

ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ СТВОРЕННЯ НОВИХ ПОСЛУГ

АНАНКО І. М.
аспірантка

Харків

У сучасних нестабільних ринкових умовах, коли досягнення успіху в підприємницькій діяльності можливе лише у разі вчасного виявлення та оперативного реагування керівництвом підприємств на зміни в конкурентному середовищі, особливої значимості набуває проблема формування та оцінки їх поточних та перспективних можливостей. Адаже з посиленням динамічності та невизначеності ринку управління сучасним підприємством базується на збалансуванні його внутрішнього потенціалу з можливостями, що надає зовнішнє середовище.

У загальному вигляді під терміном «можливість» розуміється набір умов, що дають змогу здійснити певну дію чи діяльність. Для позначення сукупності можливостей, необхідних для організації певної діяльності, використовується поняття «потенціал». Автор погоджується з визначенням потенціалу підприємства як системи взаємопов'язаних поточних і перспективних, внутрішніх і зовнішніх можливостей, мобілізаційних здатностей керівників і персоналу підприємства до перетворення вхідних ресурсів для реалізації стратегічних цілей [1, с. 30]. З огляду на це, загальний потенціал підприємства розглядається як поєднання внутрішніх і зовнішніх (ринкових) можливостей.

Зовнішні можливості трактуються як позитивні чинники зовнішнього середовища, що підприємство

може використати для зміцнення своїх позицій. Як вагомі фактори зовнішнього впливу автотранспортних підприємств, що входять до чинників безпосереднього оточення, виступають споживачі та конкуренти автотранспортних послуг [2, с. 67 – 69].

Внутрішні сили визначаються внутрішнім середовищем підприємства – сукупністю систем, процесів, елементів, компонентів і факторів, які перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу, саме вони визначають пропозиції автотранспортних підприємств на ринку. Тому оцінка внутрішніх можливостей вимагає структуризації внутрішнього середовища та має бути багатофакторною. Питанню вивчення внутрішнього середовища підприємства приділялась увага багатьох вчених. Зокрема, у роботі [3] внутрішнє оточення розглядається як об'єкт стратегічного аналізу, у працях [4, 5] ґрунтовно описано структуру та складові внутрішніх ресурсів, стаття [6] присвячена діагностиці внутрішнього середовища в системі стратегічного планування, в окремих публікаціях [7, 8] досліджено методи оцінки його складових. Проте, на сьогодні, практично відсутні роботи, присвячені оцінці внутрішніх можливостей автотранспортних підприємств для створення нових послуг, враховуючи специфічні особливості роботи в даній галузі.

Методику інтегральної оцінки внутрішнього середовища автотранспортного підприємства, що базується на аналізі окремих його складових – структури, функцій, організації та управління, пропонують В. П. Волков і В. О. Огневий [8, с. 57 – 61]. Її перевагою є спроба вчених врахувати в процесі оцінки як показники ефективності, так і показники відповідності вимогам споживачів. Проте недоліком є відсутність обґрунтування віднесення

використаних в методиці показників до виділених складових оцінки. Усунути виділені недоліки дозволить використання комплексного та процесного підходів.

Розвиток ринкових відносин зумовив перехід виробників до методів управління, заснованих на процесному підході, особливістю яких є орієнтація, перш за все, не на організаційно-функціональну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є надання послуг, що представляють цінність для споживачів. Це зумовило необхідність створення та використання нової системи показників оцінки внутрішніх можливостей підприємств на основі процесного підходу. Процесний підхід означає орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси різних напрямків, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів та послуг, цінних для зовнішніх споживачів, формування та використання системи процесів відповідних окремим бізнес-процесам, організацію управління окремими процесами та їх системою [9, с. 43]. Тому оцінку можливостей підприємства в сучасних умовах доцільно ототожнювати з оцінкою можливостей удосконалення чи зміни бізнес-процесів його діяльності.

У загальному вигляді показники оцінювання бізнес-процесів вчені поділяють на такі групи: показники продукту (демонструють здатність процесу досягати запланованих результатів діяльності, тобто показники

результативності), показники ефективності (надають змогу встановити взаємозв'язок між досягнутими результатами і використанням ресурсів, витратами) та показники задоволеності споживачів (визначають рівень задоволеності клієнтів) [10, с. 119 – 121]. Оскільки особливістю пасажирських автотранспортних підприємств є те, що його основним виробничим бізнес-процесом виступає безпосередньо процес перевезення пасажирів, всі етапи якого потребують тісної взаємодії зі споживачами, то окреме виділення показників продукту та показників задоволеності клієнтів неможливе. Звідси, показники процесу обслуговування споживачів мають надавати оцінку його здатності досягати запланованого результату – задоволеності споживачів шляхом постійного створення цінності. Таким чином, можливо виділити ознаку формування показників для оцінки внутрішніх можливостей підприємства, що визначатимуть його пропозиції, – вимоги споживачів до процесу обслуговування. А саме вимоги є джерелом створення споживчої цінності, а їх задоволення – обов'язковою умовою досягнення лояльності споживачів, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. За переліком атрибутів, що виражають вимоги споживачів до процесу перевезення, пропонується сформулювати набір показників пропозиції та надання підприємством автотранспортних послуг, що дозволили б оцінити його внутрішні можливості (табл. 1).

Таблиця 1

Набір показників пропозицій автотранспортних підприємств

Вимоги споживачів	Показники послуги	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3	4
1. Доступність послуги	Тариф, грн	$T = \frac{S + \Pi}{Q}$	S – планова собівартість, грн; Π – плановий прибуток, грн; Q – плановий обсяг послуг, пас/
2. Близькість розміщення пунктів зупинок на маршруті	Час на підхід/відхід до/від зупинки, хв.	$t_{\text{max}} = 7,5 \left(\frac{2000}{\delta} + \frac{1000L_{\text{об}}}{N_{\text{зуп}}} \right)$	$L_{\text{об}}$ – довжина маршруту, км; $N_{\text{зуп}}$ – кількість зупинок, од.; δ – густина сітки, км/км ²
3. Зручність очікування подачі рухомого складу			– санітарно-гігієнічні умови (частота прибирання); – матеріальна оснащеність зупинки; – інформаційне забезпечення: наявність трафаретів з назвою зупинки; відомості про режим руху; інформація з безпеки руху; інформація про роботу у вихідні та святкові дні; позначки типу маршруту
4. Скорочення часу очікування на зупинці	Час очікування подачі автомобіля для поїздки, хв.	$t_{\text{очік}} = \frac{1}{2} = \frac{L_{\text{об}}}{2 \cdot V_{\text{експл}} \cdot A}$	I – інтервал руху, хв.; $L_{\text{об}}$ – довжина рейсу; $V_{\text{експл}}$ – експл.швидкість; A – кількість автомобілів
	Сумарний час порушення розкладу руху при виконанні усіх рейсів протягом доби, хвил	$t_{\text{порух}} = t^{\phi} - t^{nl}$ $t^{nl} = \sum_{j=1}^N \sum_{i=1}^k (t_{j+1,i}^{nl} - t_{ji}^{nl}) / 2$; $t^{\phi} = \sum_{j=1}^N \sum_{i=1}^k (t_{j+1,i}^{\phi} - t_{ji}^{\phi}) / 2$	N – кількість рейсів на маршруті; $t_{j+1,i}$ – час прибуття транспортного засобу на зупинку i , що обслуговує $j+1$ рейс; $t_{i,j}$ – час прибуття РС, що обслуговує j -тий рейс на i -ту зупинку
5. Скорочення витрат часу на поїздку	Коефіцієнт, що враховує відхилення фактичного часу поїздки пасажирів від нормативного часу в русі, %	$K_{\text{pyx}} = 100 - \frac{t_{\text{pyx}}^n}{t_{\text{pyx}}^{\phi}} \cdot 100$; $t_{\text{pyx}}^n = \frac{60 \cdot L_n \cdot K_{\text{неп}}}{V_{\text{спол}}}$;	t_{pyx}^n – нормативний час руху РС, хв.; t_{pyx}^{ϕ} – фактичний час поїздки пасажирів; L_n – довжина поїздки, км; $K_{\text{неп}}$ – коефіцієнт пересадок;

1	2	3	4
		$V_{\text{спол}} = \frac{l_m \cdot 60}{t_{\text{об}} - t_{\text{п.з.}} \cdot n};$ $t_{\text{об}} = \frac{l_m}{V_{\text{експл}}}$	l_m – довжина маршруту, км; $V_{\text{спол}}$ – швидкість сполучення, км/год; $t_{\text{об}}$ – час обороту, хвил; $t_{\text{пз}}$ – час простою на кінцевих зупинках, хв.; n – кількість зупинок, од.; $V_{\text{експл}}$ – експлуатаційна швидкість, км/год
6. Зручність перебування пасажирів в салоні автомобіля	Санітарно-гігієнічні умови: частота прибирання, температура повітря (14,5 – 28,9°C), освітлення (80 – 100 лк), допустимий рівень шуму та вібрації; повітрообмін (34 – 51 м³/год)		
	Інформаційне забезпечення салону: наявність відомостей про перевізника, страхувальника, схеми, переліку зупинок, розкладів руху, тарифів, об'ява зупинок під час поїздки		
	Марка рухомого складу: ширина проходів, дистанційне управління дверима, блокування дверей під час руху, висота сходинок, м'якість сидінь тощо		
	Коефіцієнт використання пасажиромісткості	$K_j = \frac{\gamma_n}{\gamma_{\phi}}$	γ_n – нормативна пасажиромісткість автобусу (0,5 – 0,6); γ_{ϕ} – фактична пасажиромісткість
7. Безвідмовність роботи транспорту	Коефіцієнт технічної готовності	$K_{\text{мz}} = \frac{AD_{\text{мо.р}}}{AD_{\text{р}}}$	$AD_{\text{мо.р}}$ – автомобіле-дні в технічному обслуговуванні та ремонті; $AD_{\text{р}}$ – автомобіле-дні роботи
	Сумарна кількість пасажирів, яким було відмовлено у посадці на транспортний засіб у зв'язку з його переповненням, пас		
8. Скорочення витрат часу на пересадку	Витрати часу на пересадку на інший автобус, хв.	$t_{\text{перес}} = (k_{\text{пер}} - 1) \times$ $\times (0,015 \cdot l_{\text{пер}} + t_{\text{очік}})$	$k_{\text{пер}}$ – коефіцієнт пересадок
9. Вимоги до водіїв (ввічливість, професіоналізм тощо)	Коефіцієнт кваліфікації	$K_{\text{кв}} = \frac{\sum_{i=1}^n Y}{3}$	$\sum_{i=1}^n Y$ – кількість водіїв, що мають освіту, осіб; 3 – кількість водіїв
	Коефіцієнт фізичного старіння	$K_{\phi} = \frac{O_c}{3}$	O_c – кількість працівників, що за віком фізично старі, старі їх знання та кваліфікація

Можливості автотранспортного підприємства забезпечити доступність автотранспортних послуг для споживачів виражаються через пропозицію тарифу на перевезення, розмір якого залежатиме від значення собівартості.

Наступним етапом процесу споживача є підхід до зупинки, тому вимогою є близькість її розміщення відносно місця перебування пасажирів. Можливість підприємства задовольнити дану вимогу виражається у вигляді показника часу, що витрачається пасажирами на підхід/відхід до/від пунктів зупинок маршруту.

Процес очікування пасажирів подачі рухомого складу на посадку характеризується вимогами до рівня санітарно-гігієнічних умов (чистота), матеріальної оснащеності та інформаційного забезпечення зупинки. Кількісні показники пропозицій автотранспортного підприємства, що дозволяють оцінити його можливості у задоволенні перелічених вимог, встановити складно, тому їх оцінка підприємством має ґрунтуватися лише на проведенні експертного опитування споживачів або на власних дослідженнях щодо відповідності перелічених показників встановленим законодавчими актами нормативам.

Можливість підприємства задовольнити вимогу, що стосується скорочення часу перебування пасажирів на зупинці, пропонується оцінити шляхом розрахунку показника часу очікування, який, у свою чергу, залежить від інтервалу та регулярності руху маршрутних таксі, а також визначення показника сумарних порушень розкладу руху від запланованого на маршруті.

Вимоги пасажира до процесу поїздки полягають у скороченні часу, що витрачається на перевезення, а також забезпеченні комфортності перебування у салоні під час здійснення поїздки. Для встановлення можливостей скорочення на поїздки підприємству пропонується розраховувати коефіцієнт, що покаже відхилення фактичного часу руху від запланованого.

З метою забезпечення комфортності перебування пасажирів у салоні автомобіля під час здійснення перевезень керівництво підприємства має постійно контролювати рівень санітарно-гігієнічних умов. Крім того, фізіологічний індекс комфорту визначається також естетикою оформлення салону та вимогами до конструкції, технічного стану та матеріального обладнання.

Можливість підприємства забезпечити зручність перебування пасажирів в автомобілі оцінюється також завдяки розрахунку коефіцієнта пасажиромісткості.

За вимогою – безвідмовність роботи транспорту можливості автотранспортного підприємства пропонується оцінити завдяки розрахунку коефіцієнта технічної готовності автомобілів і визначенню сумарної кількості пасажирів протягом доби, яким було відмовлено у поїзді з різних причин (у тому числі й через переповнення транспорту пасажирами).

Для оцінювання можливостей скоротити витрати часу споживачів на пересадку надається показник витрат часу пасажирів на пересадку.

Можливості підприємства задовольняти вимоги пасажирів до контактного персоналу, водіїв пропонується оцінювати як експертним шляхом, базуючись на обов'язках водіїв, сформованих у Законі України «Про автомобільний транспорт» [11] та Правилах надання послуг пасажирського автомобільного транспорту [12], так і через розрахунок коефіцієнтів кваліфікації, досвіду роботи, фізичного старіння тощо.

Базуючись на порівнянні встановлених вимог споживачів з розрахованими фактичними показниками, що характеризують автотранспортну послугу, враховуючи результати аналізу конкурентів, можливо надати оцінку його потенційним внутрішнім можливостям. При цьому порівняння фактичних значень показників пропозицій автотранспортного підприємства з вимогами в результаті передбачає три можливі альтернативні варіанти, які можуть виникнути:

1) $P_{\text{підпр}} = P_{\text{спож}}$, тобто розраховані фактичні значення показників послуги, які характеризують пропозиції підприємства, відповідають вимогам споживачів. Це означає, що послуга придатна до надання, не потребує поліпшувальних заходів і безперечно призведе до задоволеності пасажирів;

2) $P_{\text{підпр}} > P_{\text{спож}}$, тобто фактичні показники послуги перевищують вимоги споживачів. Це говорить про необхідність обґрунтування доцільності зусиль підприємства для досягнення певних значень показників послуги, за якими спостерігається перевищення їх значень відповідно до вимог;

3) $P_{\text{підпр}} < P_{\text{спож}}$, тобто фактичні значення показників, які характеризують послугу, нижчі за встановлені вимоги споживачів. Така ситуація потребує встановлення необхідного рівня поліпшення фактичних параметрів послуги, здійснення ситуаційного аналізу, вибору та впровадження на підприємстві відповідних заходів. Прийняття рішення щодо розробки нових чи удосконалення існуючих автотранспортних послуг.

Крім того, представлені в табл. 1 показники демонструють залежність процесу перевезення від забезпечуючих та управлінських бізнес-процесів автотранспортного підприємства. Тому прийняття обґрунтованого рішення щодо поліпшення певного параметра послуги має базуватися на результатах оцінки можливостей удосконалення чи зміни відповідних бізнес-процесів підприємства з точки зору технічної здійсненності, фінансових, матеріальних та кадрових витрат та управлінських особливостей.

Таким чином, обґрунтовано показники оцінки можливостей автотранспортного підприємства для розробки нових послуг. Запропоновано методичний підхід до їх оцінки, що базується на зіставленні вимог споживачів, встановлених методом анкетування, з розрахованими показниками послуги та враховує результати аналізу конкурентів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Козловський В. О.** Теоретико-методологічні підходи до визначення потенціалу підприємства / В. О. Козловський, І. В. Причепа // Вісник Вінницького політехнічного інституту.– 2007.– № 3.– С. 28 – 33.

2. **Попова Н. В.** Маркетинг транспортних послуг: учебн. пособие / Н. В. Попова.– Харьков: ХНАДУ, 2002.– 224 с.

3. **Вагнер І. М.** Внутрішнє оточення підприємства як об'єкт стратегічного аналізу / І. М. Вагнер // Університетські наукові записки, 2010.– № 2.– С. 197 – 210.

4. Менеджмент на транспорті: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Н. Н. Громов, В. А. Персианов, Н. С. Усков и др.; под. общ. ред. Н. Н. Громова, В. А. Персианова.– М.: Издательский центр «Академия», 2003.– 528 с.

5. **Тарнавська Н.** Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посібник / Н. Тарнавська, О. Напора.– К.: Кондор, 2008.– 287 с.

6. **Тригоб'юк С. С.** Діагностика внутрішнього середовища у системі стратегічного планування / С. С. Тригоб'юк // Вісник національного університету «Львівська політехніка», 2010.– № 669.– С. 146 – 152.

7. **Ревенко О. В.** Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку на основі оцінки внутрішнього середовища підприємства / О. В. Ревенко // Научно-технический сборник, 2005.– № 65.– С. 316 – 321.

8. **Волков В. П.** Інтегральна оцінка внутрішнього середовища автотранспортного підприємства при формуванні стратегій трансформації / В. П. Волков, В. О. Огневий // Вісник ХНАДУ, 2010.– Вип. 49.– С. 57 – 61.

9. **Криворучко О. М.** Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: Монографія / Криворучко О. М.– Харків: ХНАДУ, 2006.– 404 с.

10. **Браун М. Г.** Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Браун М. Г.; пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 226 с.

11. Про автомобільний транспорт [Електронний ресурс] / Закон України: офіц. текст: за станом на 23 лютого 2006 року // Закони України. Інформаційно-правовий портал.– Режим доступу до документу: uazakon.com/documents/date_ci/pg_gbntxy.htm

12. Про затвердження правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту [Електронний ресурс] / Постанова Кабінету Міністрів України № 176 від 18 лютого 1997 року // Закони України. Інформаційно-правовий портал.– Режим доступу до документу: <http://www.uazakon.com/document/spart84/inx84362.htm>