня вантажопідйомність автомобіля зросла на 1 тону або 17,8%.

Перевезення зросли на 72,4%, а виручка від вантажних перевезень - на 84,1%. При цьому середня робоча швидкість зросла на 3,4 км/год (28,3%), а середня відстань транспортування тонн вантажу зросла на 2 км (збільшилась на 7,1% у 2019 р. порівняно до 2017 р.).

Зменшення пробігу свідчить про збільшення пробігу для незавантажених транспортних засобів, хоча, як зазначалося вище, довжина доріг збільшилась. Для покращення цього показника потрібно оптимізувати транспортні шляхи та способи вантажного транспорту. Показник середньої транспортної відстані 1 т вантажу свідчить про динаміку, доступну для зростання транспортних відстаней вантажів. У цьому випадку використання транспортних засобів великої місткості є виправданим.

Таблиця 2.10 – Аналіз використання автотранспорту ПрАТ ТЕК «Західукртранс» за 2017-2019 рр.

Показник	Рік			Відносне відхилення, %
	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5
Наявність автомобілів у господарстві на кінець року, од.	100	112	116	101,0
Автомобіле-дні перебування в господарстві, тис.	234,9	233,8	235,9	100,4
Автомобіле-дні в роботі, тис.	-	147,4	140,4	-
Автомобілі-тонно (місце) -дні перебування в господарстві, тис.	1327,2	1433,0	1574,3	118,6
Час в наряді, тис.годин.	1090,3	1180,7	1125,3	103,2
Загальний пробіг, тис.км	13093,5	17671,0	17387,4	132,7
з нього пробіг з вантажем, тис.км	7022,9	8978,9	8755,5	124,6
Перевезено вантажу, тис.тонн	1310,6	1820,4	2259,5	172,4
Вантажооборот, тис.ткм	37993,4	55121,2	69967,3	184,1
Коефіцієнт використання автопарку, α	-	0,63	0,59	-
Коефіцієнт використання пробігу, β	0,53	0,50	0,50	93,2
Середня експлуатаційна швидкість, $v_{екс}$, км / год	12,0	14,9	15,4	128,3
Середня відстань перевезень 1 тонни вантажу, км	28,9	30,2	30,9	107,1
Середня вантажопідйомність 1-го автомобіля, т	5,6	6,1	6,6	117,8
Час в наряді в середньому за день, годину.	-	8,0	8,0	-

На основі аналізу ефективності використання транспортних засобів та механізмів на підприємстві можна зробити наступні висновки:

- автопарк ПрАТ ТЕК «Західукртранс» в основному оснащений автомобілями, придбаними до 2010 року.

- тарифи на перевезення є досить демократичними, оскільки заощаджуються значні витрати на паливо, автомобільні шини та запасні частини для здійснення ремонту автомобілів.

Основним завданням на шляху реформування бізнесу компанії є проведення аналітичної роботи, оцінка сильних і слабких сторін, визначення напрямів діяльності, пріоритетних для розвитку ПрАТ ТЕК «Західукртранс» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка сильних і слабких сторін та визначення напрямів діяльності, пріоритетних для розвитку ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. ПрАТ ТЕК «Західукртранс» - суб'єкт господарювання комунального сектора. Згідно Статуту було засновано на власності територіальної громади м. Львів.</p> <p>2. Підтримка та впровадження ряду реформ у ПрАТ ТЕК «Західукртранс» згідно з рішеннями Уряду країни, Транспортною стратегією України на період до 2020 р. , Стратегічним планом розвитку для автомобільного транспорту та дорожнього господарства на період до 2020 року. Львівська міська держадміністрація, депутати міської ради приділяють увагу щодо розвитку вуличної та дорожньої мережі м. Львів,</p>	<p>1. Недооцінка потенціалу ПрАТ ТЕК "Західукртранс".</p> <p>2. Відсутність цілісної концепції розвитку.</p> <p>3. Погіршення стану доріг та мостів у Львові за останні роки було спричинені недостатнім врахуванням транспортної інфраструктури керівництвом держави та відсутністю стратегічної концепції розвитку транспортної інфраструктури Львова.</p> <p>4. Відсутність спеціалістів відповідного рівня. Погіршення експлуатаційних показників львівських доріг, шляхів, мостів та шляхопроводів за останні роки зумовлене не лише відсутністю належних фінансових ресурсів, а й нераціональним використанням коштів та недостатньою кваліфікацією працівників компанії.</p> <p>5. Приєднання третіх компаній для виконання завдань. Через відсутність адекватно кваліфікованого персоналу, відсутності сучасних машин та механізмів, компанія змушена найняти підрядників для виконання робіт.</p> <p>6. Нераціональне використання коштів. Відсутність професійних управлінських рішень та стратегічного плану роботи компанії призводить до погіршення її ефективності та нераціонального використання коштів компанії.</p> <p>7. Відсутність комплексної інформаційно-рекламної системи підтримки з боку ПрАТ ТЕК «Західукртранс». У сучасному інформаційному світі інформаційна та рекламна підтримка компанії вкрай важлива. Важливо також, створити власну сторінку в соціальних мережах</p>

Продовження таблиці 2.11

<p>А також, підтриманню високих транспортно-експлуатаційних якостей міських вулиць, доріг, мостів та шляхопроводів. У зв'язку з цим, проведення ряду реформ отримає беззаперечну підтримку у «Львівавтодор» та у керівництва міста.</p> <p>3. Залучення ПрАТ ТЕК «Західукртранс» у програми розвитку міста</p>	<p>та постійно інформувати громадськість про заплановані проекти, виконану роботу та стратегію роботи на наступні роки. Це не тільки підвищить довіру громадськості до розробленої стратегії, але й заохотить нових клієнтів та залучить інвестиції. Прозорість, відкритість та інформаційне забезпечення роботи - один із важливих факторів, що свідчить про хід реформ та перехід компанії до роботи відповідно до загальновизнаних європейських стандартів.</p>
--	--

На підставі оцінки сильних і слабких сторін ПрАТ ТЕК «Західукртранс», необхідно запропонувати пріоритетний план реформування організації, який включає:

- 1) Аналіз штатного розпису компанії;
- 2) Аналіз посадових інструкцій працівників;
- 3) Виявлення слабких місць у політиці компанії щодо людських ресурсів.
- 4) Проведення сертифікації для працівників, особливо менеджерів.
- 5) Ознайомлення з договірною документацією компанії.
- 6) Аналіз контрактів на закупівлю послуг та матеріалів, аналіз цін, умов поставки та надання послуг, порівняння цін із подібними пропозиціями на ринку.
- 7) Аналіз договорів купівлі-продажу та надання послуг компанією своїм клієнтам. Аналіз цін та умов обслуговування. Порівняння цін із подібними пропозиціями на ринку.
- 8) Аналіз постачальників та споживачів.
- 9) Вдосконалення сайту компанії.
- 10) Активізація корпоративної реклами для пошуку нових клієнтів, особливо при розширенні асортименту послуг та товарів.

11) Розробка системи мотивації працівників (премії, премії, відсотки за продаж послуг).

12) Розробка методів контролю використання матеріалів під час роботи. Контроль норм матеріальних витрат при виконанні робіт.

13) Ретельне ознайомлення та інвентаризація основних фондів.

14) Аналіз витрат на ремонт основних засобів, якщо це необхідно, та доцільність такого ремонту.

15) Ретельне знання парку машин і механізмів (автомобілів, механізмів тощо). Аналіз ефективності механічного парку, наскільки він відповідає потребам компанії та наскільки сучасний або застарілий.

16) Розробити графік ремонту основних засобів, щоб його можна було використовувати в діяльності компанії для отримання максимальної вигоди.

17) Виходячи з наявних основних фондів з метою аналізу можливості розширення набору послуг та робіт.

18) Ознайомлення зі світовою діловою практикою подібних компаній, які надають подібні послуги для подальшого набуття досвіду.

Таким чином можна сформулювати можливі заходи щодо підвищення ефективності роботи ПрАТ ТЕК «Західукртранс»:

1) Планується застосовувати низку заходів щодо раціонального використання матеріально-технічних виробничих ресурсів з метою економії грошей та матеріальних ресурсів.

2) Поліпшення умов праці на підприємстві, включаючи постійний оперативний контроль виробничого процесу, розширення виробничої бази компанії, підвищення рівня охорони праці.

3) Навчання персоналу на відповідних курсах та семінарах.

4) Отримання альтернативних джерел проектного фінансування. Інвестиційна привабливість дає можливість залучати інвесторів до фінансування проектів на взаємовигідній основі. Це збільшує кількість побудованих об'єктів і одночасно економить міський бюджет.

5) Залучення найкращих студентів вищих навчальних закладів для стажування та їх подальшої роботи в компанії.

6) Розвиток міжнародного співробітництва. Взаємний обмін досвідом з компаніями в європейських країнах дає можливість завжди бути на крок попереду, мати та обмінюватися останніми висновками та інформацією про сучасний стан технологій, матеріалів та будівельної техніки.

7) Включення новітніх технологій, матеріалів, автомобілів та механізмів дає можливість підвищити якість роботи, підвищити продуктивність праці, скоротити обсяг роботи та продовжити термін служби доріг.

8) Можливість розширення обсягу та діапазону робіт та послуг, а також надання оперативної оренди нерухомості та підземних переходів.

Одним із напрямків є створення комплексного центру технічного обслуговування компанії.

Висновки до розділу 2

У другій частині роботи проводиться аналіз показників діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс». Сьогодні ПрАТ ТЕК «Західукртранс» є одним з лідерів ринку міжнародних автомобільних перевезень в Україні. Транспорт компанії доставляє товари з країн ЄС до України, Росії, Білорусі та назад, а також до Європи та України.

Аналіз фінансового стану ПрАТ ТЕК «Західукртранс» виявив, що сукупні активи компанії зросли на 32,942 тис. грн., або на 172,4%. Збільшення відбулося за рахунок збільшення довгострокових активів на 27 918 тис. грн. та оборотних активів на 5024 тис. грн. Загальна сума зобов'язань компанії зросла на 32 942 тис. грн., або на 172,4%. Збільшення відбулося за рахунок збільшення власного капіталу на 15 677 000 грн.

Норма рентабельності активів (рентабельність інвестицій) показує, що ПрАТ ТЕК «Західукртранс» зазнало збитків у розмірі 0,023 грн за кожен

гривню вартості активів у 2019 році. Рентабельність власного капіталу показує, що у 2019 році на кожні 100 гривень, вкладених у власний капітал, компанія отримувала чистий збиток у розмірі 3,9 грн. У 2019 році загальна рентабельність інвестицій складає 0,017, що свідчить про те, що ПрАТ ТЕК «Західукртранс» використовував активи неефективно, отримуючи прибуток від операцій у розмірі 17 копійок за кожен гривню всіх активів. У 2019 році показник рентабельності становить -0,025. Це означає, що чистий збиток, який отримує компанія, становить 2,5% від чистого збитку від продажу послуг.

SPACE-аналіз дозволив визначити реальне становище компаній на ринку та на її основі - тип стратегії, яку здійснює керівництво. Більшість компаній перебувають у складних стадіях розвитку, що порушує проблему розробки ефективної маркетингової стратегії, яка підвищить конкурентоспроможність компаній і займе лідируючі позиції на ринку.

На підставі результатів аналізу ефективності використання транспортних засобів та механізмів у компанії ПрАТ ТЕК «Західукртранс» можна зробити наступні висновки: автопарк в основному оснащений автомобілями, придбаними до 2010 року; витрати на робочу силу є досить демократичними, оскільки це економить значні витрати на паливо, автомобільні шини та запасні частини для ремонту автомобілів.

Одним із напрямків є створення комплексного центру технічного обслуговування компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Шляхи вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності

На даний момент у компанії ПрАТ ТЕК «Західукртранс» є велика кількість транспортних засобів, однак існує проблема з надання якісного автосервісу в автопарку. Тому, для вдосконалення системи управління якістю транспортно-експедиторської діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс» пропонується розробити шляхи вдосконалення системи автосервісу на території компанії.

Для вибраної проєктної ідеї (ПІ) «Розвиток системи автосервісу на основі маркетингової стратегії» були сформовані наступні проєктні альтернативи (рис. 3.1):



Рис. 3.1 Проєктні альтернативи

Правило вибору технології забезпечує всебічний аналіз деяких альтернативних технологій та вибір найкращого варіанту на основі певного загального критерію.

Тому після створення проєктних альтернатив необхідно проаналізувати їх та визначити, яка з них є найбільш оптимальною та придатною для реалізації. Для цього необхідно провести експертний аналіз для подальшого вивчення та вибору альтернативи проєкту. У якості експертів нами були запрошені спеціалісти з автосервісу, а саме керівники автосервісних компаній в м. Дрогобич (експерт 1 – ТОВ «АвтоСервіс», експерт 2 – СТО «Борис Сервіс» та експерт 3 – ПП «Ярема Автосервіс»).

Далі потрібно побудувати матрицю рангів експертів, які наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Матриця рангів для відбору альтернативи

Експерти	Вага
Експерт 1	0,7
Експерт 2	1
Експерт 3	0,5

Вага в рейтинговій матриці для вибору альтернатив обирається нами на основі оцінки відповідного постачальника автомобільних послуг їхніми споживачами.

Розробка матриці альтернатив проєкту та оцінок наведена в таблиці 3.2.

Розробка матриці альтернатив проєкту та оцінюванню представлено у таблиці 3.2.

Шкала оцінювання:

- майже недосяжний фактор -1;
- ймовірність досягнення незначна -2;
- цілком можливо досягти -3;
- повною мірою досяжний - 4.

Таблиця 3.2 - Вибір найкращого варіанта альтернатив проектної ідеї

Альтернативи	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 2
1	2	3	4
Альтернатива ПА1			
Рентабельність	2	3	1
Вартість	1	1	1
Термін проекту	2	2	2
Альтернатива ПА2			
Рентабельність	2	3	3
Вартість	4	4	4
Термін проекту	2	3	2
Альтернатива ПА3			
Рентабельність	3	3	3
Вартість	1	1	1
Термін проекту	2	3	1

Наступним кроком йде розробка матриці опитування експертів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Матриця опитування експертів для відбору альтернативи

	Вагові характеристики	Альтернативні проекти		
		ПА1	ПА2	ПА3
Експерти				
Експерт 1	0,7	1,6	2	1,3
Експерт 2	1	2,6	3,3	3
Експерт 3	0,5	2	2,3	1,6

Матриця зважених експертних оцінок дана у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Матриця зважених експертних оцінок для відбору альтернативи

Експерти	Альтернативні проекти		
	ПА1	ПА2	ПА3
Експерт 1	1,2	1,2	0,91
Експерт 2	2,6	3,3	3
Експерт 3	1	1,15	0,8
	4,8	5,65	4,71

Таким чином, вибираємо альтернативний варіант ПА2 «Створення комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів».

Отже, за допомогою створення власного комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів ПрАТ ТЕК «Західукртранс» отримає наступні переваги: скорочення термінів та витрат ремонту власної техніки за рахунок проведення ремонтів на власній території. А отже, ПрАТ ТЕК «Західукртранс» вдасться скоротити витрати на ремонт транспортних засобів; контролювати процес ремонту та їх терміни задля планування вантажоперевезень на несправних транспортних засобах; а також отримувати додатковий дохід від ремонту транспортних засобів сторонніх організацій та фізичних осіб.

3.2 Розробка проєкту з маркетинговим компонентом управління розвитком підприємства ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

Після різкого спаду під час кризи у 2014-2015 роках попит на автомобілі в Україні зріс з 2016 року. За даними Державної служби статистики України (Держстат), за перші десять місяців 2020 року було імпортовано лише 166 926 автомобілів. Митна вартість майже 1,8 мільярда доларів [34]. Якщо підрахувати кількість імпортних автомобілів, то зростання склало 34,6%, але величина зростання попиту становить 3,2%. Середня ціна на автомобілі - 10 580 доларів.

За даними «УкрАвтоПром» імпорт легкових автомобілів у 2020 р. сягнув 198 600 одиниці. З них 59% припадало на старі автомобілі [35]. Великого зростання зазнав імпорт вживаних дизельних автомобілів, що не в останню чергу спричинено відмовою від використання транспорту з дизельними двигунами у Німеччині. У міжнародному порівнянні є великою й частка автомобілів на газу.

Продаж нових легкових автомобілів зазнав незначного падіння. Після швидкого підвищення у перші місяці року динаміка сповільнилася. У грудні 2020 р. продаж нових автомобілів склав 23,4% і не досяг рівня показників

аналогічного періоду минулого року. Попит на нові транспортні засоби стримується, перш за все, імпортом вживаних автомобілів. Особливо це стосується нижчого цінового сегменту.

Динаміка продажів автомобілів в Україні показана на рис. 2. 3.2.

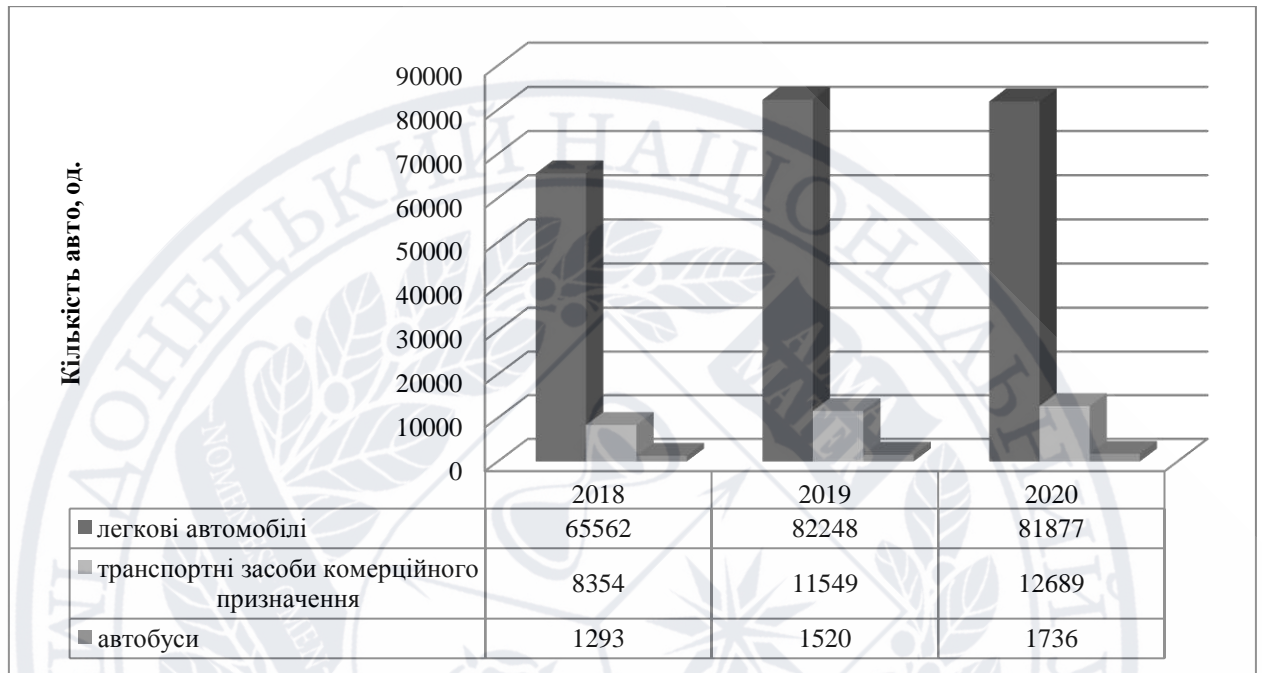


Рис. 3.2 Динаміка збуту автомобілів в Україні за 2018-2020 роки, од.

Джерело: складено автором за даними [35]

З урахуванням незначних показників збуту наприкінці 2020 р., зниження акцизного податку та очікуваного зростання обсягів легального імпорту, за який активно виступають великі мережі збуту автомобілів, у 2019 р. спостерігалось подальше скорочення продажів нових автомобілів. У довгостроковій перспективі Україна, де кількість населення складає майже 40 мільйонів мешканців, а вік автомобілів є надзвичайно високим і дорівнює 19,7 років (дані на початок 2019 р.), має великий потенціал для продажу автомобілів, зважаючи також на те, що середня кількість легкових автомобілів не перевищує показника 200 автомобілів на 1 000 мешканців.

У верхній частині списку опинились невеликі універсали, серед яких Renault Duster (3465 одиниць), KIA Sportage (3128 одиниць) та третя Toyota RAV4 (2653 одиниці) посіли перше місце.

Динаміка продажів автомобілів в Україні залежно від виробника показана на рис. 3.3.

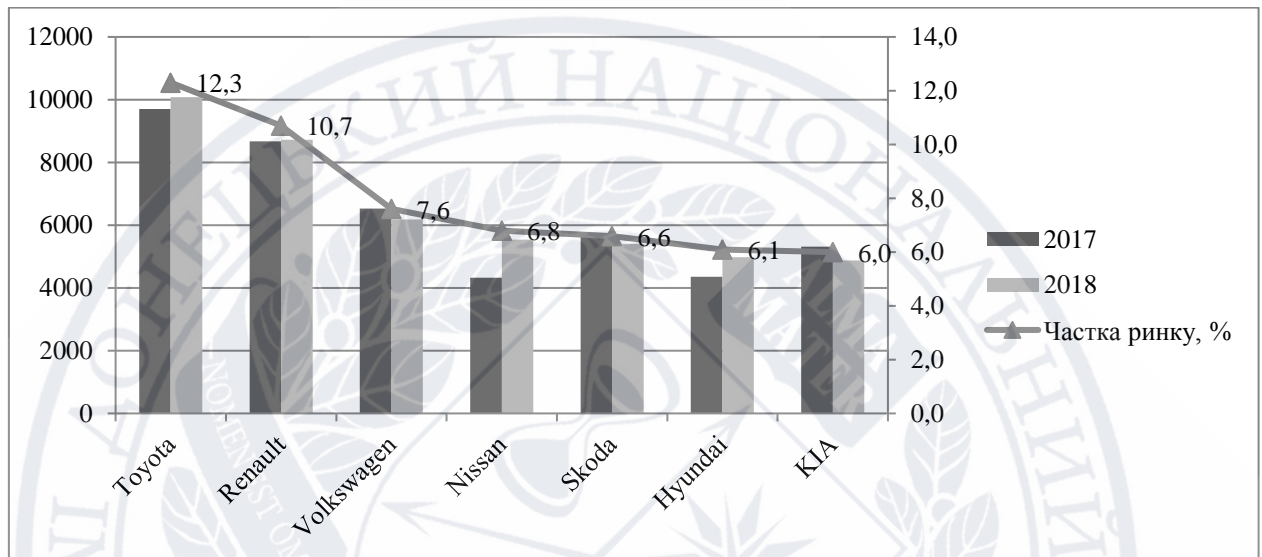


Рис. 3.3 Динаміка збуту автомобілів в Україні в залежності від виробника за 2019-2020 роки

Джерело: складено автором за даними [35]

Потужності української автомобільної промисловості завантажені зараз лише на 1,5%. Багато виробників опинилися у дуже складному становищі. У 2020 р. було виготовлено всього 6 623 одиниці транспортних засобів, що на 22,9% менше показників 2019 р. Автомобілебудування навіть приблизно не наближається до обсягів минулих часів. Ще у 2008 р. в Україні з конвеєрів вийшло 423 000 транспортних засобів. Основними причинами падіння української автомобільної промисловості у минулі роки стали низька купівельна спроможність населення, втрата ринків у Євразійському економічному союзі, а також різке зростання імпорту вживаних автомобілів. До цього додалися неправильні рішення менеджменту заводів, що в першу чергу стосується відсутності розробки нових, привабливих моделей, а також

недостатньої адаптації до нових ринкових умов внаслідок вступу до СОТ та до всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС.

З дванадцяти автомобілебудівних заводів, розташованих по всій країні, зараз працюють лише сім. А важливу роль у структурі попиту на українські транспортні засоби комерційного призначення відіграють замовлення для армії.

Нині автомобілебудівний ринок розширюється щороку, що призводить до зростання попиту на автосервісні послуги. Зі збільшенням кількості споживачів автосервісних послуг відбувається одночасне зростання вимог до якості автосервісу. Виникає необхідність вивчення і аналізу роботи підприємств автосервісу, удосконалення систем підвищення якості автосервісних послуг.

Аналіз ринку автосервісу в регіонах України наведено на рис. 3.4.

Частка автомобілів у загальній кількості всіх автомобілів у країні становить 81-82%. За останні роки рівень цього показника значно зріс. У 2020 році в Україні було 143 машини на 1000 осіб, або загальний рівень моторизації 157 автомобілів на 1000 людей. В Європі та США ця кількість майже у чотири-п'ять разів вища.

Автосервіс поєднує в собі всі підсистеми, які в сукупності забезпечують економічну ефективність автомобіля. На думку О.Д.Маркова, склад підсистеми автосервісу такий: інформаційна підсистема про і для клієнтів; підсистема управління запасними частинами; підсистема обслуговування споживачів; підсистема продажу автомобілів, запасних частин та матеріалів; підсистема технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів [36, с. 10].

С.І Андрусенко вважає, що автосервіс містить у собі декілька систем: продаж автомобілів, запасних частин, матеріалів; підтримку працездатності та відновлення автомобіля; забезпечення умов технічної експлуатації автомобіля; забезпечення використання автомобіля [37, с. 9].

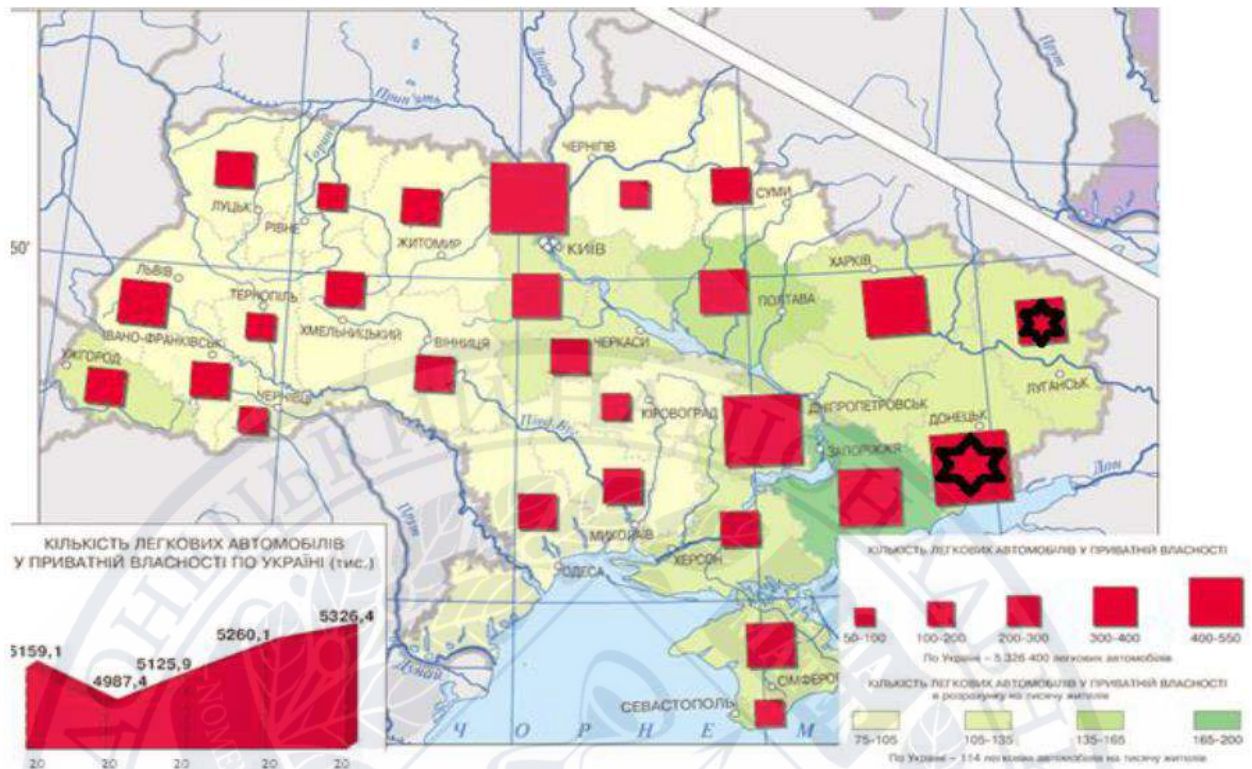


Рис. 3.4 Аналіз ринку автосервісу в регіонах України станом на 01.01.2020 р.

Джерело: [38]

На функціонування автосервісу впливає ступінь моторизації країни, кількісні та якісні показники автомобільного ринку, розвиток ринку автозапчастин та матеріалів. Це відображається на забезпеченні автотранспортом у країні, ринку сировини та матеріалів, необхідних для ремонту, а також запасних частин, які залежать від якості послуг, що надаються постачальниками автосервісу, та їх ціни.

Відповідно до основної мети на українському ринку існує два основних типи автомобільних послуг [38]:

Перший - це великий фірмовий ритейлер OES - Служба оригінального обладнання, який рекламує автомобілі виробника, продає машини та запчастини та надає їм технічну підтримку протягом гарантійного та післягарантійного періодів.

Друга група - це незалежний автосервіс. Автомобільне післяпродажне обслуговування - післяпродажне обслуговування (обслуговування клієнтів) - обслуговування автомобілів, основними функціями якого є технічне

обслуговування, обслуговування та ремонт транспортних засобів у післягарантійний період.

Мета сучасної компанії - не лише зацікавити споживачів широким спектром послуг та доступними цінами, а й перетворити їх на постійних клієнтів. Тому постачальники автомобільних послуг борються за кожного клієнта. Класифікація підприємств автосервісу відповідно до конкурентних переваг наведена в таблиці 3.5.

Серед факторів, які по-різному впливають на розвиток автосервісу в Україні сьогодні, можна назвати:

- швидке розширення автопарку різних класів та виробників;

Таблиця 3.5 – Класифікація підприємств автосервісу в Україні за конкурентними перевагами

Форма діяльності 1	Характеристика 2
Колишні державні СТО	Мають значний досвід роботи в автосервісі, спеціально обладнані приміщення, вигідне розташування, хороші доктрини, але застарілі погляди на відношення до споживача та інерцію, яка заважає їх повній та ефективній адаптації до умов ринку. На даних СТО здебільшого застаріле устаткування, установлені зв'язки з певними споживачами, які звикли користуватися їхніми послугами, як правило, низькі ціни, високий рівень довіри, оскільки вони звикли дотримуватися законів, мають непоганий імідж, але низьку якість запасних частин. За охопленням ринку щодо номенклатури послуг їх можна віднести до універсальних.
Приватні, новостворені СТО	Виникли вже після переходу до ринкової економіки. У цілому мають схожі характеристики з першою групою.
Автосервіси на виробничо-технічній базі автотранспортних та інших підприємств	Відносно низький рівень технології здійснення технічного обслуговування і ремонту транспорту, невисока культура обслуговування та кваліфікація персоналу, завищена тривалість виконання робіт і вузька спеціалізація за моделями автомобілів.
Гаражні автосервіси	У порівнянні з попередніми характеристиками поступаються підприємствам вищенаведених груп.

Джерело: складно автором за даними [37; 39]

– не надто швидке, проте, постійне підвищення вимог до автосервісу з боку різних споживачів-автовласників;

- структура парку автомобілів, в якій значне місце займають старі («поношені») автомобілі, потребує сервісного обслуговування і ремонту;
- в загальному низький рівень розвитку економіки і платоспроможності населення;
- рівень і спектр автопослуг, що пропонується на ринку;

Як бачимо, всі перелічені фактори безпосередньо пов'язані з попитом. Рівень попиту послуг і собівартість робіт визначають ціну послуги та забезпечують обсяг робіт, виконуваних на підприємстві автосервісу. Рівень попиту послуг здійснює подвійний вплив на ринок автосервісу. По-перше, він безпосередньо впливає на формування обсягів робіт, виконуваних в даний момент на підприємстві, по-друге, забезпечує для підприємства основу для збільшення виробництва послуг в майбутньому.

Таким чином, науково обґрунтована програма розвитку автосервісних послуг повинна базуватися на концепції, в основу якої покладено показник попиту.

Аналізуючи проблему сучасного ринку автомобільних перевезень, було встановлено, що критичне ставлення споживачів до застарілих послуг не може бути включене до існування сучасних компаній з обслуговування автомобілів. Показники якісного обслуговування значно відстають від європейських стандартів, тому сучасним постачальникам автомобільних послуг доводиться вчитися на своєму досвіді обслуговування та від сусідніх країн.

Аналіз послуг, які фактично надає автосервіс, свідчить, що найбільш розповсюдженими і більш прибутковими є послуги з кузовного ремонту автомобілів: рихтувальні, підготовчі та малярні роботи. Разом із переліченими видами робіт, у середньому, кожне автосервісне підприємство надає близько 15 додаткових та інших послуг.

Чинники та умови розвитку зовнішнього середовища на українському ринку автомобілів обумовлюють посилення уваги керівництва підприємств автосервісу до побудови ефективних систем управління підприємствами на

основі маркетингу. Компанії формують потужні маркетингові бюджети, які йдуть на розробку стратегії і тактики просування своєї послуги на ринок.

На рис. 3.5 міститься аналіз застосування інформаційних систем підприємствами, що надають автосервісні послуги. Дає підстави стверджувати, що не на всіх підприємствах відбувається позитивна політика застосування інформаційних технологій і, тим самим, є питання необхідності дослідження впливу такої тенденції на сучасний їх розвиток.

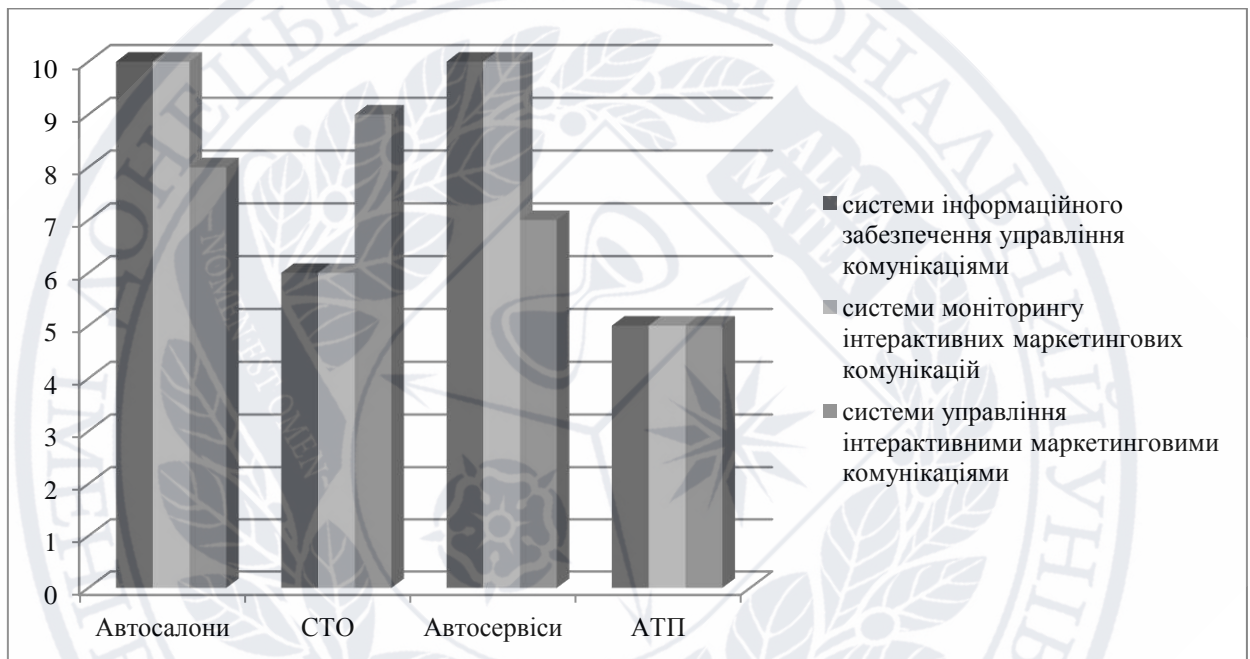


Рис. 3.5 Застосування інформаційних систем маркетингу в Україні станом на 1.01.2020 р.

Джерело: складено автором за даними [40]

Сукупність, що досліджується, містить 24 підприємства автосервісу України, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів. На рис. 3.6 наведено виручку від реалізації підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в Україні протягом останніх років.

Так з графіку видно, що протягом 2015-2019 років переважають підприємства з чистим доходом менше 1 млн грн (близько 50 %). При цьому їх кількість зростала до 2017 року та зменшилася у 2018-2019 роках.

Відповідно зменшилася кількість підприємств з чистим доходом від реалізації від 1 до 1000 млн грн та з чистим доходом понад 1000 млн грн, яких найменша кількість у сукупності підприємств, що розглядаються. Зміна у розподілі у бік збільшення виручки від реалізації після 2016 року може бути викликана як збільшенням продажів, так і падінням курсу національної валюти.

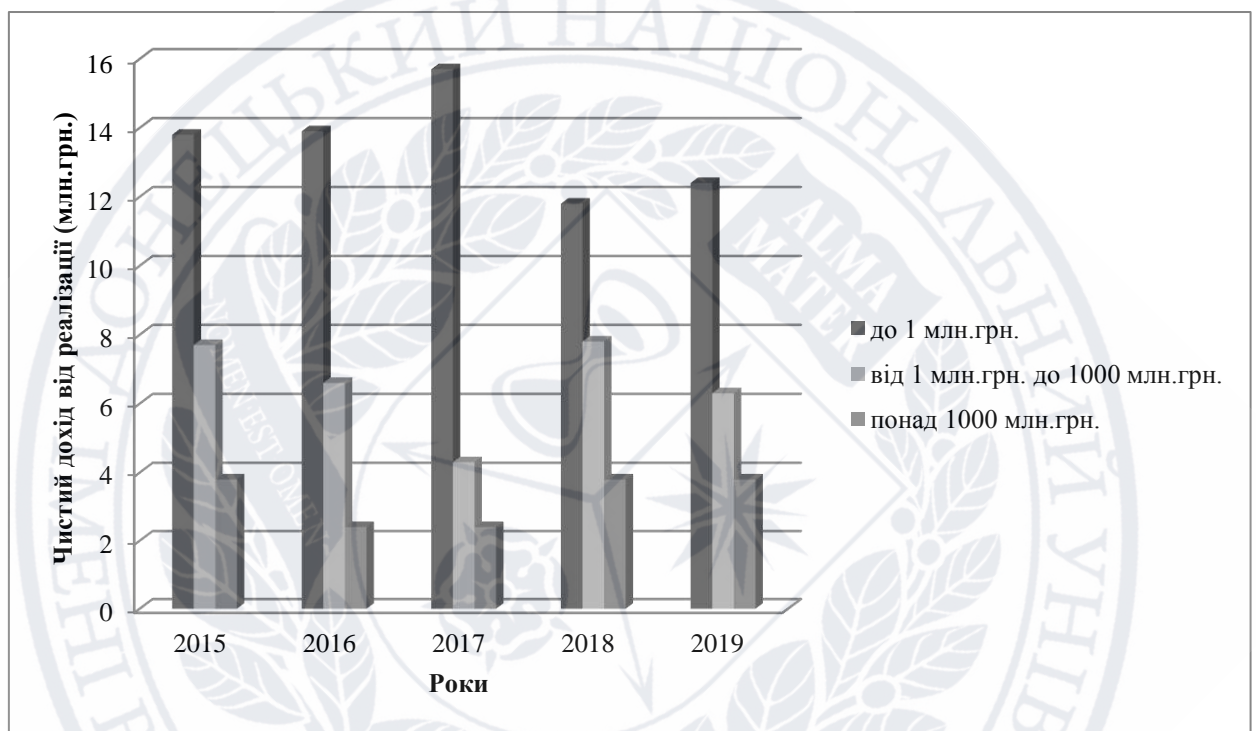


Рис. 3.6 Розподіл підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в Україні, за чистим доходом від реалізації товарів за 2015-2019 роки

Джерело: складно автором за даними [41]

Для середніх та малих виробників стала проблема маркетингового забезпечення прийняття стратегічних рішень і тепер відіграє першочергове значення: для більшості із них значне коло функцій маркетингової компоненти управління залишається поза увагою менеджменту. Тому і показники фінансового зростання є досить низькими. Це не дає змоги таким підприємствам ефективно працювати на ринку, знайти і відстояти свою

ринкову нішу та зумовлює необхідність більш глибокого дослідження існуючої практики управління, зокрема – діагностики достатності організаційного, матеріально-технічного та інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингу. Передусім у процесі дослідження нами було встановлено рівень маркетингової наповненості управління розвитком обраної вибірки підприємств автосервісу. Проведене у зазначених напрямках дослідження дозволило ідентифікувати існуючий рівень реалізації окремих маркетингових складових управління підприємствами автосервісу. Зокрема, на рис. 3.7 зображено маркетингові стратегії (чи їх відсутність), що використовуються підприємствами.

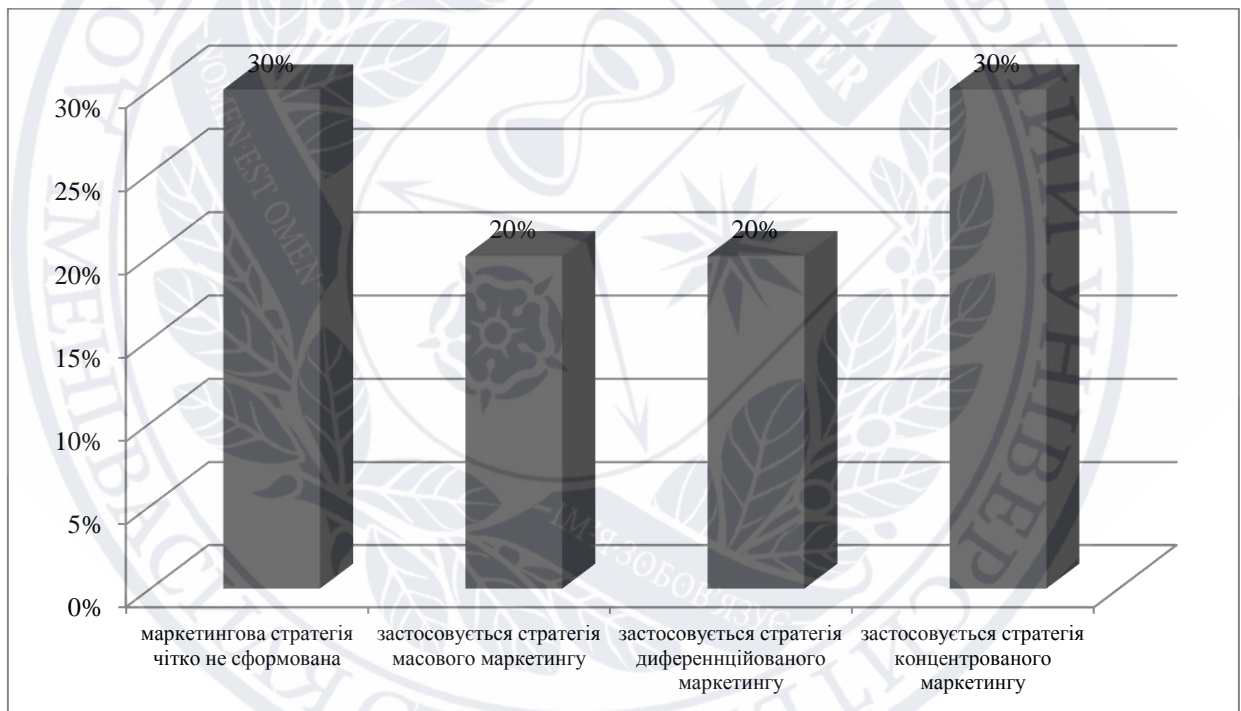


Рис. 3.7 Розподіл маркетингових стратегій на підприємствах автосервісу в Україні, %, за 2019 р.

Джерело: складно автором за даними [41]

Дослідження виявило певну диференціацію в маркетингових стратегіях автосервісних компаній, що розглядаються. Таким чином, оцінка маркетингових стратегій досліджуваних компаній, що займаються автосервісом, дозволяє зробити висновок, що маркетингові компоненти

управління корпоративним розвитком, як правило, присутні у 70% опитаних компаній, тоді як 30% компаній майже не мають такого механізму.

Отже, дослідження дозволяє зробити висновок, що в міру розвитку та розширення ринкової діяльності підприємств відбувається еволюція практичних підходів до маркетингових компонентів управління. Так, якщо на ранніх етапах розвитку підприємств при незначних обсягах реалізації, малому асортименті продукції та лише регіональному ринку збуту підприємства цілком обходяться без маркетингових компонентів управління як такого, то із нарощуванням економічного та маркетингового потенціалу вони потребують більш диференційованих маркетингових підходів, а саме: застосування інноваційних технологій, які формує інтерактивний маркетинг.

На основі аналізу існуючого ринку автосервісу і змісту маркетингового дослідження була сформована наступна проектна ідея: розвиток системи автосервісу на базі ПрАТ ТЕК «Західукртранс».

Етапи проекту передбачають поділ організаційної системи на компоненти. У цьому випадку була обрана триступенева структура для кращого контролю та управління проміжними проектними етапами (рис. 3.8).



Рис. 3.8 Структура проекту «Створення комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів»

Успіх у плануванні та моніторингу проекту залежить від того, наскільки швидко та точно визначається обсяг роботи. Це завдання вирішується за допомогою WBS - робочої структури проекту (рис. 3.9).

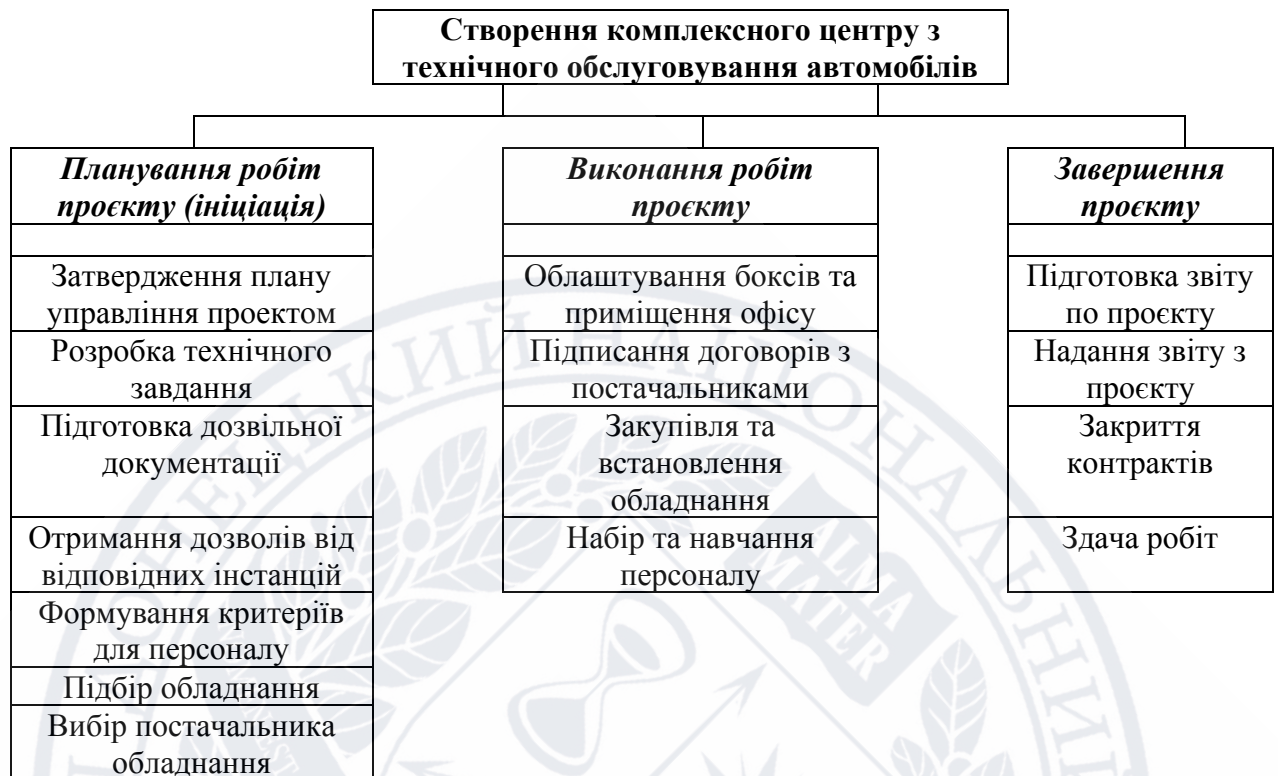


Рис. 3.9 Трирівнева робоча структура проекту «Створення комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів»

WBS створюється шляхом поділу проекту на основні елементи, частини та послуги на логічній основі. Ці елементи, в свою чергу, розбиваються на свої елементи, і цей процес повторюється, поки роботу не можна розділити на окремі групи на нижньому рівні елемента WBS. Щоразу, коли проект та його елементи спільно використовуються, створюється так званий шар.

Таким чином, WBS - це ієрархічна структура, яка структурована таким чином, що вся робота над проектом логічно розділяється і відображається у графічному вигляді. Це серія з декількох рівнів, кожен з яких утворений поділом попереднього рівня на його складові.

Для того, щоб визначити напрямки розвитку цієї сфери діяльності компанії, необхідно проаналізувати зовнішнє середовище. Компанію оточує

безліч різних компаній. Вплив влади та громадської думки має значний вплив на компанію.

Аналіз зовнішнього середовища - це процес, який дозволяє розробникам стратегічного плану контролювати зовнішні фактори поза організацією для виявлення можливостей та загроз для бізнесу. Аналіз зовнішнього середовища дає компанії час прогнозувати можливості, створювати план надзвичайних ситуацій та розробляти систему раннього попередження про загрози.

У таблиці 3.6 перелічено фактори, що впливають на зовнішнє середовище стосовно створення та функціонування транспортних служб. Це частина методів аналізу PEST та TEMPLES.

Таблиця 3.6 – Аналіз середовища непрямого впливу ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

Чинники	Вплив
1	2
Р - політичні	Нестабільна політична ситуація в країні дозволяє почати планомірно вибудовувати систему комунікацій підприємства із зовнішнім середовищем. Зниження податкового тиску, зміцнення національної грошової одиниці, контроль за якістю послуг, створення служб зі стандартизації та сертифікації послуг. На жаль, відповідні служби контролю абсолютно не звертають увагу на підпільний автосервіс.
Е - економічні	Основними факторами, які мають негативний вплив на обсяги виробничого зростання, є: Ріст ціни на запчастини та матеріали. Високі відсотки по кредитах. Підвищення цін на заробітну плату. Відсутність «живих грошей» та інвестицій призводить до постійних збоїв у роботі та не стабільної економічної позиції. З іншого боку, часткова стабілізація економіки дає можливість переходити від екстреного планування (довгострокові закупівлі запчастин, орієнтація на «одномоментного» клієнта, зменшення вільних коштів) до складання довгострокових планів, укладення договорів, як з клієнтами, так і з постачальниками та фінансовими організаціями.

Продовження таблиці 3.6

1	2
S - соціокультурні	Відсутність на ринку праці кваліфікованих робітників, що викликає труднощі при підборі персоналу. Відсутня можливість забезпечити працівникам високий рівень заробітної плати Велика частка власників авто не проявляє інтересу до новинок які з'являються на ринку автомобільного устаткування. Повна зневага до вимог ПДР та відповідності авто технічним вимогам.
T - технологічні	Широке застосування мікрокомп'ютерів в системі управління автомобілем ускладнює або взагалі унеможливорює нормальне підключення додаткових пристроїв. Впровадження системи вприскування палива в авто-двигунах, як наслідок, збільшило попит на послугу з діагностики та ремонту системи вприску та інших електронних систем. Загальне ускладнення конструкції авто вимагає підвищеної кваліфікації персоналу та додаткових витрат часу на роботу.
E - екологічні	Жорсткість норм по токсичності вихлопних газів автомобілів як в цілому світі, так і в Україні. Робить неможливою послугу з обслуговування та ремонт без використання дорогих діагностичних приладів.

У таблиці 3.6 розглянуті тільки декілька основних чинників зовнішнього середовища, які, на перший погляд, не мають ніякого відношення до створення автосервісу, але які насправді значно впливають на його функціонування.

Таблиця 3.7 – Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів стосовно до автосервісу в ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Низька вартість робіт і системи.</p> <p>Готовність працювати по вихідних днях і по ночах.</p> <p>Робота на виїзді.</p> <p>Більший термін гарантії.</p> <p>Швидкість виконання замовлення.</p> <p>Надання додаткових послуг як по авто, так і по іншим сферам діяльності.</p> <p>Готовність працювати з дешевими, принесеними споживачем, комплектуючими.</p> <p>Значні оборотні кошти.</p>	<p>Зосередження на роботі в дешевому секторі.</p> <p>Кваліфікація робітників.</p> <p>Неможливість безготівкового розрахунку.</p> <p>Ненадання споживачу письмових гарантій на свою роботу.</p> <p>Відсутність єдиного комплексу демонстраційний зал - інсталяційний пункт.</p> <p>Немає демонстраційних зразків раніше виконаних робіт.</p> <p>Виконуються прості роботи та допускаються промахи в якості.</p> <p>Робота не сертифікована, без ліцензії.</p>

До чинників зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на підприємство, відносяться відповідні законодавчі акти, діяльність державних органів влади, постачальників, конкурентів, споживачів.

Для більш структурованого, детального визначення змісту проєкту необхідна структурна розбивка проєктної роботи. За допомогою ієрархічної структури роботи весь зміст проєкту деталізується та визначається. Кожен наступний рівень ієрархії відображає більш детальне визначення елементів проєкту.

Існує кілька загальних типів розкладання: відповідно до фаз життєвого циклу; організаційна структура проєкту; за джерелами фінансування; за підпроєктами.

Оберемо принцип декомпозиції відповідно до фаз життєвого циклу, оскільки керівник проєкту та спеціалісти не мають відмінностей у розумінні фаз проєкту. Можна виділити наступні основні фази життєвого циклу проєкту: доінвестиційна фаза, інвестиційна фаза та експлуатаційна фаза. Потім кожна з фаз розбивається на ряд підзадач, які необхідно виконати для завершення фази проєкту та досягнення результатів.

Ієрархічна структура робіт проєкту наведена на рис. 3.10.

В даній роботі передбачається розробка проєкту «Створення комплексного центру з продажу і технічного обслуговування автомобілів, що ввозяться в Україну» на базі існуючого підприємства, яке займається продажем транспортних засобів.

Ідея створення автосервісу переслідує дві мети:

1. Створення високорентабельного підприємства.
2. Задоволення споживчого ринку в наданні послуг автосервісу: ремонту і технічного обслуговування автомобілів на основі маркетингової стратегії.



Рис. 3.10 Структура робіт проекту «Створення комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів»

Головною метою є отримання максимально можливого прибутку, як і всіх комерційних організацій. Дана мета здійснюється за рахунок виконання наступних завдань:

- реалізація якісних послуг та продукції;
- високий рівень обслуговування клієнтів;
- оптимізація використання продуктів.

При формуванні стратегії для центру, буде користуватися такий метод, як побудова дерева цілей організації (рис. 3.11).



Рис. 3.11 Стратегічне дерево цілей проєкту «Створення комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів»

Центр буде розташований на базі компанії з продажу автомобілів. Компанія має вільне приміщення для розташування сервісного центру. Під'їзд до автосервісу зручний, оскільки він буде знаходитися між двох жвавих доріг. На території автосервісу знаходиться майданчик для стоянки автомобілів клієнтів, яка на нічний час закривається воротами.

Розташування постів зручне – кожен пост розташований в окремому приміщенні, над воротами будуть розташовано таблички із зазначенням спеціалізації поста.

До основних приміщень автосервісу відносяться: стіл замовлень; вбиральня кімната; стенд для діагностики несправностей; підсобне приміщення; шиномонтаж.

Основні плановані види робіт автосервісу: мастильно-заправні; контрольно-діагностичні, електротехнічні; ремонт рульового управління; ремонт гальмівної системи; регулювання паливної апаратури; перевірка і регулювання гальм; монтажньо-демонтажні роботи; ремонт двигунів; ремонт і

зарядка акумуляторів; зварювальні; розвал-сходження; встановлення додаткового обладнання.

Команда проєкту складається з людей, яким було призначено ролі та відповідальність за реалізацію проєкту. Незважаючи на те, що ці ролі та обов'язки розподіляються між командою проєкту, всі члени повинні бути якомога більше залучені до планування проєкту та прийняття рішень. Залучення членів команди на ранній стадії збільшує обґрунтованість планування та збільшує залученість до проєкту. Тип і кількість членів команди проєкту можуть змінюватися під час розробки проєкту. Члени команди проєкту можуть називатися співробітниками проєкту.

Призначення кадрового плану:

- встановити стандарти для реалізації проєкту учасниками з метою надання високоякісних послуг та задоволення потреб цільової групи;
- розробка організаційної структури для реалізації цього проєкту;
- аналіз завантаження учасників проєкту;
- визначити відповідальність учасників проєкту;

Стандарти реалізації проєкту його учасниками:

Для проєкту було встановлено 40-годинний тиждень.

Основна команда проєкту складається з людей, які беруть безпосередню участь у реалізації цього проєкту, зокрема: керівник проєкту, юрист, бухгалтер, інженер проєкту.

Рекрутинг - це низка заходів, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей компанії. Набір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління персоналом здійснює внутрішній маркетинг персоналу та маркетинг персоналу на ринку праці. Зосереджується на зовнішніх джерелах підбору персоналу в компанії, створює власну базу даних потенційних кандидатів на вакансії або розміщує завдання для організацій, які беруть участь у процесі підбору персоналу.

Кожен учасник проєкту несе відповідальність за завдання, які їм було дано і які необхідно виконати. Завдання для кожного учасника проєкту з

детальним розкладом - графіком. Детальний календарний графік – це графік, погоджений з командою проєкту, керівником проєкту та клієнтом. Відповідальність учасників проєкту відповідно до їх ролей показана в таблиці. 3.8.

Таблиця 3.8 - Відповідальність учасників проєкту

Код ролі	Роль у проєкті	Обов'язки
C10	Менеджер проєкту	Приймає участь у вирішенні всіх проблемних задач проєкту. Організація роботи команди проєкту. Контроль за виконанням робіт проєкту.
C20	Юрист	Підготовка та затвердження документів для дозволу роботи.
C30	Бухгалтер	Складання фінансової звітності, контроль за розподіленням коштів.
C50	Інженер проєкту	Приймає участь у придбанні та встановленні необхідного обладнання . Навчання та набір персоналу, приймає участь у визначенні критеріїв до персоналу Облаштування приміщення боксів.

Таким чином, ідея створення автосервісу переслідує наступні цілі: створення високорентабельного підприємства, задоволення споживчого ринку в наданні автосервісних послуг, ремонту і технічного обслуговування автомобілів на основі маркетингової стратегії. Головною метою є отримання максимально можливого прибутку, як для всіх комерційних організацій. Дана мета здійснюється за рахунок виконання наступних завдань: реалізація якісних послуг та продукції, високий рівень обслуговування клієнтів, оптимізація використання продуктів.

3.3 Результат втілення проєкту з вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс»

Зовнішнє та внутрішнє середовище змінюється під впливом компанії чи інших факторів. Тому необхідно виявити сильні та слабкі сторони проєкту «Створення всебічного центру технічного обслуговування автомобілів».

Дослідження виявило наступні сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для SWOT-аналізу ПА:

Сильні сторони:

S1 – розвинена інфраструктура мережі;

S2 – зростання частки ринку;

S3 – відома торгова марка;

Слабкі сторони:

W1 – нестійка сировинна база;

W2 – послуги дорожчі, ніж у конкурентів;

W3 – фінансова нестабільність від запозичень.

Можливості:

O1 – освоєння нових видів продукції та послуг;

O2 – впровадження сучасних технологій;

O3 – розширення дистриб'юторської мережі.

Загрози:

T1 – посилення конкуренції з боку інших виробників;

T2 – зростання собівартості через зростання цін на сировину;

T3 – більш строгі стандарти до технології обробки

Оцінка сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз ПА2 «Створення комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів» (Таблиця 3.9).

Перетворення вихідної матриці базується на наступній формулі:

$$A_{ij} = A_i * K_j * P_j * a_{ij}$$

де A_i – інтенсивність сильних і слабких сторін;

K_j – коефіцієнт впливу можливостей і загроз на сильні і слабкі сторони;

P_j – імовірність появи можливостей і загроз;

a_{ij} – бал оцінки впливу сильної і слабкої сторони на можливості і загрози.

Таблиця 3.9 – Оцінка сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз проекту

	A _i	Можливості			Разом	Загрози			Разом
		O1	O2	O3		T1	T2	T3	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ймовірність появи P _j	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт впливу K _j		0,5	0,45	0,35	1,3	0,5	0,5	0,25	1,25
Сильні сторони		0,7	0,9	0,75	2,35	0,9	0,6	0,75	2,25
S1									
S2	3	5	3	3	11	3	3	0	6
S3	3	5	5	5	15	5	0	0	5
Разом	3	5	3	5	13	3	0	0	3
Слабкі сторони		15	11	13	39	11	3	0	14
W1									
W2	-4	5	5	5	15	5	2	0	7
W3	-3	3	5	5	13	4	5	3	12
Разом	-3	2	3	3	8	0	5	0	5

Потім складається сума отриманих оцінок для рядків і стовпців матриці. Результативна таблиця SWOT-аналізу ПА2 «Створення комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів» надається у таблиці 3.10.

На основі розрахунків можна зробити наступні висновки:

1. Найсильнішими аспектами ПА2 «Створення комплексного центру з продажу і технічного обслуговування автомобілів», які допоможуть скористатися наявною можливістю, є зростання частки ринку (15,26) та відомого бренду (12,83).

2. Найбільш сильними сторонами, які допомагають захиститися від загроз є розвинена інфраструктура мережі (6,75) та зростання частки ринку (6,75).

3. Найбільш важливими можливостями для ПА2 «Створення комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів», скористатися якими можна за допомогою сильних сторін є:

- освоєння нових видів послуг (15,75);
- впровадження сучасних технологій (13,37).

Однак вони є найбільш вразливими через наявні слабкі місця (-17,82; -12,25).

Таблиця 3.10 – SWOT-аналіз проєкту

	Ai	Можливості			Разом	Загрози			Разом
		O1	O2	O3		T1	T2	T3	
Ймовірність появи Pj		0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25	
Коефіцієнт впливу Kj		0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75	
Сильні сторони									
S1	3	5,25	3,65	2,36	11,26	4,05	2,7	0	6,75
S2	3	5,25	6,08	3,94	15,26	6,75	0	0	6,75
S3	3	5,25	3,65	3,94	12,83	4,05	0	0	4,05
Разом		15,75	13,37	10,24		14,85	2,7	0	
Слабкі сторони									
W1	-4	-7	-8,1	-5,25	-20,35	-9	-2,4	0	-11,4
W2	-3	-3,15	-6,08	-3,94	-13,16	-5,4	-4,5	-1,69	-11,59
W3	-3	-2,1	-3,65	-2,36	-8,11	0	-4,5	0	-4,5
Разом		-12,25	-17,85	-11,55		-14,4	-11,4	-1,69	

4. Найслабшим місцем є нестабільна сировинна база (дефіцит фінансових ресурсів - 20,35). Товари та послуги дорожчі за конкурентів (-13,16). Найсильніші сторони допомагають захиститися від загрози посилення конкуренції (14,85). Сильні сторони не захищають від жорсткіших стандартів технології обробки (0).

5. Слабкі сторони посилюють ризик посилення конкуренції (-14,40) та зростання витрат через зростання цін на сировину (-11,40).

Розробка напрямків інноваційного розвитку комунікаційної групи та вибір інноваційного проєкту наведено в табл. 3.11.

У таблиці 3.11 найбільше число повторює реакція (1), яка відповідає реакції організації - розширення послуг.

Отже, бачимо крім великої кількості сильних сторін і можливостей розвитку автосервісу також чималий список слабких сторін і загроз, які можуть становити загрозу успішної діяльності і повинні враховуватися.

Проведення аналізу проєктної альтернативи передбачає визначення ефективності інвестицій.

Таблиця 3.11 – Розробка напрямків інноваційного розвитку і вибір інноваційного проєкту

Пара 1	Опис взаємодії 2	Опис реакції компанії 3	Код 4
S1:O2	Великий спектр послуг, що надаються завдяки законодавчої стабільності в країні	розширення послуг	1
S1:O4	Збільшення спектру послуг завдяки виходу на ринки країн ЄС	розширення послуг	1
S3:O2	Збільшення якості послуг, що надаються за рахунок наданих коштів і державної підтримки	Збільшення якості послуг, що надаються	2
S4:O3	За рахунок пільг при сплаті податків зниження цін на послуги та продукцію	Збільшення обсягу послуг, що надаються	3
W1:O2	Оновлення обладнання за рахунок коштів, виділених державою в рамках держпідтримки	розширення послуг	1
W2:O5	Підвищення рівня маркетингових комунікацій	розширення послуг	1
S1:T1	Збільшення спектру послуг, що має висококваліфікований персонал	розширення послуг	1
S3:T5	Висока якість послуг, що надаються за рахунок високоточного обладнання	Збільшення якості послуг, що надаються	2
W1:T2	Збільшення якості послуг, що надаються за рахунок покупки нового обладнання	Збільшення якості послуг, що надаються	2
W1:T5	Висока якість послуг, що надаються за рахунок високоточного обладнання	Збільшення якості послуг, що надаються	2

Розрахунок виручки від надання послуг представлений в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 - Розрахунок виручки проєкту

Найменування послуг	Ціна, грн.	Кількість виконаних робіт	Виручка, грн..
Масильно-заправні	210	40	8400
Контрольно-діагностичні, електротехнічні	345	52	17940
Ремонт рульового управління	610	15	9150
Ремонт гальмівної системи	850	20	17000
Регулювання паливної апаратури	1600	20	32000
Перевірка і регулювання гальм	1200	20	24000
Монтажно-демонтажні роботи	540	86	46440
ремонт двигунів	7100	5	35500
Ремонт і зарядка акумуляторів	230	5	1150
зварювальні	310	5	1550
Розвал-сходження	1100	45	49500
Установка додаткового обладнання	2500	3	7500
Разом			250130

Отже, планована виручка за місяць становить 250 130 грн.

Для реалізації проєкту необхідно інвестувати суму в розмірі 419 205 грн. Для реалізації даного проєкту заплановано залучення кредиту в розмірі 100% інвестиційного бюджету.

Позика береться на 1 рік (12 місяців) із річною відсотковою ставкою 20,25%. Погашення основного боргу за позикою та погашення відсотків за позикою здійснюються щомісяця. У разі запізнення платежів банк застосує санкції та штраф у розмірі 2,5% від залишку. Графік виплати позики наведений у Додатку Г (Таблиця Г.1).

Таким чином, наприкінці періоду позики компанія повертає банку суму 504 092 грн.

Прогнозний баланс підприємства наведено у Додатку Г (Таблиця Г.2).

Оцінка ефективності проєкту відкриття автосервісу представлена в Додатку Д.

Далі обчислюємо дисконтований термін окупності інвестицій DPP (рис. 3.12).

Значення DPP обчислюється під час зміни від негативного до позитивного поточного значення.

Чиста поточна вартість - це дисконтована вартість проєкту (поточна вартість доходу або рентабельності інвестицій). Нинішня вартість проєкту - це різниця між сумою дисконтованого грошового потоку з раціональною віддачею та сумою інвестиції. Для розрахунку чистої теперішньої вартості проєкту необхідно визначити норму дисконтування, дисконтувати відтік витрат і вигод та підсумувати дисконтовані вигоди та витрати (витрати зі знаком мінус). При проведенні фінансового аналізу ставка дисконтування зазвичай збігається з вартістю капіталу компанії. В економічному аналізі ставка дисконтування дорівнює базовій вартості капіталу, тобто прибутку, який можна отримати, інвестуючи найбільш вигідні альтернативні проєкти.

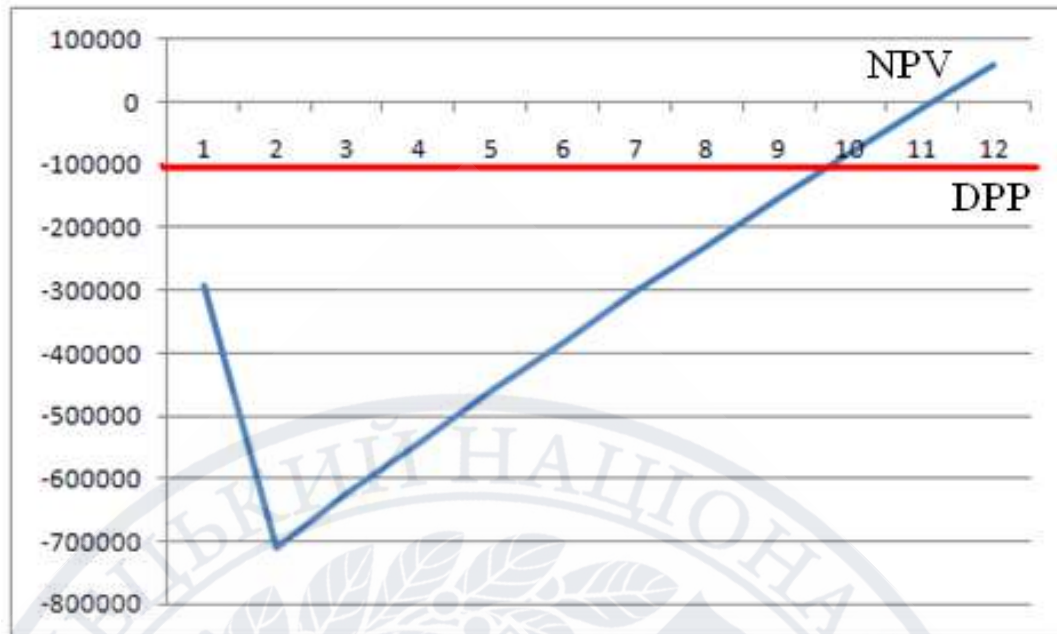


Рис. 3.12 Графік зміни рівня прибутковості проєкту в кожному періоді
наростаючим підсумком

Проведемо розрахунок значення показника DPP.

Залишок одинадцятого періоду = $1 - \text{NPV}_{11} / \text{PV}_{411} = 1 - 249269/584816 = 0,09$.

DPP = 11,09 місяців.

Отже, дисконтований термін окупності інвестицій DPP склав 11,09 місяців.

Далі проведемо розрахунок значення показника внутрішньої норми доходу IRR.

Показник внутрішньої норми доходності (IRR) є індикатором рівня ризику за проєктом (запасом міцності): чим більше IRR перевищує прийнятий фірмою бар'єрний коефіцієнт (стандартний рівень окупності), тим більший запас міцності проєкту і тим менш суттєві можливі помилки при оцінюванні величин майбутніх грошових надходжень.

Щоб вирішити це рівняння щодо невідомої IRR можна скористатися різноманітними фінансовими калькуляторами, або використовувати функцію «ВСД» Microsoft Excel. Для цього дані треба підставити в такий спосіб (рис.

3.13). Таким чином, на основі розрахунку за допомогою функції «ВСД» в Microsoft Excel, внутрішня норма прибутковості проєкту становить 29%.

КОРЕНЬ												
=ВСД(А3:М3)												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	потік готівки по місяцям											
2	початкові інвестиції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3	-419205	-226370,7	-192834,3	85522,884	85523	85523	85523	85523	85523	85523	85523	85523
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

Рис. 3.13 Розрахунок значення показника внутрішньої норми доходу IRR проєкту

Розраховані дані показують привабливість проєкту.

Проаналізуємо та оцінимо основні ризики проєкту.

Для проведення процесу оцінки ризику використовується процес зважування вартості, для якого слід визначити, яке значення має кожен простий ризик у загальному ризику бізнес-плану.

У цьому випадку загальна вартість усього переліку ризиків повинна дорівнювати одиниці, а значення, присвоєне даному простому ризику, має бути в межах від 0 до 1,0.

Імовірність ризику оцінюється експертами за п'ятибальною шкалою, причому 5 представляє дуже високу ймовірність виникнення, а 1 дуже низьку ймовірність виникнення.

Розрахунок комплексного показника ризику відносно розробленого бізнес-проєкту наведено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - Розрахунок комплексного показника ризику по проєкту

№	Фактор	Коефіцієнт ризику	Вірогідність настання, бали
1	Підвищення собівартості послуг	0,22	5
2	Циклічне повторення кризових явищ в економіці	0,17	4
3	Посилення конкуренції	0,13	5
4	Зміна типу ринку	0,12	1
5	Зниження місткості ринку в даному сегменті	0,06	1
6	Демпінг з боку конкурентів	0,06	5
7	Підвищення цін на обладнання та витратні матеріали	0,05	5
8	Зміна системи оподаткування	0,05	4
9	Зміна законодавчої бази	0,04	4
10	Високий рівень лояльності постачальників до наявних на ринку конкурентам	0,03	2
11	Прийом на роботу низькокваліфікованих кадрів	0,03	3
12	Недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу	0,02	2
13	Зниження попиту серед покупців	0,01	1
14	Фактичне перевищення планованих витрат	0,01	5
15	Комплексний показник ризику бізнес-проєкту	0,01	3,77

Отриманий комплексний показник ризику бізнес-проєкту може свідчити про те, що розроблений бізнес-проєкт знаходиться в зоні ймовірності виникнення ризиків середньої сили. Враховуючи, що ризик реалізації проєкту, як правило, пов'язаний з невеликою кількістю найбільш імовірних факторів, необхідно визначити найбільш небезпечні.

У цьому проєкті - спрямований на збільшення вартості послуг; посилення конкуренції; демпінг конкурентами; зростання ціни на прилади та витратні матеріали.

В якості умов для запобігання ризику в бізнес-плані слід розглядати: оптимізацію поточних витрат; орієнтація на стратегію залучення постійних клієнтів; постійне вивчення набору послуг, що пропонуються конкурентами.

Таким чином, рання оцінка ризику дає змогу не тільки бути готовим до змін у маркетинговому середовищі компанії, але і розробити низку заходів для мінімізації впливу негативних факторів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи запропоновано напрямки підвищення ефективності транспортно-експедиторської діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс». Для вдосконалення системи управління якістю транспортно-експедиторської діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс» пропонується вдосконалення системи автосервісу на території компанії.

Завдяки сформованій матриці рангів експертів, обрано альтернативний варіант ПА2 «Створення комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів компанії». Проведено аналіз та визначення характеристик і основних компонентів проєкту.

Прогнозне оцінювання реалізації проєктної альтернативи показало, що сума планована виручки за місяць становить 250130 грн. Для реалізації проєкту необхідно інвестувати суму в розмірі 419205 грн. Для реалізації даного проєкту заплановано залучення кредиту в розмірі 100% інвестиційного бюджету. В кінці кредитного періоду підприємство повертає банку суму в розмірі 504092 грн.

Дисконтований термін окупності інвестицій DPP склав 11,09 місяців. Внутрішня норма прибутковості проєкту становить 29%. Отже, розраховані дані свідчать про привабливість проєкту.

Загальний бюджет проєкту склав 419 205 грн. Більша частина витрат йде на придбання обладнання для боксу- 48,5%.

Структура проєкту включає поділ організаційної системи на компоненти. У цьому випадку була вибрана трирівнева структура для кращого контролю та управління проміжними етапами проєкту.

Структура проєкту складається з наступних фаз: підготовка до проєкту, організаційна підготовка, створення матеріальної бази, створення нормативно-правової бази, укомплектування персоналом, завершення проєкту.

Команда проєкту складається з працівників, яким призначені ролі та обов'язки щодо реалізації проєкту. Усі учасники проєкту повинні якомога більше брати участь у плануванні та прийнятті рішень.

Для кожної фази реалізації плану вживаються певні заходи, доцільність та точність яких обґрунтовуються на момент реалізації. Для досягнення цих цілей потрібно організувати чітку систему контролю за процесом реалізації маркетингового плану. Для цього необхідно: дотримуватися умов виконання наказів, інструкцій та окремих документів; моніторинг якості роботи окремих груп, підрозділів; здійснювати постійний моніторинг ринку, щоб з часом реагувати на його зміни; неухильно дотримуватись усіх вищезазначених домовленостей та своєчасно виконувати їх; негайно втручатись (за необхідності) в процеси управління.

Отже, даний проєкт дозволяє підприємству покращити ефективність використання активів підприємства, скоротити витрати на технічне обслуговування власних транспортних засобів за рахунок своєчасного виявлення проблем та самостійного проведення ремонтних робіт за короткий період. Також проєкт дає можливість розширити спектр послуг та робіт від ремонту транспортних засобів сторонніх організацій та фізичних осіб.

ВИСНОВКИ

Однією із найважливіших галузей економіки є транспорт, який забезпечує ефективне функціонування виробничо-господарської діяльності країни. Для стабільного процесу роботи галузі існує велика кількість транспортно-експедиційних, транспортних, комплексних логістичних операторів, інформаційно-посередницьких компаній та ін. Серед даних суб'єктів ринку найбільшу частку ринку займають транспортно-експедиційні підприємства. В даній роботі проведено дослідження на тему «Управління транспортно-експедиторською діяльністю підприємства» (на прикладі ПрАТ ТЕК «Західукртранс»).

В даній дипломній роботі при дослідженні питання управління транспортно-експедиторською діяльністю було досягнуто наступні завдання:

- 1) проведено дослідження теоретично-методологічних основ транспортно-експедиторської діяльності підприємств та визначено сутність транспортної логістики;
- 2) розглянуто організацію транспортно-експедиторської діяльності на підприємстві;
- 3) проведено аналіз основних фінансових показників діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс» та здійснено оцінку конкурентоспроможності ПрАТ ТЕК «Західукртранс»;
- 4) визначено, що на сьогоднішній день ПрАТ ТЕК «Західукртранс» є одним з лідерів на ринку міжнародних автомобільних перевезень в Україні;

5) аналіз фінансового стану ПрАТ ТЕК «Західукртранс», виявив, що загальні активи компанії зросли на 32942 тис. грн., або на 172,4%. Збільшення відбулося за рахунок збільшення довгострокових активів на 27 918 тис. грн. та оборотних активів на 5 024 тис. грн. Загальна сума зобов'язань компанії зросла на 32 942 тис. грн., або на 172,4%. Збільшення відбулося за рахунок збільшення власного капіталу на 15 677 000 грн.

б) запропоновано шляхи підвищення ефективності транспортно-експедиторської діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс».

7) розроблено проєкт з вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності ПрАТ ТЕК «Західукртранс».

Проведений SPACE-аналіз дав можливість визначити реальну позицію підприємств на ринку та на її основі – вид стратегії якої дотримується їх менеджмент. Бачимо, що більшість підприємств переживає достатньо важкі часи свого розвитку, через що актуалізується проблема розробки ефективної маркетингової стратегії, яка б дала можливість підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств та посісти лідируюче місце на ринку.

Одним з напрямків для покращення діяльності підприємства пропонується створення комплексного центру технічного обслуговування автомобілів компанії.

На основі сформованої матриці експертів було обрано альтернативу ПА2 «Створення комплексного центру з технічного обслуговування автомобілів компанії».

У роботі здійснено аналіз та визначено особливості та основні компоненти проєкту.

Прогнозна оцінка реалізації альтернативи проєкту виявила, що запланований дохід на місяць становить 250 130 грн. Для реалізації проєкту потрібно вкласти суму 419 205 грн. Для реалізації цього проєкту планується отримати позику, рівну 100% інвестиційного бюджету.

Дисконтований термін окупності інвестицій DPP склав 11,09 місяців. Внутрішня норма прибутковості проєкту становить 29%. Отже, розраховані дані свідчать про привабливість проєкту.

Загальний бюджет проєкту склав 419205 грн., найбільша частка витрат припадає на придбання обладнання для боксу – 48,5%.

Запропонований проєкт з вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності підприємства є економічно виправданим та допоможе оптимізувати витрати на проведення ремонту власних транспортних засобів з

метою раціонального використання часу при плануванні вантажоперевезень на несправних транспортних засобах. Також проєкт дозволяє отримати додатковий дохід від ремонту транспортних засобів сторонніх організацій та фізичних осіб, скоротити терміни виконання робіт. Для підтвердження цього, в роботі був проведений аналіз стану ринку автосервісів України з метою виявлення конкурентних переваг та виявлено їх недоліки. Таким чином, ідея створення автосервісу переслідує наступні цілі: створення високорентабельного підприємства, задоволення споживчого ринку в наданні автосервісних послуг, ремонту і технічного обслуговування автомобілів на основі маркетингової стратегії. Головною метою є надання якісного обслуговування споживачів, що дасть змогу максимізувати прибуток на підприємстві та посилити конкурентні позиції на ринку транспортно-експедиційних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2015. 392 с.
2. Аникин, Б.А. Логистика: учебник. М.: ИНФРА-М, 2017. 368 с.
3. Веселова, Е.А. Логистика: учеб. пособие. М.: Пермь, 2016. 154 с.
4. Логістика: курс лекцій. Укладачі: О.А. Біловодська, О.О. Суярова. Суми: Вид-во СумДУ, 2010. 113 с.
5. Транспорт і логістика: проблеми та рішення: Збірник наукових праць за матеріалами VIII-ї Міжнародної науково-практичної конференції, Сєвєродонецьк – Одеса – Вільнюс – Київ, 23-25 травня 2018р. / Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, Одеський національний морський університет. Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2018. 394 с.
6. Собо́вый, В. В. Транспортная логистика, ее функции и значимость на разных уровнях управления товародвижением. *Молодой ученый*. 2019. №11. С. 209-211.
7. Мандра В.В. Модернізація процесів управління морським торговельним портом: методологія, моделі та методи [Текст]: монографія / В. В. Мандра; за ред. д-ра екон. наук, доц. Жерліцина Д. М. ; ВНЗ Укооспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ). Полтава: ПУЕТ. 2018. 266 с.
8. Бородіна О. А. Інтеграція логістики та маркетингу для формування інноваційного потенціалу економіки. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 31(1). С. 77-84.
9. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_57 (дата звернення: 17.11.2020)
10. Дрю Д. Теория транспортных потоков и управление ими: учебник. М.: Транспорт. 2015. С. 424.

11. Негода А.В. Міжнародна логістика у схемах: Навч посібник. К.: КНУ, 2019.
12. Цивільний кодекс України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 17.11.2020)
13. Про транспортно-експедиторської діяльності: Закон України від 01.07.2004 р. № 1955-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/annot/1955-15> (дата звернення: 17.11.2020)
14. Цивільний кодекс України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 17.11.2020)
15. Про транспорт: Закон України від 05.01.2013 р. № 232/94-ВР. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z023200.html (дата звернення: 17.11.2020)
16. Соколов, Ю.И. Проблемы и методы формирования спроса на грузовые железнодорожные перевозки. М: Маршрут, 2005. 128 с.
17. Бондарев С.І. Конспект лекцій з дисципліни «Пасажирські перевезення» для студентів очної форми навчання з напрямку підготовки 6.070101 – «транспортні технології (за видами транспорту)». К.: НУБіП, Ч. 2, 2014, 152 с.
18. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок [текст]. Пер. с англ. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. 503 с.
19. Давідіч Ю. О., Фалецька Г.І., Ольхова М.В. Конспект лекцій з дисципліни «Ефективність транспорту» (для магістрів усіх форм навчання спеціальності 275 – Транспортні технології): Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 74 с.
20. Поліщук І. І., Кушина Л.Р., Сташко М.М. Транспортна логістика як складова логістичної системи та її основні проблеми: *Молодий вчений*. 2016, № 12. С. 832-835.
21. Перебийніс, В.І., Перебийніс О.В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування : монографія. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2005. 207 с.

22. Панібратець Н. А. Управління якістю продукції морського транспорту. М.: Транспорт, 1984. 135 с.
23. Гуревич Г. Е., Лимонов Е.Л. Комерційна експлуатація морського флоту: М.: Транспорт, 1983. 264 с.
24. Бучин Е. Д. Показники оцінки якості перевезення вантажів річковим транспортом. Горький: ГПВТ, 1977. 51 с.
25. Кухарчик А. А., Настаченко Е.В. Маркетинг: навч.-метод. посібник для практ. Гомель: БелГУТ, 2015. 79 с.
26. Брухісу Г. Є., Слухай Н.А. Комерційна експлуатація морського транспорту: навч. посібник - 2-е вид. перераб. і доп. М.: Транспорт, 1985. 264 с.
27. Забелін В. Г. Фрахтові операції в зовнішній торгівлі. М.: Росконсульт, 2010. 252 с.
28. Гличев А. В. Основи управління якістю продукції: М.: АМІ, 1998. 354 с.
29. Список членів асоціації. URL: <http://www.baifby.com/members> (дата звернення: 17.11.2020)
30. About us [Electronic resource] // Kuehne + Nagel. - Mode of access: http://www.kn-portal.com/about_us/about_us (дата звернення: 17.11.2020)
31. Офіційний сайт ПрАТ ТЕК «Західукртранс». URL: <http://westukrtrans.com/uk/>
32. Ларка М.І., Лісовські Г.О. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – Х. : НТУ «ХПІ». 2013, № 22 (995). С. 168–174.
33. Луцкін Є. С., Серьогіна Н. В. Основні проблеми та можливості розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури України. Вісник ОДАБА. 2016. № 63. С. 223-229.
34. Сайт Державної служби статистики України (Держстат). URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 17.11.2020)

35. Сайт Асоціації автовиробників України «УкрАвтоПром». URL: <http://ukrautoprom.com.ua> (дата звернення: 17.11.2020)
36. Марков О.Д. Станція технічного обслуговування автомобілів. К.: Кондор, 2008. 536 с.
37. Андрусенко С.І. Організація фірмового обслуговування: навч. посіб. Київ, 1996. 216 с.
38. Системи автосервісу. URL: <http://nara.org.ua/index.php/2-uncategorised/39-sistemy-avtoservisa.html> (дата звернення: 17.11.2020)
39. Комп'ютерно-інформаційні технології автосервісу. URL: posibnyku.vntu.edu.ua (дата звернення: 17.11.2020)
40. Компанець К. А. Імплементация маркетинговой информационной системы в діяльність підприємств сфери послуг. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2019. Том 28. № 3. С. 231-235.
41. Ложачевська О. М., Григоренко Р. В. Аналіз маркетингової діяльності та комунікаційної політики підприємств автосервісу України. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2019. Том 28. № 3. С. 170-175.
42. Солодовнік О. О. Розвиток дорожнього господарства України у посткризовому періоді. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 23. С. 55-59.
43. Святець О. О. Аналіз фінансового стану Державного агентства автомобільних доріг України та особливості фінансового забезпечення автодорожньої галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2015. Випуск 11. Частина 4. С. 138-141.
44. Серьогіна Н. В. Джерела фінансування розвитку дорожньої інфраструктури регіонів. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 3 (03). С. 105-109.

45. Ткаченко С.О. Фінанси підприємств : навч. посіб.. Х. : Вид-во Харк. нац. ун-ту внутр. справ, 2008. 312 с.
46. Юхновський І.Р., Лебеда Г.Б. Попова Т.І. Транспортний комплекс України. Автомобільні дороги: проблеми та перспективи. К. : ФАДА, ЛТД, 2004. 176 с.
47. Закон України «Про дорожній рух» від 30.06.1993 №3353-ХІІ (поточна редакція 16.05.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12> (дата звернення: 17.11.2020)
48. Постанова КМУ «Про правила дорожнього руху» від 10.10.2001 р. № 1306 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1306-2001-%D0%BF> (дата звернення: 17.11.2020)
49. Постанова КМУ «Про затвердження Єдиних правил ремонту і утримання автомобільних доріг, вулиць, залізничних переїздів, правил користування ними та охорони» від 30.03.1994 №198 ХІІ (поточна редакція 05.04.2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/198-94-%D0%BF> (дата звернення: 17.11.2020)
50. НПАОП 63.21-1.01-09. Правила охорони праці під час будівництва, ремонту та утримання автомобільних доріг. URL: https://dnaop.com/html/32306/doc-%D0%9D%D0%9F%D0%90%D0%9E%D0%9F_63.21-1.01-09 (дата звернення: 17.11.2020)
51. Постанова КМУ від 06.01.2020 р. №8 (поточна редакція 28.04.2019) «Про затвердження Порядку відомчої реєстрації та ведення обліку великотоннажних та інших технологічних транспортних засобів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8-2010-%D0%BF> (дата звернення: 17.11.2020)
52. Капітонець М.В. Аналіз ринку транспортної логістики України. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці*: праці ХХ всеукр. наук. конф., м. Вінниця, 24 квіт. 2020 р. Вінниця, 2020. С. 22-24.

53. Капітонець М.В. Аналіз факторів впливу на формування прибутку ПрАТ ТЕК «Західукртранс. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: праці XX всеукр. наук. конф., м. Вінниця, 24 квіт. 2020 р. Вінниця, 2020. С. 129-131.*

54. Капітонець М.В. Транспортна галузь як складова логістичної системи України. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці: праці XX всеукр. наук. конф., м. Вінниця, 24 квіт. 2020 р. Вінниця, 2020. С. 290-292.*

55. Kostenyuk Y., Kapitonets M. Logistic outsourcing in Ukraine: status and features of development. *Економіка і організація управління. 2019. №4. С.117-125.*

56. Буркіна Н.В., Капітонець М.В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління. 2020. №3.*

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 року

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2	-
первісна вартість	1001	6	6
накопичена амортизація	1002	4	6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111	56
Основи засоби	1010	6 931	34 906
первісна вартість	1011	11 265	40 963
знос	1012	4 334	6 057
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 044	34 962
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 411	5 485
Виробничі запаси	1101	2 411	5 485
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	726	1 526
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	94
з бюджетом	1135	123	2 775
у тому числі з податку на прибуток	1136	50	102
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	185	30
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 565	7 100
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	54	76
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	2
Усього за розділом II	1195	12 064	17 088
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	19 108	52 050

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 160	35 213
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 049)	(4 435)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	15 111	30 778
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	19 517
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1530	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-пота	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	19 517
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 094	326
розрахунками з бюджетом	1620	653	223
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	250	234
розрахунками з оплати праці	1630	970	955
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страхового діяльності	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30	17
Усього за розділом III	1695	3 997	1 785
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста частість активів недефіцитного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	19 108	52 050

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48 968	30 427
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44 411)	(29 777)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	4 557	650
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	152	323
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3 521)	(2 192)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(290)	(437)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	898	-
збиток	2195	(-)	(1 656)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	13	285
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(2 098)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(24)	(2)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(1 211)	(1 373)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(1 211)	(1 373)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 211)	(1 373)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	23 473	17 752
Витрати на оплату праці	2505	18 508	10 845
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 915	2 313
Амортизація	2515	1 725	967
Інші операційні витрати	2520	601	529
Разом	2550	48 222	32 406

ДОДАТОК В

Показники для побудови матриці SPACE для підприємств вантажоперевізників автомобільним транспортом

ВНУТРІШНЯ СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ																												
Економічний потенціал («фінансова сила» (FS))																												
Підприємства	ПрАТ «Мелавтотранс»				ТЗОВ «Камаз-Транс-Сервіс»				ПрАТ ТЕК «Західукртранс»				ПрАТ «Вінниця агротранссервіс»				ЗАТ «Укртранс-Вінниця»				ПрАТ «МЕЙЕР УНД МЕЙЕР ТЛ»				ПАТ «Рapid»			
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка	Показник	Оцінка	Вага	Сумарна оцінка
Рівень операційної платоспроможності	0,45 ₉	2	0,2	0,4	1,27 ₂	4	0,2	0,8	0,15 ₉	1	0,2	0,2	0,72 ₅	3	0,2	0,6	1,76 ₉	5	0,2	1,0	1,52 ₂	5	0,2	1,0	0,93 ₈	3	0,2	0,6
Загальний коефіцієнт покриття	0,44 ₄	2	0,1	0,2	3,12 ₉	4	0,1	0,4	2,80 ₄	3	0,1	0,3	0,53 ₁	2	0,1	0,2	30,3 ₃	5	0,1	0,5	0,04 ₈	1	0,1	0,1	1,78	3	0,1	0,3
Коефіцієнт фінансової автономії	0,15 ₈	1	0,2	0,2	0,52 ₇	4	0,2	0,8	0,79 ₇	4	0,2	0,8	0,09 ₃	1	0,2	0,2	0,98 ₉	4	0,2	0,8	- _{21,0}	1*	0,2	0,2	0,59 ₈	3	0,2	0,6
Сума				0,8				2,0				1,3				1,0				2,3				1,3				1,5
Конкурентні переваги (СА)																												
Чистий працюючий капітал, млн. грн.	•2,9	1	0,2	0,2	25,1	4	0,2	0,8	24,8	4	0,2	0,8	- _{18,5}	1	0,2	0,2	0,5	2	0,2	0,4	-1,5	1	0,2	0,2	0,6	2	0,2	0,4
Рентабельність наданих послуг	0,34 ₁	2	0,1	0,2	0,07 ₁	1	0,1	0,1	0,57 ₂	4	0,1	0,4	0,25 ₄	2	0,1	0,2	0,57 ₅	4	0,1	0,4	2,86 ₅	5	0,1	0,5	0,28 ₇	2	0,1	0,2
Чиста рентабельність підприємства	0,01 ₇	1	0,2	0,2	- _{0,02}	1	0,2	0,2	0,38 ₄	3	0,2	0,6	0,05 ₁	1	0,2	0,2	0,05 ₅	1	0,2	0,2	0,57 ₆	4	0,2	0,8	0,07 ₅	1	0,2	0,2
Сума				0,6				1,1				1,8				0,6				1,0				1,5				0,8

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

ЗОВНІШНЯ СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ				
Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Висока конкуренція	Галузь характеризується досить високими бар'єрами входження та усталеністю зв'язків клієнт-перевізник	4	0,2	0,8
Законодавче забезпечення	Вимагає суттєвого вдосконалення та приведення до відповідності із міжнародними та європейськими стандартами	3	0,2	0,6
Розвиток інфраструктури	Вимагає значного вдосконалення за участі держави	4	0,2	0,8
Сума				2,2
Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямок)				
Транзитний потенціал країни	Сприятливість географічного розташування та концентрація торговельних шляхів, що зв'язують Європу з Азією	3	0,2	0,6
Постійність попиту	Попит залишається стабільним через високі обсяги товарообігу, в т.ч. за рахунок інших видів транспорту (морський, залізничний)	4	0,2	0,8
Сума				1,4

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Оцінка ефективності проекту

№	Показник	Місяць												Разом
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Виручка від реалізації продукції, грн.	0	0	250130	250130	250130	250130	250130	250130	250130	250130	250130	250130	2501300
2	Витрати, грн.	0	0	145833,8	145833,8	145833,8	145833,8	145833,8	145833,8	145833,8	145833,8	145833,8	145833,8	1458338
3	Прибуток до оподаткування, грн.	0	0	104296,2	104296,2	104296,2	104296,2	104296,2	104296,2	104296,2	104296,2	104296,2	104296,2	1042962
4	Податок на прибуток, грн.	0	0	18773,32	18773,32	18773,32	18773,32	18773,32	18773,32	18773,32	18773,32	18773,32	18773,32	187733,2
5	Чистий прибуток, грн.	0	0	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	855228,8
6	Грошові надходження, грн.	0	0	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	855228,8
7	Капітальні вкладення, грн.	226370,7	192834,3											419205
8	Потік готівки, грн.	-226370,7	-192834,3	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	85522,88	436023,8
9	Накопичений потік готівки, грн.	-226370,7	-419205	-	-	-	-	8409,42	93932,3	179455,2	264978,1	350501	436023,8	-
10	коефіцієнт дисконтування			1,000	0,974	0,948	0,924	0,900	0,887	0,876	0,853	0,831	0,809	-
11	Дисконтований потік готівки, грн.	-226370,7	-419205,0	85522,9	83299,3	81075,7	79023,1	76970,6	75858,8	74918,0	72951,0	71069,5	69188,0	124301,3
12	Накопичений дисконтований потік готівки, грн.	-226370,7	-645575,7	-	-	-	-	-	-	-88907,2	-15956,2	55113,3	124301,3	-
13	Чистий дисконтований дохід, грн.	-290370,7	-709575,7	-	-	-	-	-	-	-	-79956,2	-8886,7	60301,3	-

