



**Шифр наукової роботи «Стратегія розвитку»**

«Розробка стратегії розвитку підприємства автомобільного транспорту»

## Зміст

Вступ	3
1 Сучасні методи функціонування систем перевезення пасажирів із використанням стратегії діяльності автотранспортних підприємств.	5
2 Стратегічний аналіз діяльності приватного акціонерного товариства «Маріуполь-Авто».	8
3 Формування стратегії розвитку приватного акціонерного товариства «Маріуполь-Авто» та прогнозна оцінка її реалізації	14
Висновки	30
Список використаних джерел	31
Додаток 1	34
Додаток 2	35
Додаток 3	37
Додаток 4	38
Додаток 5	39
Додаток 6	41
Додаток 7	42

## Вступ

У сучасних умовах багато підприємств України опинились у кризовому стані. Причина цього – це сукупність як зовнішніх факторів так і внутрішніх факторів. Серед зовнішніх необхідно відмітити непродуману економічну політику держави, високу інфляцію. Серед внутрішніх факторів – це насамперед неефективний менеджмент підприємства. Тому, для того, щоб вийти з кризи необхідні зусилля підприємства. Подолання внутрішніх факторів, що поглиблюють кризовий стан підприємства, є необхідною умовою виходу підприємства з кризи. Для цього потрібно визначити перспективні напрямки реорганізації виробництва та організації управління підприємством, впливаючи на які підприємство може підвищити ефективність своєї діяльності. Виявлення шляхів підвищення ефективності роботи підприємства у сучасних умовах є першочерговим завданням для провідних топ-менеджерів підприємства.

Стратегічний менеджмент є галуззю науки і практики управління, що виникла у відповідь на ріст динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування і управління була розвита американськими дослідниками бізнесу і консультаційних фірм, далі цей апарат ввійшов в арсенал методів внутрішньофірмового планування всіх розвинутих країн.

Тому тема наукової роботи є актуальною та підлягає розробленню.

Метою даної наукової роботи є проведення стратегічного аналізу діяльності компанії «Маріуполь-Авто», що є одним із лідерів на ринку пасажирських перевезень в регіоні, та розробка стратегії її розвитку у напрямку збереження лідируючих позицій та підвищення прибутковості. Для досягнення поставленої мети в роботі розглянуті наступні питання.

У першому розділі розглянуті теоретичні основи стратегічного управління підприємством, визначено роль стратегічного управління підприємством в сучасних умовах господарювання; досліджено переваги та недоліки стратегічного підходу до управління підприємством; розглянуто

основні етапи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Розглянуто особливості перевезень пасажирів автомобільним транспортом.

У другому розділі проведений стратегічний аналіз діяльності Приватного акціонерного товариства «Маріуполь-Авто», що включає: історію розвитку та загальну характеристику роботи станції; аналіз зовнішнього оточення підприємства, де означені основні можливості та загрози як з боку макросередовища, так і з боку безпосереднього конкурентного оточення; аналіз внутрішнього середовища підприємства з виділенням сильних та слабких сторін його діяльності, а також проведено аналіз конкурентної сили компанії з основними конкурентами, сформовано відповідні висновки та пропозиції.

У третьому розділі сформована майбутня стратегія розвитку компанії на основі аналізу стратегічного розриву між цілями та можливостями компанії та проведена прогностна оцінка результатів реалізації запропонованої стратегії.

Наукова робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та переліку використаних джерел, що включає праці вітчизняних та закордонних вчених та фахівців з питань стратегічного планування та управління діяльністю сучасного підприємства.

## 1. Сучасні методи функціонування систем перевезення пасажирів із використанням стратегії діяльності автотранспортних підприємств

Задачі організації пасажирських перевезень в міжміському сполученні мають важливе значення для нормального функціонування всіх галузей міського господарства, задоволення потреб населення в пересуваннях до місць праці, навчання і т.д. Пасажирський транспорт має як економічне, так і соціальне значення для суспільства.

Міжміські перевезення організуються по дорогам державного та обласного значення між містами та населеними пунктами на довжину більш 50 км від межі міста.

Збільшена транспортна рухомість міського та сільського населення, особливо у районах, не маючих достатнього розвитку інших видів транспорту, призвела до необхідності розвитку міжміських автобусних сполучень. Основний їх об'єм виконується автобусами загального користування за розкладом, за постійними або годинними маршрутами. Незначна частка перевезень виконується легковими таксі, які працюють на замовлення. В сьогоdnішній час значно прискорились темпи розвитку перевезень пасажирів в міжміському сполученні і цьому значною мірою допомогли оснащені АТП спеціалізованими автобусами та збільшилась протяжність доріг з твердим покриттям. Найбільший об'єм перевезень в міжміському сполученні приходить на маршрути протяжністю до 100 км – 71, до 200 км-23 та понад 200 км – 6%.

Міжміська транспортна система не може працювати достатньо ефективно без правильного рішення задачі визначення раціонального рухомого складу і його кількості на маршрутах. В комплексі задач організації пасажирських перевезень ця задача займає важливе місце, оскільки від кількості рухомого складу на маршрутах і вдосконалення його роботи залежать втрати часу населення при пересуваннях, ступінь транспортної стомлюваності і т.д.

Задача визначення кількості рухомого складу в більшості вживаних методах розв'язується без повного урахування інтересів пасажирів. Проте

відсутність досконалого методу визначення кількості рухомого складу на маршрутах, що враховує інтереси транспортних організацій і пасажирів, не дозволяє повною мірою вирішити цю задачу.

Вибір типу автобусу на міжміських маршрутах визначається розмірами пасажиропотоків, дорожніми умовами, протяжністю маршруту, методами організації праці водіїв, економічною ефективністю експлуатації порівняних марок автобусів. На вибір марки, кількості і виду транспорту на міжміських маршрутах впливає велика кількість чинників, які можна об'єднати в наступні групи:

- економічні: капітальні вкладення в рухомий склад і в матеріально-технічну базу по його зберіганню, ремонту і обслуговуванню, поточні витрати, витрати часу пасажирів на очікування посадки;

- соціальні: вартісна оцінка втрати одиниці часу на очікування, привабливість суспільного транспорту для пасажирів, наявність достатнього контингенту персоналу водія;

- технічні: динамічні якості автобусів, дорожні умови, конструктивні особливості рухомого складу, пропускна спроможність вулиць і зупиночних пунктів;

- експлуатаційні: закономірності формування пасажиропотоків, максимально допустимий інтервал руху, наявність матеріальних ресурсів;

- нормативні: допустиме наповнення рухомого складу пасажирями, вимоги по забезпеченню безпеки руху, екологічні вимоги;

- архітектурно-планувальні;

- санітарно-гігієнічні;

- місцеві умови.

Вибір і обґрунтування маршрутної системи залежать насамперед від характеру розподілу пасажирських потоків. Тому при рішенні питань раціональної організації руху автобусів відділ експлуатації автотранспортного підприємства насамперед повинний мати у своєму розпорядженні докладні дані про характер і закономірності розподілу пасажиропотоку система організації

руху автобусів у міжміському сполученні включає в себе визнаний метод перевезень пасажирів, режим руху автобусів, засоби організації праці водіїв та варіанти розміщення автотранспортних підприємств, які обслуговують маршрут. На міжміських перевезеннях застосовується скрізний та ділянковий рух автобусів.

Одним з найважливіших питань при реалізації роботи автобусних маршрутів є система збору платні за проїзд та тарифоутворення.

Рух автобусів на усіх міжміських маршрутах повинен виконуватись за розкладом, при розробці котрого необхідно передбачувати ефективне використання автобусів та раціональний режим праці водіїв. При розробці міжміських автобусних розкладів закладають зручний для пасажирів час відправлення із початкового пункту та прибуття до кінцевого пункту.

Оскільки транспортний процес підлеглий точному графіку, а виконання кожного рейсу – строгому розкладу, організація праці в пасажирських автотранспортних підприємствах повинна бути простою і чіткою.

До найбільш ефективних заходів для поліпшення обслуговування пасажирів на автобусних маршрутах належить удосконалювання схеми автобусних маршрутів, широкий розвиток системи скорочених, швидких і експресних рейсів, а також організація регулярного руху з застосуванням новітніх засобів зв'язку, і диспетчерського керівництва рухом у масштабі всього регіону обслуговування. Одним з найважливіших питань при реалізації роботи автобусних маршрутів є система збору платні за проїзд та тарифоутворення.

Незважаючи на цілий ряд заходів, які направлені на удосконалення транспортного обслуговування населення, організація міжміських автобусних сполучень та якість обслуговування пасажирів ще не повністю відповідає сучасним потребам.

Автобусні маршрути можуть сполучатися з маршрутами інших видів транспорту, тому розташування зупиночних пунктів автобусів повинно узгоджуватися з розташуванням зупиночних пунктів інших видів транспорту.

Становить інтерес розміщення зупиночних пунктів у місцях перетинання вулиць, площ або злиття маршрутів декількох видів транспорту.

Очевидно, що з збільшенням мережі автомобільних доріг, підвищенням швидкості сполучення, запропонуванням пасажиром великих зручностей при поїзді значно розширюється сфера ефективного використання автобусного транспорту на маршрутах великої протяжності.

Обрання стратегії розвитку автотранспортного пасажирського суб'єкту господарювання є складною і відповідальною справою, так як від правильності та обґрунтованості її вибору залежить не тільки прибутковість діяльності, але і сама його життєздатність. Невірно початкове обрані стратегічні цілі та відповідно шляхи їх досягнення можуть привести пасажирський суб'єкт господарювання до банкрутства. Також і навпаки, правильно зважені параметри зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечать правильний вибір стратегічного розвитку суб'єкту господарювання і виведення його на новий рівень діяльності.

За факторами, що визначає стійкість конкурентної позиції автомобільного суб'єкту господарювання, може бути обрана одна з таких базових стратегій:

- стратегія стабілізації – зосередження на існуючих напрямках бізнесу та їх підтримка.;

- стратегія зростання – збільшення вартості капіталу та/або обсягів діяльності автомобільного суб'єкту господарювання.

## 2 Стратегічний аналіз діяльності приватного акціонерного товариства «Маріуполь-Авто»

У найбільшому промисловому центрі Донецького регіону – місті Маріуполі – міжміські перевезення отримали свій розвиток більше 40 років тому. У серпні 1976 р. шляхом реорганізації автобусного парку 04124 було організовано АТП, яке в подальшому стало називатися – «Маріуполь-Авто».



Підприємство здійснювало міжміські погодинні перевезення та екскурсійне обслуговування.

Підприємство постійно добивається високих показників виробничо-господарської діяльності, неодноразово виступало ініціатором нових починань. На підприємстві постійно приділяється велика увага соціально-побутових питань, виробничої санітарії, естетичним станом виробничих об'єктів і території. Силами трудящих будується і обладнується всім необхідним база відпочинку на березі Азовського моря в селищі Білосарайська Коса. Для поліпшення фінансового стану і стабільної роботи в автопідприємстві розроблена Програма соціально-економічного розвитку акціонерного товариства, положення якої втілюється в життя. Уважне ставлення до потреб трудящих, організація їх праці та відпочинку сприяють підвищенню продуктивності праці та вирішення складних завдань, які стоять перед нами. В даний час підприємству вдалося зберегти свої традиції, своє обличчя і, саме головне, людей, здатних виконати будь-яке поставлене завдання.

Основна сфера діяльності компанії – це пасажирські перевезення по Україні. Пріоритетні особливості – це високий рівень професіоналізму, стабільність і виключно висококласне обслуговування.

Послуги пасажирських перевезень автобусом:

- замовлення на пасажирські перевезення по Україні оформлюються в режимі онлайн;
- гарантовано прийнятні ціни на послуги;
- технічно справний транспорт, який відповідає вимогам комфорту;
- оперативність вирішення непередбачених ситуацій: водії і диспетчери забезпечені зв'язком.

Прийнятні ціни, широкий вибір автобусів, безпека пасажирів, найкращі умови співпраці та персональний підхід до кожного клієнта – це основні принципи, на яких ґрунтується бізнес пасажирських перевезень по Україні.

Лідером автобусних перевезень в Маріуполі є автопідприємство Маріуполь-Авто. Підприємство має сучасний парк автобусів, які виконують

міжобласні та внутрішньообласні перевезення, і власну автостанцію. Автопідприємство розвивається, не тільки нарощуючи парк автобусів, але впроваджує сучасні технології. Так у співпраці з Дніпропетровським Об'єднанням Пасажирських Автостанцій і з компанією I-Тревелс, квитки на автобуси Маріупольавто доступні для населення через Інтернет, в кожному відділенні Приватбанку і через термінали самообслуговування Банк 24!

Особливо потрібно відзначити щоденні перевезення Маріуполь – аеропорт Бориспіль, Маріуполь – аеропорт Запоріжжя і Маріуполь – аеропорт Дніпропетровськ, мають зручний розклад автобусів, яке дозволяє рано вранці бути в аеропорту, а вечірній або нічний час автобус забирає пасажирів з аеропорту. Такий розклад дуже зручно для пасажирів, що прилітають в аеропорт або відлітають.

Для ідентифікації нових можливостей, локалізації існуючих і можливих майбутніх проблем підприємства виконується стратегічний аналіз, наведений нижче.

Як видно з рисунку Додаток 2 аналіз зовнішнього середовища включає в себе аналіз впливу факторів макросередовища, або дальнього оточення, та факторів мікросередовища, до яких відносяться галузь та конкурентне оточення.

Світова економічна криза, що протікає протягом останніх років, з усією наочністю продемонструвала важливість для організацій відслідковувати, аналізувати і давати прогноз впливу факторів далекого зовнішнього оточення. Для їх дослідження скористаємося розширеною моделлю STEPLE, що включає соціокультурні (S), технологічні (T), економічні (E), політичні (P), юридичні або правові (L) та екологічні (E) фактори. Зовнішнє оточення розглядається як система, в якій кожен фактор взаємозалежний з іншими і впливає на них. При аналізі виконується чотири етапи: дослідження для виявлення змін, спостереження за тенденціями для визначення розвитку в часі, прогнозування та оцінка поточних і майбутніх змін.

Дані для аналізу почерпнуто, в більшій частині з зовнішніх джерел -

публікацій спеціалізованих видань, інтернет-ресурсів. Зважаючи на масштаби компанії «Арт-Сервіс», спеціальний збір інформації даного порядку не передбачений. Для оцінки сили впливу того чи іншого фактора були введені дві змінні: значимість (за десятибальною шкалою) і оцінка впливу (за п'ятибальною шкалою).

Як видно з даних таблиці очікується максимальний вплив з боку економічних факторів, також не викликає подиву питома вага соціальних, що зумовлено специфікою галузі, та ступеня залежності рівня споживання від стану економіки. У трійку лідерів увійшли технологічні фактори, не настільки затребувані в роки, що передували кризовим, коли питання оптимізації якщо і хвилювали, то не були життєво важливі для більшості суб'єктів господарювання.

Специфічно високі для України політичні та юридичні фактори, але можна прогнозувати зниження їх «ваги» у міру стабілізації політичної ситуації в цілому.

Екологічні фактори мають незначний вплив на галузь.

Проведений аналіз макросередовища очевидно вказує на наступні можливості компанії для розвитку в середньостроковій перспективі:

- зниження загального рівня попиту не настільки катастрофічно для даної галузі;

- активне зростання пропозиції щодо можливості купувати квитки в різних частинах міста та регіону робить їх послуги доступнішими, що відкриває для доступу багато міст країни, «не зручні» логістично раніше;

- інтернет – як найбільш доступний комунікатор надає простір для інновацій нового рівня;

- успішна реалізація спільних із заводами антикризових програм дозволяє досліджувати наступні, вищі щаблі у співпраці з ними.

З боку зовнішнього середовища виявлені такі загрози:

- демографічна ситуація набуває загрозливого характеру. Поряд зі зниженням природного приросту населення спостерігається масова трудова

міграція;

- введення нового Податкового кодексу висуває нові вимоги до організації операційних процесів і структури організації. В законодавчо змінених умовах виявляться всі суб'єкти, але загроза може полягати в тому, щоб встигнути завчасно підготувати модель реорганізації;

- недосконалість правової системи становить загрозу для успішного бізнесу, що потребує удосконалення організаційної моделі бізнесу, включаючи питання юрисдикції;

- в разі приходу другої хвилі економічної кризи постраждає вся економіка в цілому і цей ризик не може не враховуватися надалі.

В цілому можна зробити висновок, що зовнішнє оточення в короткостроковій перспективі не перешкоджає реалізації поточної стратегії. Виниклі зміни у зовнішньому середовищі створюють передумови для можливої модифікації, а не тільки адаптації стратегії. При розробці нової стратегії необхідно не випускати з поля зору загрози системного характеру, в основному ззовні країни - катастрофічна ситуація з платіжним балансом в ряді європейських країн здатна спровокувати «ефект доміно» і на ряд інших країн. Зважаючи на значну присутність у вітчизняній банківській системі міжнародних фінансових організацій дана обставина представляє собою серйозний ризик.

В цілому трудові ресурси компанії можна охарактеризувати таким чином: освіта та досвід менеджерів середньої та вищої ланки достатні для стабільного періоду, культура виробництва не забезпечує мінімізацію браку; співпраця між відділами, в основному, в рамках посадових обов'язків; система мотивації впроваджена у фронтальних офісах, в тилових і майстерні – не адаптована; заробітна плата – вище середньогалузевих показників причому зниження в кризовий період не було; плинності кадрів практично немає – до 3% в рік; відсоток прогулів (відгулів, лікарняних) – не однорідний, але знизився останнім часом.

На балансі підприємства обліковуються 4 нових автобусів ATAMAN A-09302; 8 комплектів обладнання «Відеокондуктор»; модернізація 4 ЕККР «Марія»; 1 автобус «MAN», 2 автобуси «Богдан», 1 автобус «SETRA», 4 автобусів «ATAMAN», 2 автобуси «MERSEDES-BENS»; виконано капітальний ремонт 4 автобусів «Богдан» та переобладнано ГБО 1 автомобіля ін.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку і рівнем рентабельності. Фінансові результати наведено у додатку 3.

Стратегія «Маріуполь-Авто» базується на ключових ресурсах, багато з яких довговічні (наявність основних ресурсів, здатності персоналу), непрозорі і складно відтворювані (здатності по виробництву якісного продукту, приховані знання співробітників, спеціалізовані програми обліку). Зробивши оцінку потенціалу до одержання прибутку можна говорити про те, що діюча стратегія компанії використовує всі переваги, які дають їй ресурси, особливо в боротьбі з тиском ключових конкурентних сил – постачальниками та конкурентами.

У результаті проведення стратегічного аналізу можна зробити висновок про те, що в короткостроковій перспективі реалізована компанією стратегія представляється прийнятною, так як саме вона дозволяє продовжувати досягати консервативних цілей, що стоять перед підприємством «Маріуполь-Авто». Нагадаємо, що стратегічною метою є збереження лідируючої позиції на ринку для пропозиції споживачам виробленої продукції, при збереженні прибутковості та фінансової стійкості компанії. Під час аналізу було виявлено ряд проблем, при зіставленні стратегічних і супутніх завдань з імовірними новими обмеженнями зовнішнього і внутрішнього середовища, які представлено у Додатку 4.

Умови і навіть сама структура галузі зазнали змін під впливом зовнішніх сил. Основна маса компаній була змушена скорегувати свої стратегії, навіть якщо вони не були формалізовані.

Основний акцент в поточної стратегії компанії був зроблений на

утриманні позицій в сьогоднішній для збереження можливості зростання в майбутньому. Аналіз основних показників галузі і конкурентного оточення продемонстрував потенціал для зміни акцентів і доцільності підготовки до майбутніх змін. Під час аналізу виявлені деякі розриви, які необхідно усунути для отримання найкращого результату.

### 3 Формування стратегії розвитку приватного акціонерного товариства «Маріуполь-Авто» та прогнозна оцінка її реалізації

#### 3.1 Вибір та оцінка майбутньої стратегії

Аналіз стратегічних груп показав, що учасники ринку віддавали перевагу одному з двох способів досягнення конкурентної переваги (у відповідності з моделлю Портера [15]):

- за допомогою зниження витрат (стратегічні групи 1-3);
- за допомогою диференціації (стратегічні групи 4 і 5).

Ключові конкуренти «Маріуполь-Авто» застосовують схожу стратегію: лідерство за витратами в прагненні до аналогічної мети - зберегти і при можливості зміцнити існуючу позицію в галузі. Характер зроблених дій - переважно оборонний. Однак, тенденції розвитку галузі видимі і помітні конкурентами, що дозволяє припускати наступні основні дії:

- стратегічні групи 1 і 2 – найбільш імовірно почнуть перехід до комбінації наступальних і оборонних дій в масштабах, які дозволять наявні ресурси і потенціал залучення ззовні;

- група 3 – буде утримуватися від дій відчайдушного характеру (розпродажу нижче собівартості, закриття салонів), зберігаючи переважно оборонний характер дій.

Прогнозування дій конкурентів у найближчому майбутньому – найбільш складна, але вельми важлива частина аналізу. Збираючи інформацію, зіставляючи її, отриману з різних каналів, виявляючи спільності

і передбачаючи дії, компанія отримує шанс для реалізації ефективних контрзаходів або для власної про-активної стратегії.

Існуюча стратегія товариства «Маріуполь-Авто»: «Максимальна ефективність операційної діяльності при активному утриманні споживачів». З настанням кризи настала черга уникати ризикованих і довгострокових інвестицій, організаційно вистояти і вижити.

Ключовим успіхом, якого вдалося досягти компанії, стала антикризова програма, розроблена топ-менеджерами «Маріуполь-Авто».

Програма передбачала такі основні пункти:

- створення рівних умов для роботи всіх перевізників незалежно від форми власності, забезпечення конкурентноспроможності та прозорості при розподілі маршрутів;

- усунення невиправданого дублювання автобусними маршрутами тролейбусних маршрутів шляхом оптимізації маршрутної мережі пасажирського транспорту загального призначення;

- оновлення рухомого складу та впровадження в експлуатацію рухомого складу нового типу, пристосованого, в першу чергу, до перевезення осіб з обмеженими фізичними можливостями;

- реалізація засад державної політики у сфері пасажирського транспорту;

- забезпечення сталого функціонування і розвитку міського комунального автотранспорту, поліпшення фінансового стану комунальних підприємств, які здійснюють пасажироперевезення;

- розширення мережі стоянок таксі та їх облаштування;

- належне утримання рухомого складу пасажирського транспорту та забезпечення безпеки дорожнього руху

Виконання Програми дасть можливість:

- підвищити рівень задоволення потреб населення у високоякісних та безпечних перевезеннях автобусами, тролейбусами і таксі;

- оптимізувати маршрутну мережу міського громадського транспорту, забезпечити його сталу та ефективну роботу;

- реалізувати державну політику у сфері міського громадського транспорту;

- сприяти розвантаженню окремих шляхів і транспортних сполучень.

Таким чином, шляхом продуктивного поєднання нематеріальних ресурсів (технологія поставок) і людських (досвід, інновації, зв'язки), компанії вдалося створити і закріпити конкурентну перевагу.

Конкурентна стратегія визначає як організація конкурує в конкретній галузі. Для формулювання варіантів попередньо необхідно сформулювати мету, до якої буде прагнути компанія у своїй діяльності.

Мета компанії: зміцнити лідируючі позиції в галузі шляхом розширення діяльності на нових ринках.

Розглянемо варіанти конкурентних стратегій і визначимо оптимальну по відношенню до заявленої мети компанії у формі Додатку 5.

Найкращу відповідність заявленої мети отримала гібридна стратегія «поєднання лідерства за витратами та диференціації», так як це дозволяє оптимально використовувати ресурси і нести менші витрати, отримуючи більший прибуток. Однак для реалізації лідерства за витратами одночасно зі стратегією диференціації потрібно постійно думати про інновації, якість, маркетинг. Реалізуючи цю стратегію, компанія утримує складний баланс, в залежності від зовнішніх або внутрішніх факторів. Варіанти конкурентних стратегій у Додатку 5.

Також можна зробити висновок, що стабільність фірми стає конкурентною перевагою нового типу в нинішніх динамічних умовах. Раз «Маріуполь-Авто» володіє цими якостями, їх необхідно виділяти і підкреслювати доступними способами, посилюючи диференціацію. Успішна реалізація нової стратегії здатна підсилити диференціацію, як фірми, що володіє потенціалом зростання навіть у складних умовах.



Конкуренція між учасниками ринку. Цінова конкуренція поступово знижується, мабуть у міру зниження потенціалу традиційних дискаунтерів – самих дрібних учасників. Вони просто не в силах витримати темп, запропонований, наприклад, компанією «Маріуполь-Авто». З іншого боку, спостерігається приріст оптових продажів, зважаючи на нездатність середніх за масштабом діяльності фірм продовжувати самостійні покупки багета за кордоном. Темп продажів впав, витрати ефективно не були ними знижені, «ходові» типи багета продані, а решта не можуть забезпечити необхідний грошовий потік. Цей факт не тільки підтверджує адекватність обраної стратегії, але і показує нові можливості.

Для підтвердження вибору стратегії необхідно провести аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що діють на компанію за допомогою SWOT-аналізу. Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів компанії за методикою SWOT-аналізу наведено у додатку 6.

Проведений SWOT-аналіз показав, що зовнішнє середовище формує нові можливості галузевого розвитку, які може використовувати компанія на базі своїх сильних сторін. Слабкі сторони піддаються організаційному впливу, однак у випадку з брендом – це завдання більш віддаленого періоду. Основна загроза – поновлення кризових явищ в економіці – не піддається впливу з боку компанії, але може бути врахована при формуванні рівня допустимого ризику в здійсненні стратегічних змін і ініціатив.

Учасники всіх основних стратегічних груп проводять схожу з компанією стратегію самозбереження, і деякі почувають себе досить упевнено на даному етапі. Початок активних дій компанії в рамках нової стратегії прогнозовано призведе до посилення конкуренцію в галузі, як в 1-й, так і в 2-й стратегічних групах, які сприймуть дії компанії як сигнал «оздоровлення» ринку і моменту початку переходу в активну фазу діяльності. Даний висновок можна віднести до обмежень нової стратегії і доповнити її вимогою підготовки інноваційного наповнення, що ускладнює

для конкурентів копіювання.

Нова стратегія не тільки відповідає сформованій структурі галузі багетних рам, але і відкриває для компанії нові можливості. З іншого боку, «Арт-Сервісу» необхідно глибше проаналізувати можливі темпи проведених змін. «Рецепт» розвитку в поточних умовах складний і навіть неправильний ритм його імплементації здатний нівелювати шанс на успіх і виродитися в одну з форм стратегічного дрейфу. Необхідно продовжити уважно відстежувати сигнали із зовнішнього оточення, з тим, щоб коректувати заплановані дії або саму стратегію при виникненні нових загроз.

Далі необхідно провести оцінку ресурсів та здібностей компанії щодо успішної реалізації нової стратегії.

В умовах ризику нового системного спаду економіки з невизначеністю в терміні, глибині і динаміці процесу організаційно розвиватися можна більшою мірою за рахунок ефективної (прибуткової) роботи підрозділів. Наявний «запас міцності» у вигляді матеріальних ресурсів (складські запаси, грошові кошти, можливість одержання кредитів) може розглядатися в якості необхідного, але недостатнього базису для зростання, який дозволить знизити рівень допустимого ризику при здійсненні стратегії.

У цілому можна зробити наступний висновок: компанія «Мариуполь-Авто» забезпечена ресурсами і здібностями в достатній мірі, а в частині матеріальних запасів – дещо надлишково. Можливо, буде доцільним розглянути варіанти виведення частини ресурсів для створення «штучного напруження». Суттєво позначилися проблеми в області людських ресурсів, однак дану ситуацію скоріше можна вважати можливістю для фірми, ніж загрозою, через давно назріле, а тепер і те, що вимагає свого рішення, завдання по залученню висококваліфікованих кадрів.

### 3.2 Реалізація обраної стратегії

Для того, щоб правильно обрати стратегію діяльності автомобільного суб'єкту господарювання, потрібно правильно оцінити потенційні його можливості на основі аналізу внутрішнього середовища та здійснити аналіз галузі та інших зовнішніх чинників.

Для Приватного акціонерного товариства «Маріуполь-Авто» слід обрати стратегію зростання двома можливими шляхами:

- конкурування на ринку організації автобусних перевезень за вартістю послуг і витіснення конкурентів шляхом залучення нових пасажирів та автоперевізників;

- впровадження нової послуги пов'язаної з самостійною організацією шиномонтажу поблизу підприємства.

В результаті аналізу джерел формування доходів від основної діяльності товариства «Маріуполь-Авто» встановлено, що вони залежать від двох основних показників:

- кількості рейсів, що обслуговуються (збір за прибуття та відправлення маршрутних автобусів, збір за прибуття та відправлення м/н автобусів, доходи від кімнат відпочинку для водіїв, збір за відстій, частково доходи від кафе);

- кількості пасажирів, що обслуговуються на автовокзалі та автостанціях (відрахування від виручки від проданих квитків, збір за попередній продаж квитків, збір за бронювання квитків, доходи від туалетів, плата за зберігання багажу, кошти від страхування пасажирів, частково доходи кафе);

- інші доходи (від оренди та від звичайної діяльності) складають від 3-7 % загальної суми доходів підприємства, тому не носять впливовий та визначальний характер.

Отже, для того, щоб збільшувати доходи товариства «Маріуполь-Авто», необхідно діяти в двох напрямках:

- створити умови для залучення більшої кількості пасажирів, що обслуговуються автовокзалом та автостанціями. При виборі виду транспорту

для пасажирів важливими є ціна послуг та їх якість. Тому автотранспортні підприємства повинні надавати послуги більш високого рівня якості і з меншою ціною в порівнянні з конкурентами, щоб у пасажирів складалося приємне враження про задоволення їх очікувань і вимог. Підприємство безпосередньо може впливати через ціну та якість послуг туалету, камер схову та кафе. Частка доходів від цих послуг 6-7%. Основну частину складають доходи пов'язані з продажем чи попереднім продажем квитків. Але в даному випадку ДП «Київпассервіс» безпосередньо не може впливати на вартість проїзду пасажирів, яка початково встановлюється у вигляді тарифу приватним перевізником. Тож потрібно довести перевізнику економічну доцільність рівня тарифу за проїзд. Для цього рекомендується вивчити попит на автобусні перевезення м. Києва та області по всіх автостанціям та автовокзалу на предмет його цінової еластичності чи нееластичності. Якщо попит виявиться еластичним, то підвищення тарифу тільки відлякує пасажирів і призведе до зменшення виручки, так як пасажир буде намагатися знайти інші шляхи подолання маршруту (залізничний транспорт – конкурентним). Якщо ж попит виявиться нееластичним, то підвищувати тариф можливо. Необхідно знайти точку одиничної цінової еластичності попиту, для того, щоб максимізувати виручку від продажу квитків конкретного автовокзалу і відповідно в цілому «Київпассервіс». Однак, слід обов'язково збільшений тариф порівняти з аналогічним тарифом конкурентів, які працюють на одному маршруті. Ці доходи складають 27 % всіх доходів;

- створити умови для залучення автоперевізників шляхом контролю якості послуг, що надаються, та їх вартості. Для цього також доцільно проаналізувати цінову еластичність послуг, що надаються автоперевізником, та порівняти їх з вартістю цін конкурентів;

З метою покращення показників ефективності роботи автобусів на міжміських маршрутах розробляється новий технологічний процес перевезення пасажирів, який включає вибір марки рухомого складу, складання розкладу руху та заходів щодо організації праці водіїв та автобусів.

### 3.3. Маршрутизація, вибір типу та марки рухомого складу, розклад руху

Під маршрутизацією розуміють складання раціональної схеми маршруту для перевезення пасажирів. При цьому потрібно розробити таку маршрутну схему, раціональну з точки зору скорочення загальних витрат часу на переміщення у цілому з урахуванням обмежень, які визначають ефективність роботи транспортних засобів на усьому маршруті [30].

Одним із найбільш розповсюджених методів складання схем маршрутів перевезень є метод Державного науково – дослідницького інституту автомобільного транспорту (НІАТ).

Раціональна організація руху характеризується рівномірним наповненням автобусів на маршруті. Тому при складанні розкладу необхідно прагнути забезпечити можливе рівномірне наповнення рухомого складу як в цілому на маршруті, так і на усіх ділянках окремих маршрутів. Це можливо виконати в тому випадку, якщо розклад складено на основі аналізу матеріалів обслідування пасажиропотоку з урахуванням коливань його по маршрутах та часу.

Дані, отримані при обслідуванні пасажиропотоків табличним методом шляхом опитування пасажирів у автобусі, дозволяють виявити цілеспрямованість коректування маршрутів і у випадку необхідності провести її. Можливі наступні варіанти коректування, а саме позначення: скороченого маршруту, якщо на якийсь частині пасажиропотік значно вище, чим по усьому маршруту; збільшеного маршруту, якщо значна частина пасажирів слідкує далі кінцевої зупинки; полу експресних та експресних маршрутів, якщо мається великий відсоток пасажирів, які слідкують поміж окремими проміжними, початковими та кінцевими пунктами; замість одного – двох самостійних маршрутів з різною частотою руху, якщо пасажиропотік на маршруті поділяється на дві неоднакові по потужності частини і в окремому пункті трапляється повна зміна пасажирів; часових маршрутів по напрямках, де значні пасажиропотоки спостерігаються в окремі часи суток, дні неділь та сезони року.

Для оцінки існуючої маршрутної схеми і часткової її зміни розглядають: використання місткості автобусів по ділянках і в цілому по маршруту; дані, які характеризують своєчасність перевезень по маршрутах; розподіл пасажирів між зупиночними пунктами маршрутів; роботу пунктів пересадки; відсоток пересадження пасажирів по окремим автобусам маршруту, транспортним вузлам з розподіленням по видах транспорту; кореспонденцію пересаджених пасажирів на маршрутах, на котрих проводили обстеження; пасажиро обмін основних зупиночних пунктів та величину змінності пасажирів на неї.

Особливу увагу приділяють вивченню пересадженню пасажирів.

Високий відсоток пасажирів, які пересаджуються вказують на незадовільну організацію транспортного обслуговування, що у більшості випадків пояснюється неправильним розташуванням, необґрунтованою протяжністю маршрутів.

Зменшення пересадок (окремо покращення якості обслуговування пасажирів на маршрутах) збільшує експлуатаційну швидкість автобусів, знижуючи тим самим їх необхідну кількість.

На підставі аналізу існуючої організації перевезень пасажирів на магістралях розробляються заходи для покращення роботи автобусів.

При цьому передбачають: організацію нових автобусних маршрутів або заміну існуючих маршрутів іншими, більш відповідаючи інтересам пасажирів; коректування маршрутів (розрив, продовження або укорочення існуючих маршрутів, організацію експресних, полу експресних маршрутів); зміну інтенсивності руху на усій магістралі; заміну типів автобусів, які експлуатуються на маршруті; покращення координації роботи автобусів з іншими видами транспорту.

Таким чином, аналіз перерахованих даних дозволяє встановити раціональну схему руху та ступінь розвітлення маршрутів і провести частинне корегування маршрутної схеми – змінити напрямки окремих маршрутів, на найбільш завантажених ділянках мережі ввести допоміжні автобуси маршрути, забезпечив при цьому перевезення пасажирів по найкоротшим шляхам

слідуювання, рівномірне наповнення рухомого складу на маршруті та зменшення кількості пересадок.

До рухомого складу, працюючого на міжміських маршрутах, пред'являють особливі вимоги. Такі автобуси повинні мати високу швидкість руху, мати місця тільки для проїзду сидячи з зручними регульованими сидіннями, багажниками під підлогою та гардеробом у задній частині. На внутрішньообласних маршрутах дальністю до 200 км необхідно мати автобуси малого класу з мінімальним рівнем комфорту та середнього класу з нормальним рівнем комфорту.

Вибір типу автобусу на міжміських маршрутах визначається розмірами пасажиропотоків, дорожніми умовами, дальністю маршрутів, методами організації праці водіїв, економічною ефективністю експлуатації порівняних марок автобусів.

Перед складанням розкладу руху необхідно проводити нормування швидкості руху на конкретному маршруті. Одночасно проводять контрольні рейси та хронометраж часу руху на усьому маршруті. Нормування швидкості проводять також на весняно–літній та осінньо-зимовий періоди.

На вибір марки, кількості і виду транспорту на маршрутах впливає велика кількість чинників, які можна об'єднати в наступні групи:

- економічні: капітальні вкладення в пересувний склад і в матеріально-технічну базу по його зберіганню, ремонту і обслуговуванню, поточні витрати, витрати часу пасажирів на очікування посадки;

- соціальні: вартісна оцінка втрати одиниці часу на очікування, привабливість суспільного транспорту для пасажирів, наявність достатнього контингенту персоналу водія;

- технічні: динамічні якості автобусів, дорожні умови, конструктивні особливості рухомого складу, пропускна спроможність вулиць і зупиночних пунктів;

- експлуатаційні: закономірності формування пасажиропотоків, максимально допустимий інтервал руху, наявність матеріальних ресурсів;

- нормативні: допустиме наповнення рухомого складу пасажирями, вимоги по забезпеченню безпеки руху, екологічні вимоги;

- архітектурно-планувальні;

- санітарно-гігієнічні;

- місцеві умови.

У цих групах останні три поки не мають кількісних показників і тому ухвалюванні рішення можуть відображати суб'єктивну думку фахівця, що займається цими даними питаннями.

Вибір кількості автобусів проводиться по аналітичному виразу залежно від середньодобової напруженості пасажиропотоку на маршруті і місткості автобуса. Цей вираз є частиною формули визначення середньорічних приведених витрат, яка використовується при виборі доцільних діапазонів вживання різних марок автобусів. В основному, ці розробки присвячені визначенню перспективних типів автобусів і плану їх випуску промисловістю.

Але до теперішнього часу існуючі методи не дозволяють повною мірою визначити раціональну кількість рухомого складу на маршрутах передмістя, що гармонійно відображають як інтереси пасажирів, так і транспортних підприємств. Для вирішення цієї задачі необхідно визначати як витрати транспортних підприємств на організацію перевізного процесу, так і витрати часу пасажирів. Проте ці дві складові транспортного процесу виражаються в різних одиницях: перша – в гривнях, друга – в годиннику

В даному проекті розглядається заміна старого рухомого складу на новий рухомий склад. На даному маршруті перевезення виконувались старим Ікарусом – 250, у котрого термін експлуатації закінчився. Передбачається зробити заміну на автобус Hyundai Aero 600. Далі наведений розрахунок кількості рухомого складу з урахуванням місткості складу та пасажиропотоком на маршруті.

В результаті вивчення ринку та пасажиропотоків в зміні рухомого складу приводимо характеристику маршруту з показниками для обирання кількості нового рухомого складу. Дані показників наведені у Додатку 6.



На основі указаних параметрів розраховуємо час одного оборотного рейсу на маршруті,  $T_{об}$ , год., за формулою<sup>^</sup>

$$T_{об} = L*2/ V_c, \quad (3.1)$$

де  $T_{об}$  – час одного оборотного рейсу, год.;

$v_c$  - швидкість сполучення, км/год.

Час одного оборотного рейсу на маршруті Маріуполь – Запоріжжя дорівнює:

$$T_{об} = 273*2 / 50 = 12 \text{ год.}$$

Об'єм перевезень одного автобусу за один оборотний рейс,  $Q_{об.р}$ , пас., розраховується за формулою

$$Q_{об.р} = 2* q * \gamma_c * \eta \quad (3.2)$$

де  $Q_{об.р}$  – об'єм перевезень одного автобусу за один оборотний рейс, пас.;

$q$  – місткість автобусу, пас.;

$\gamma_c$  – коефіцієнт статичного використання місткості;

$\eta$  – коефіцієнт змінності.

Коефіцієнт змінності,  $\eta$ , розраховується за формулою

$$\eta = \frac{L_m}{l_{\text{лс}}} \cdot \frac{\gamma_{\text{а}}}{\gamma_{\text{лс}}} \quad (3.3)$$

Коефіцієнт змінності на маршруті Маріуполь - Запоріжжя дорівнює:

$$\eta = \frac{273}{256} * \frac{0,86}{0,85} = 1,09$$

Об'єм перевезень одного автобусу за один оборотний рейс дорівнює:

$$Q_{об.р} = 2*45*1,09*0,85 = 84$$

Об'єм перевезень пасажирів за рік,  $Q_{рік}$ , пас., розраховується за формулою:

$$Q_{рік} = Q_{об.р} * n_{об.р} \quad (3.4)$$

де  $Q_{рік}$  – об'єм перевезень одного автобусу за рік, пас.;

$n_{об.р}$  – кількість оборотних рейсів, які виконуються одним автобусом за рік.

Кількість оборотних рейсів, виконаних одним автобусом за рік,  $n_{об.р}$ , од., розраховується за формулою

$$n_{об.р} = \frac{AD_p * T_n * \alpha_a}{T_{об}} \quad (3.5)$$

де  $AD_p$  – автомобілі – дні в роботі;

$T_n$  – час у наряді, год.;

$\alpha_a$  – коефіцієнт використання парку, який дорівнює 0,9.

Кількість оборотних рейсів, виконаних одним автобусом за рік дорівнює

$$n_{об.р} = \frac{192 \cdot 6 \cdot 1}{12} = 96$$

Об'єм перевезень за рік одним автобусом складає

$$Q_{рік} = 96 * 84 = 8064$$

Потрібна кількість автобусів за рік,  $A_c$ , од., розраховується за формулою

$$A_c = \frac{Q_{ож}}{Q_{рік}} \quad (3.6)$$

де  $A_c$  – потрібна кількість автобусів за рік, од.;

$Q_{ож}$  – очікуваний об'єм перевезень, пас.

Потрібна кількість автобусів за рік дорівнює

$$A_c = \frac{5875}{8064} \cong 0,8$$

В результаті розрахунків приймаємо один автобус. Розрахунки наведені в Додатку 7.

Для придбання нового рухомого парку розраховуємо інвестиційний проект. При позитивному результаті доцільно буде придбати новий автобус, при отриманні негативного результату – залишити старий парк. Перевізник, який обслуговує маршрут, має два автобуси.

Витрати на реалізацію заходів  $Z_t$ , грн., у розрахунковому періоді  $t$ , розраховуються за формулою

$$C_t = \hat{E}_t + \dot{E}_t + C_t + \dot{I}_t, \quad (3.7)$$

де  $Z_t$  – витрати на виробництво продукції за розрахунковий період;

$K_t$  – капітальне вкладення за розрахунковий період;

$\dot{I}_t$  – поточні витрати на транспортний процес і організацію виробництва;

$C_t$  – виплати по позиковому капіталу;

$\Pi_t$  – основні податки і збори, що виплачуються державним і місцевим органам влади.

Всі складові витрат і витрати в цілому розраховуються для двох марок автобусів. Типовим розрахунковим періодом є рік.

$$C_t = 26400 + 435112.6 + 60000 + 62447.2 = 583959.8$$

Так як умови лізингу є менш жорсткими в значенні процентних виплат, ніж фінансовий кредит, то в даній роботі розглядається варіант реалізації інвестиційного проекту через лізинг. Умови лізингу передбачають передачу автобусів і винагороду лізингоотримувачу після повної оплати вартості автобусів і винагорода лізингодателю (фінансовий лізинг).

Термін лізингової угоди збігається з терміном реалізації інвестиційного проекту. Виходячи з цього, обсяг капіталовкладень у рухомий склад визначається як розмір першого внеску по лізингу і витрат на оформлення лізингової угоди і доставку автомобілів. Ці капіталовкладення  $K_{I\&$ , грн., здійснюються на місяць і розраховуються за формулою

$$K_{I\bar{s}} = A_c (C_d + C_a + P_o/100) \quad (3.8)$$

де  $C_d$  – ціна доставки автомобілю, грн;

$C_a$  – ціна автомобіля, грн;

$P_o$  – початковий внесок по лізингу, % .

$$K_{I\bar{s}} = 2(500 + 110000 * 25/100) = 56000$$

Обсяг капіталовкладень визначається також для витрат на організаційні заходи для місяця, що передує ефективній експлуатації проекту.

Ці капіталовкладення  $K_{I\bar{s}-1}$ , грн., здійснюються також за рахунок власних коштів інвестора і розраховуються за формулою

$$K_{I\bar{s}-1} = S_o + A_c * S_y \quad (3.9)$$

де  $S_y$  – витрати, пов'язані з постановкою на облік та оформленням документів на автобуси, грн.

$$K_{I\bar{s}-1} = 2000 + 2 * 1000 = 4000$$

Розклад руху міжміських автобусів має деякі відміни від розкладу міських автобусів, але порядок їх складання у табличної формі аналогічне. У розкладі руху по міжміським маршрутам указують київський час Розклад руху складають також і в графічній формі.

Графік дозволяє підвишити ефективність керівництва та контроль за роботою автобусів на лінії по усьому маршруту і по окремим його перегонам, він відображає усі елементи транспортного процесу у часі та просторі. Збудуванню графіків руху допомагає розрахунки техніко-експлуатаційних показників роботи по маршруту, які були раніше розраховані.

Таблиця 3.1 – Розклад руху на маршруті Маріуполь – Запоріжжя

Пункт відправлення	Час відправлення, год.	Пункт прибуття	Час прибуття, год.	Період руху
Маріуполь	6:00	Запоріжжя	11:45	Щоденно
Маріуполь	7:10	Запоріжжя	12:05	Щоденно
Маріуполь	8:20	Запоріжжя	13:55	Щоденно
Маріуполь	18:00	Запоріжжя	22:00	Щоденно

Система організації руху автобусів у міжміському сполученні включає в себе визначений метод перевезення пасажирів, режим руху автобусів, засоби організації праці водіїв та варіанти розміщення автотранспортних підприємств, які обслуговують маршрут. На міжміських перевезеннях приймається скрізний та ділянковий рух автобусів. При скрізному русі кожний автобус проходить увесь маршрут від початкового до кінцевого пунктів та зворотно. При ділянковому русі маршрут поділяється на ділянки. Кожну ділянку обслуговує автобус визначеного АТП. На межах суміжних ділянок проходить пересадка пасажирів з одного у другий автобус. В зв'язку з серйозними незручностями для пасажирів такий рух не може бути рекомендовано. Однак з застосуванням пасажирських полуприцепів та автомобілів-тягачів, які виключають пересадку пасажирів при перецепці полуприцепів на межах ділянок, тоді ділянковий рух прийнятним.

## Висновки

Автомобільний пасажирський транспорт є складовою частиною єдиної транспортної системи країни, та її успішне функціонування в більшості залежить від координації роботи з іншими видами транспорту.

В даний час стратегічне управління зайняло своє місце як передумова виживання та розвитку будь-якого підприємства, незалежно від його форми власності та масштабів діяльності. Сьогодні, поряд з формальними, кількісними методами, стратегічне управління використовує творчий, інтуїтивний підхід. Не будучи універсальним способом досягнення успіху в бізнесі, воно в той же час створює основу для успішної діяльності фірми.

Сучасний темп зміни і збільшення знань являється настільки великим, що стратегічне управління виявляється чи не єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на довший термін. Стратегічне управління дає також основу для ухвалення рішень, пов'язаних з діяльністю фірми. Знання того, чого організація хоче досягти, допомагає уточнити найбільш придатні шляхи дій. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані рішення, навіть на основі формального планування та управління, керівництво знижує ризик ухвалення неправильного рішення через помилкову чи недостовірну інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної мети усередині організації. Саме тому впровадження стратегічного управління розвитком фірми є запорукою не тільки її виживання, але й зміцнення її позиції на ринку або розширення сфери впливу.

В даній науковій роботі дослідження впливу своєчасної розробки та впровадження стратегії на основі стратегічного аналізу діяльності з метою підвищення ефективності функціонування підприємства проведено в умовах приватного акціонерного товариства «Маріуполь-Авто».

## Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ . Москва : Экономика, 1989. 358 с.
2. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: Учебник . Москва: Финансы и статистика, 2009. 340 с .
3. Варелопуло Г.А. Организация движения и перевозок на городском пассажирском транспорте – Москва: Транспорт, 2000. 208 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І.. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Гардарика, 2000. 296 с.
6. Гиляровская А.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник. Москва: ТК Велби, Издательство Проспект, 2006. 360 с.
7. Грант Р. Современный стратегический анализ; пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
8. Джонсон, Дж. ;К. Шоулз, Р. Уиттингтон; пер. с англ. Корпоративная стратегия: теория и практика. Москва: Вильямс, 2007. 800 с.
9. Дикань В.Л. Організація виробництва: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів . Харків: ТОВ «Р.И.Ф.», 2007. 320 с.
10. Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. Економічна безпека підприємства: навч посіб - Харьков.: УкрГАЗТ, 2011. 270 с.
11. Дикань В.Л., Полякова О.М., Уткіна Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 387 с.
12. Дикань В.Л.; Дейнека А.Г.; Воловельская И.В. Экономика труда: учебное пособие. Харьков: ООО «Олант», 2003. 120 с.
13. Дикань В.Л. Козинець А.С., Чупир В.Є. Діагностика фінансового стану

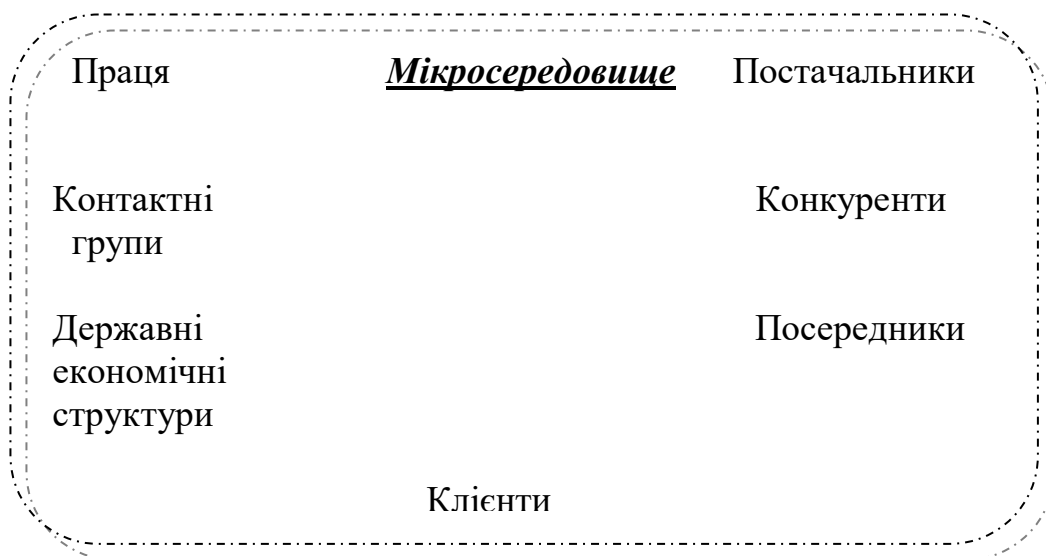
- підприємства : навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 150 с.
14. Дикань В.Л.; Шраменко О.В.; Якименко Н.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 278 с.
  15. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
  16. Ларин О.Н. Организация пассажирских перевозок: учебное пособие. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. 104 с.
  17. Мельник В.О. Формування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація стратегії: Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». Харків: УкрДАЗТ, 2006. 45 с.
  18. Офіційний сайт компанії «Арт-Сервіс» URL: [www.art-servis.ua](http://www.art-servis.ua).
  19. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов; пер. с англ. Москва: Альпина Паблицер, 2011. 454 с.
  20. Портер М. Конкуренция; пер. с англ. Москва: «Вильямс», 2005. 608 с.
  21. Портер М. Нужно стремиться быть не лучшим, а уникальным. Бизнес. 2006. № 42. С. 80–83.
  22. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 382 с.
  23. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
  24. Соколов Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А.: Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. Харьков: ООО «Олант», 2002. 416 с.
  25. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
  26. Туленков, Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY7/keystone.htm>.
  27. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ; пер. с англ. Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. 541 с.



28. Фомченкова Л.В. Оценка конкурентного потенциала промышленного предприятия . Эко. 2005. №10. С. 179-186.
- 29.Хорин А.Н. Керимов В.Э. Стратегический анализ: Учебное пособие Москва: Эксмо, 2006. 286 с.
- 30.Шершньова З. Стратегічне управління : Підручник. Вид. 2-ге ., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

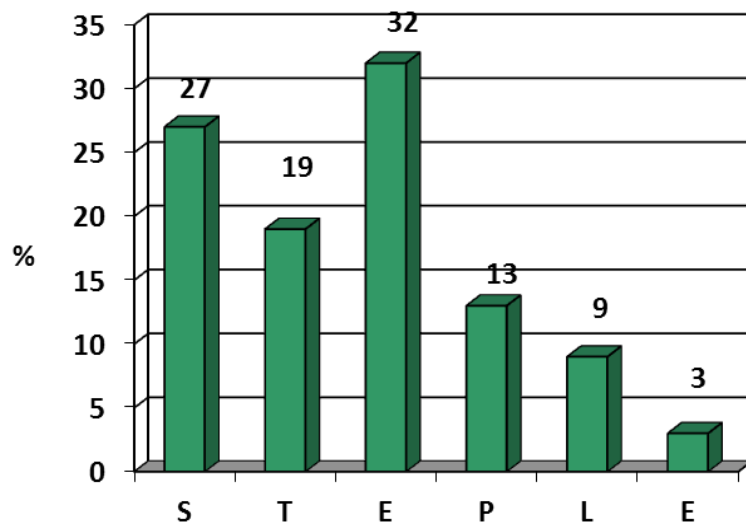
## Додатки

### Додаток 1 Рівні стратегічного аналізу діяльності підприємства



**Додаток 2 Аналіз факторів макросередовища підприємства «Маріуполь-Авто»**

Фактори	Тенденції	Вплив на компанію: «+» - позитивний; «-» - негативний	Значимість: 1-10 балів	Оцінка впливу: 1-5 балів	Сумарна оцінка	Частка
1	2	3	4	5	6	7
<b>S – соціокультурні</b>					120	27%
Демографічний аспект	З 10.2001р. по 10.2011р. чисельність населення України скоротилась з 48998 тис.чол. до 45831 тис. чол. або на 6,9%.	«-»: зростання продажів залежить від чисельності пасажирів. Необхідне заповнення за рахунок освоєння нових ринків у регіонах	8	4	32	-
Ментальність кінцевих споживачів	Істотна різниця в ментальності, «смакових» перевагах по лінії Схід-Захід	«-»: зміна звичок пасажирів вимагає значних часу та коштів	5	4	20	-
Розподіл доходів	Різниця в доходах населення у селах та містах істотна, як і між заходом країни (рівень доходів на 25-30% нижче) та центром-сходом	«-»: слабкий вплив через відсутність салонів компанії у регіонах з низьким рівнем доходу	7	4	28	-
<b>T – технологічні</b>					90	19%
Інтернет	Значне збільшення кількості користувачів мережі, можливість оперативного отримання інформації і порівняння цін, а також купити все не виходячи з дому/офісу	«+»: низький вплив на роздріб через неможливість отримання квитка відразу;	8	5	40	
Логістика	Бурхливий розвиток служб доставки вантажів і товарів за схемою «від дверей до дверей».	«+»: віддалені регіони стають логістично доступними	10	5	50	
<b>E - економічні</b>					143	32%
Економіка країни та світу повільно виходить з економічної кризи	Падіння ВВП у 2014 році склало 4,6%	«+»:слабкий вплив	8	5	40	
Курси валют	Різне зростання курсу валют привело до істотного з дорожчання паливно-мастильних матеріалів і запчастин	«+»:істотний вплив –	5	3	15	
Ринок праці	Зниження рівня заробітної плат. Надлишку кваліфікованих кадрів не спостерігається, але лояльність персоналу зросла	«+»: пошук нових співробітників залишається проблемою, однак люди менш вимогливі до компенсації та роду занять	5	3	15	
Торгова політика постачальників	Узгоджена і прийнята спільна антикризова програма с ключовими постачальниками, ціни стабілізовані або знижені	«+»: істотний вплив і відмінна здатність компанії перед конкурентами	8	5	40	
<b>P - політичні</b>					60	13%
Податкова політика	Новий податковий кодекс, прийнятий у 2011 році, призвів до жорсткості фіскального контролю	«-»: істотний вплив – значне збільшення витрат (зростання податково-вого тягарю, нові вимоги до найму персоналу та ведення бізнесу)	8	5	40	
<b>L- юридичні</b>					40	9%
Правова система	Була і залишається ураженою корупцією	«-»: неможливо бути впевненим в безпеці бізнесу доти, доки існує ризик рейдерства та інших «прийомів» впливу	8	5	40	
<b>E - екологічні</b>					15	3%
Утилізація відходів	Забруднення навколишнього середовища	Середній вплив через ідентичність умов для всіх суб'єктів господарської діяльності	5	3	15	



Умовні позначення:

S - соціокультурні, T - технологічні, E - економічні, P - політичні,  
L - юридичні або правові, E - екологічні фактори

### Додаток 3 Фінансові результати

Показник	2019	2020
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30101	28215
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(26449)	(25078)
Валовий:		
прибуток	3652	3137
збиток	(--)	(--)
Інші операційні доходи	111	189
Адміністративні витрати	(2600)	(2636)
Витрати на збут	(--)	(--)
Інші операційні витрати	(423)	(415)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	740	275
збиток	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	--	--
Інші фінансові доходи	--	--
Інші доходи	17	16
Фінансові витрати	(1248)	(--)
Втрати від участі в капіталі	(--)	(--)
Інші витрати	(1)	(--)
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	--	291
збиток	(492)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-49	-102
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	--	189
збиток	(541)	(--)
Сукупний дохід	-541	189

### Елементи операційних витрат

Показник	2019	2020
Матеріальні затрати	17428	16663
Витрати на оплату праці	6094	5800
Відрахування на соціальні заходи	2268	2158
Амортизація	1872	1841
Інші операційні витрати	1600	1515
Разом	29262	27977

Додаток 4 Обмеження при досягненні стратегічних завдань

Стратегічні та супутні завдання	Обмеження
Утримання лідируючої позиції на ринку пасажирських перевезень в Україні	Компанії, що не реагують на виниклі можливості і займають «ніші», які звільнилися в стратегічному просторі, з часом втрачають свої поточні позиції.
Реагування на нові можливості через модифікацію існуючої стратегії	Світова економічна криза не завершена, політико-економічна ситуація в країні стабілізується, але для підтримки стабільності грошової одиниці продовжують залучатися кредити МВФ - структурна нестійкість економіки зберігається, що служить істотним обмеженням для оновленої стратегії.
Реалізація оновленої стратегії у випадку її прийняття	Наявність проблем на фондовому ринку є сигналом до скорочення отримання грошових коштів через публічні інститути.
Поліпшення фінансових показників, нарощування оборотного капіталу за рахунок зростання продажів	Збільшення тиску конкурентних сил, ймовірно падіння попиту через нового витка розвитку світової кризи, що може привезти до неможливості домогтися гарних фінансових результатів без поєднання стратегії диференціації та економії на витратах

## Додаток 5

### Варіанти конкурентних стратегій

Тип стратегії	Аналіз відповідності меті	Оцінка відповідності
Лідерство за витратами	Залучення покупців за рахунок мінімальних цін і прийнятної якості. Зниження витрат за рахунок ефекту масштабу – розширення мережі салонів. Не передбачає заходів по збільшенню диференційованих властивостей продукту.	Часткова відповідність
Широка диференціація	Надання товару додаткової цінності в очах споживачів і вдосконалення його. Розвиток інноваційних дій. Зростання питомих витрат на одиницю виробленої продукції.	Часткова відповідність
Сфокусована стратегія низьких витрат	Припускає фокусування на вузькому сегменті покупців при низьких витратах. Компанія працює з різними сегментами споживачів.	Не відповідає
Сфокусована стратегія диференціації	Припускає надання товару додаткової цінності відповідно до потреб вузького сегменту. Компанія працює з різними сегментами споживачів.	Не відповідає
Сполучення лідерства за витратами і диференціації	Інтегроване поєднання двох загальних стратегій, пропозиція продукту за конкурентною ціною з набором диференційованих властивостей, отриманих на базі впровадження інновацій.	Максимальна відповідність

Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів компанії за методикою SWOT-аналізу

Сильні сторони	Можливості
<p>1 Наявність досвіду виходу з кризи.                  2 Достатні запаси ТМЦ за відсутності позикових коштів.                  3 Спільні партнерські програми з постачальниками - додатковий ступінь стійкості.                  4 Досвід розвитку і функціонування філіальної мережі.                  5 Підготовлений персонал.                  6 Репутація надійного партнера.</p>	<p>1 Відповідність тенденції - використання переходу до фази росту в галузі.                  2 Синтез інноваційних технологій інтернет-замовлення і логістики - вплив на динаміку галузі.                  3 Придбання нової позиції в галузі - стійко розвиваючого лідера.                  4 Доступ до нових клієнтів з потенціалом відкладеного попиту.                  5 Високі бар'єри входу для новачків.</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>1 Відсутність бренду компанії, як елемента, що найбільш складно копіюється.                  2 Низький рівень диференціації послуги.</p>	<p>1 Поновлення кризових явищ в економіці.                  2 Витік інформації до конкурентів про підготовку інновацій та перехід до нової стратегії.</p>



Додаток 6 Характеристика маршруту

Показники маршруту	Маріуполь – Запоріжжя
Довжина маршруту, км	273
Коефіцієнт статичного використання місткості,	0,85
Коефіцієнт динамічного використання місткості,	0,86
Швидкість сполучення, км/год	50
Коефіцієнт використання пробігу,	0,93
Середній час у наряді, $T_n$ , год.	5,46
Середня дальність поїздки одного пасажиру, , км	256

Додаток 7 Результати розрахунків потрібної кількості автобусів на маршрутів

Показники на маршруті	Маршрут Маріуполь – Запоріжжя
Час обороту, год.	12
Коефіцієнт змінності	1,09
Об'єм перевезень за оборотний рейс одним автобусом, пас.	84
Кількість оборотний рейсів за рік, од.	96
Об'єм перевезень одним автобусом за рік, пас.	8064
Потрібна кількість автобусів, од.	1