

**Організаційно-економічний інструментарій управління
якістю транспортно-логістичних послуг
автотранспортних підприємств**

Зміст

Вступ	3
1. Теоретичні основи управління якістю транспортно-логістичних послуг автотранспортних підприємств	4
2. Обґрунтування необхідності удосконалення якості транспортних послуг структурного підрозділу «Харківська автобаза» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця»	15
3. Розроблення організаційно-економічного інструментарію управління якістю транспортно-логістичних послуг автотранспортних підприємств	23
Висновки	30
Перелік використаних джерел	31
Додаток А. Аналіз обсягових та якісних показників діяльності підприємства	34
Додаток Б. Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства	35
Додаток В. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	36
Додаток Г. Передові технології у сфері логістики	37

Вступ

Задля розбудови ефективного транспортного комплексу, повноцінного задоволення потреб населення в якісних і доступних перевезеннях, покращення умов ведення бізнесу в транспортно-логістичному секторі, забезпечення інтеграції української транспортної мережі до Транс'європейської транспортної системи країною було обрано вектор реформування транспортного сектора. Однак, попри цю позитивну ініціативу, протягом останніх десяти років, які мали охарактеризуватися реалізацією ряду важливих реформаційних кроків, системна криза в галузі лише поглиблюється. При формуванні практичних пропозицій щодо реформування транспортної галузі і безпосередньо їх реалізації не відбувалося формування належного організаційно-економічного інструментарію забезпечення якісної перебудови галузі, не враховувалися ті обмеження, які виникли в результаті поглиблення економічної кризи в країні, порушення виробничо-господарських зв'язків і погіршення виробничо-технологічної бази, зниження фінансового та ресурсного потенціалу тощо.

Як результат країна втрачає позиції на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг, знижується експорт товарів вітчизняних підприємств, посилюється експансія іноземних транспортних компаній на внутрішній ринок. Цьому сприяє низка негативних внутрішніх факторів, серед яких: фізична і моральна зношеність основних фондів транспортних підприємств; низький рівень транспортно-логістичного сервісу і повільні темпи впровадження сучасних транспортних технологій тощо. Тому вагомого значення наразі набуває покращення якості транспортно-логістичних послуг автотранспортних підприємств з метою посилення їх позицій на національному та світовому транспортно-логістичному ринку. Цього можливо досягнути за рахунок формування організаційно-економічних засад розвитку автотранспортних підприємств і розбудови відповідного інструментарію покращення якості транспортно-логістичних послуг.

1 Теоретичні основи управління якістю транспортно-логістичних послуг автотранспортних підприємств

На сьогоднішній день транспортний сектор України переживає вкрай складні часи, викликані як посиленням внутрішніх протиріч розвитку суб'єктів цієї сфери, так і впливом зовнішніх негативних факторів, пов'язаних з економічною та політичною нестабільністю в країні і світі, а також посиленням конкуренції на ринку транспортно-логістичного обслуговування. Наразі споживачі транспортних послуг все частіше скаржаться на їх якість, що відображається в неповноцінному задоволенні потреб клієнтів у перевезеннях, почастишанні випадків несвоєчасної доставки вантажів і зниження їх збереженості, погіршенні технічного стану транспортних засобів та їх експлуатаційних характеристиках, неналежному рівні інформаційного супроводу вантажів і застарілості застосовуваних інформаційних технологій та ін. Останнє вимагає від транспортних підприємств покращення якості транспортно-логістичного обслуговування клієнтів і переходу до персоналізованого підходу надання транспортно-логістичних послуг.

Проблематика забезпечення якості транспортно-логістичних послуг викликає активне зацікавлення з боку наукової спільноти, зокрема таких авторів як А. Брайковська, Д. Власенко, В. Дикань, О. Дикань, О. Криворучко, А. Матвєєва, І. Токмакова та ін. [1-13]. Однак, приймаючи до уваги той факт, що якість транспортних послуг є доволі абстрактною категорією, яку складно кількісно оцінити, на сьогодні сформувалася значна кількість підходів до розуміння даної категорії, виділення її специфічних рис і критеріїв оцінки. Тому надалі розглянемо підходи до визначення змісту «транспортні послуги» та «управління якістю транспортних послуг» і визначимо пріоритетні напрями забезпечення якості послуг транспортно-логістичних підприємств.

Зважаючи на те, що в законодавстві нині відсутнє комплексне визначення поняття «транспортна послуга», науковці дотримуються різних точок зору

щодо розуміння даної економічної категорії. Відтак А. Матвеева визначає транспортні послуги як сукупність зобов'язань, урегульованих нормами права, опосередкованих відповідними договорами, забезпечених господарсько-правовими засобами державного регулювання, та пов'язаних із фізичним переміщенням у просторі пасажирів, багажу, вантажів [7]. У свою чергу, Д. Власенко розглядає транспортну послугу як результат транспортної роботи з переміщення вантажів і пасажирів, а також сукупності супутніх, доповнюючих перевізний процес операцій, які виконуються транспортним підприємством за попередньою заявою клієнта [2]. Транспортну послугу як процес переміщення вантажів та пасажирів, а також комплекс супутніх операцій та робіт, що пов'язані з його підготовкою та здійсненням визначає А. Брайковська в роботі [1]. І. Лукасевич-Крутник під транспортною послугою пропонує розуміти дію або сукупність дій (діяльність), спрямованих на здійснення перевезення та (або) надання інших допоміжних для здійснення переміщення пасажирів, багажів, вантажів операцій [9]. При цьому багатьма вченими акцентується увага на необхідності врахування специфічних ознак транспортних послуг порівняно з іншими видами послуг. До основних із них варто віднести: по-перше, процеси надання і споживання транспортних послуг співпадають у часі, тобто вони відбуваються одночасно; по-друге, транспортні послуги мають нематеріальний характер, їх неможливо накопичувати та зберігати для використання в майбутньому; по-третє, динамічний характер якості послуг, тобто вона може змінюватися залежно від суб'єкту, місця, часу надання та інших факторів.

Що стосується категорії «якість продукції», то її визначають як одне з найбільш складних та комплексних понять, що призвело до існування множини різносторонніх поглядів на розуміння її сутності. Загалом виділяють декілька періодів у розвитку підходів до змісту поняття якості, які орієнтовані на розгляд цієї категорії з тих або інших позицій [10]:

1) 1920-1950 роки – якість продукції розуміється як відповідність вимогам стандартів, а головними методами її досягнення є методи контролю (орієнтація на технічні та правові аспекти);

2) 1950-1970 роки – якість продукції пов'язується із задоволенням потреб споживачів за відповідними параметрами (орієнтація на економічні та правові аспекти);

3) 1970-1980 роки – якість трактується як повне задоволення потреб не тільки з точки зору підвищення показників якості, але й з точки зору зниження вартісних параметрів (орієнтація на економічні аспекти);

4) 1980-1990 роки – поняття якості містить не тільки повне задоволення потреб споживачів, але й орієнтацію на латентні (приховані) вимоги споживачів, які пов'язані з їх очікуваннями та знаходять відтворення у товарах ринкової новизни конкурентоспроможної якості (орієнтація на економічні та соціальні аспекти);

5) 1990 роки – сьогодення – поняття якості охоплює не тільки сприйняття виробником (постачальником) задоволення потреб споживача, але й сприйняття споживачами ступеня виконання їх вимог. У свою чергу, вимога визначається як потреба або очікування, яке встановлено, зазвичай передбачається або є обов'язковим (орієнтація на економічні та соціальні аспекти).

Еволюцію сучасних підходів до розуміння змісту категорії «якість продукції» наведено на рисунку 1.1.

Оцінюючи якість продукції та послуг вчені виділяють декілька її рівнів. Найбільш поширеним є твердження щодо визначення абсолютного і відносного рівня якості продукції (послуг). У роботі [12] автором крім абсолютного та відносного виділено перспективний та оптимальний рівні якості продукції. Зокрема абсолютний рівень якості того чи іншого виробу знаходять шляхом обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів. Відносний рівень якості визначають порівнюючи показники продукції з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів.

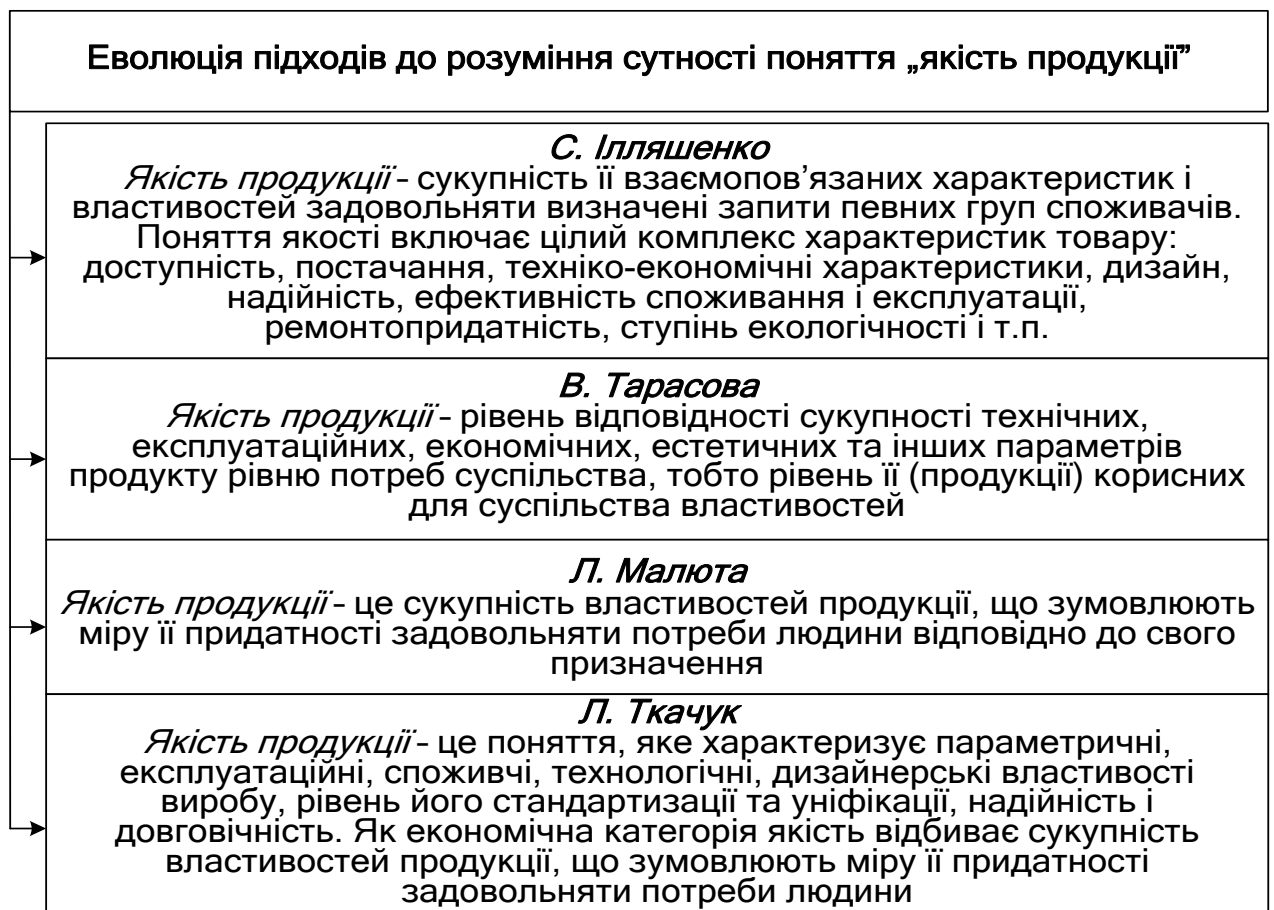


Рисунок 1.1 – Сучасні наукові погляди на розуміння змісту економічної категорії «якість продукції» [14-17]

Перспективний рівень оцінки якості продукції враховує пріоритетні напрями і темпи розвитку науки і техніки. За новими видами продукції доцільно визначати також оптимальний рівень якості, тобто такий рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво і використання продукції у певних умовах її споживання була б мінімальною.

Колектив авторів [13] виділяють базовий і додатковий рівні якості послуг транспортно-логістичної компанії. Зокрема базовий рівень якості логістичних послуг – це той мінімальний рівень логістичної підтримки, що надається всім споживачам. Він включає такі характеристики: доступність; функціональність послуг; надійність; схоронність; комплексність. У свою чергу додатковий рівень якості враховує терміновість обслуговування, прискореність доставки, додаткові послуги та надання особистих привілеїв клієнту (бонуси, знижки).

У свою чергу, якість транспортно-логістичних послуг визначають як сукупність найбільш істотних показників транспортної продукції, що обумовлюють ступінь її придатності до своєчасного та найбільш повного задоволення потреб вантажовідправників і пасажирів. Серед її основних характеристик визначають: рівень задоволення потреб у перевезеннях за обсягами, структурою та часом доставки вантажів і споживча вартість перевезень за показниками збереженості, регулярності, ритмічності, рівномірності, надійності та безпеки перевезень. При здійсненні інтегральної оцінки якості перевезень до вище згаданих характеристик додаються витрати на виконання перевезень за показниками трудомісткості, енергомісткості та собівартості перевезень і продуктивності праці [18].

У цьому сенсі слід відзначити, що зважаючи на сучасний еволюційний етап розвитку наукових вчень щодо розуміння якості продукції (послуг), у роботі [6] досить влучно розглядається поняття сприйняття споживачем якості транспортно-логістичного обслуговування, яке, на думку авторів, слід розглядати як формування в його свідомості відмінностей між очікуваним і фактично отриманим обслуговуванням з подальшим переростанням цього образу (через сприйняття і оцінку істотних властивостей отриманого обслуговування) в емоційний настрій, що характеризується силою (рівнем) і напрямом: сильний позитивний настрій – високий ступінь задоволеності – висока якість обслуговування або сильний негативний настрій – високий ступінь незадоволеності – низька якість обслуговування. Кількісна характеристика такого настрою є оцінкою якості, яка розповсюджується як на транспортно-логістичного обслуговування, так і на окремий його процес.

Безпосередньо поняття управління якістю транспортних послуг є доволі комплексним та змістовним і з плином часу набуло нових рис та форм прояву. Загалом використовуючи еволюційний підхід, виокремлюють три науково-концептуальних періоди управління якістю: філософський, технократичний та інноваційний. Так, філософська концепція якості ґрунтується на формуванні характеристик (властивостей) об'єкта та встановленні вимог до рівня якості.

Управління якістю до початку ХХ ст. зводилось до філософських трактувань, фізичного контролю відповідності загальноприйнятим характеристикам (наприклад, довжини, ширини, кольору, міцності тощо). Технократична концепція якості полягала в технічному та статистичному контролі та встановленні технологічних вимог до продукту. У період з 1900 р. до 80-х рр. ХХ ст. основними цілями управління якістю виступали контроль та бездефектність виробництва. У свою чергу поєднання процесів виробництва та зовнішніх організаційних процесів діяльності підприємства (організація постачань, маркетингова організація розподілу, використання аутсорсинга) починаючи з 80-х р.р. ХХ ст. спровокували новий етап розвитку систем управління якістю – інноваційний. Інноваційна концепція якості включила нові методи та підходи до забезпечення ефективності діяльності підприємства і якість виступила критерієм результативності управління. Зважаючи на сучасні напрями управління якістю послуг, зокрема впровадження інноваційних інструментів управління якістю, врахування стохастичності поведінки на ринку та ліберальності у сприйнятті рівня якості транспортних послуг, гнучкість та сприйнятність логістичних систем до впровадження нових транспортних та суміжних послуг, пропонують виділяти інноваційно-логістичну парадигму управління якістю транспортних послуг як найбільш результативну [19]. Інший автор, розглядаючи сучасні підходи до управління якістю виділив чотири еволюційних етапи відносно до продукції, що виробляється [20]: індивідуальний та цеховий контроль якості продукції; контроль якості на основі статистичних методів, що застосовувалися спеціальними підрозділами з оцінки якості; комплексне управління якістю продукції та послуг і загальне управління якістю або TQM Total Quality Management.

Сучасні вчені також приділяють вагому увагу питанню осмислення поняття управління якістю транспортних послуг і формуванню дієвих систем управління якістю транспортно-логістичного обслуговування. У роботі [21] управління якістю послуг розглядається у розрізі декількох складових: планування (складова управління якістю, що спрямована на встановлення цілей

у сфері якості), безпосередньо управління (складова управління якістю, що спрямована на виконання вимог до якості), забезпечення (складова управління якістю, що спрямована на створення впевненості, що вимоги до якості будуть виконані) і покращення якості (складова управління якістю, що спрямована на збільшення здатності виконати вимоги до якості). Т. Вознюк [22] визначає управління якістю продукції як скоординовану діяльність, на яку покладаються функції спрямування та контролю організації з питань якості властивостей продукції з метою отримання соціально-економічних ефектів суб'єктами, що мають відношення до виробництва, розподілу і споживання конкретного виду продукції. При цьому в якості складових управління якістю продукції виділяють підтримку, покращення, планування та контроль якості.

Загалом більшість вчених дотримуються системного підходу до управління якістю продукції та послуг (рисунок 1.2). Так Л. Траченко розглядає систему управління якістю як сукупність взаємодіючих процесів, спрямованих на формування механізму ефективного виконання бізнес-процесів підприємства з метою досягнення його цілей та задоволення потреб зацікавлених сторін [23]. В. Маховка і В. Вишовський визначають систему управління якістю як своєрідний управлінський інструмент, за допомогою якого підприємства можуть поліпшувати свою діяльність та якість продукції. При цьому автори наголошують, що така система на підприємстві повинна являти собою комплекс підсистем, що взаємопов'язані між собою і спрямовані на забезпечення відповідного вимогам рівня якості продукції [12]. У свою чергу М. Руденко [24] трактує систему управління якістю послуг як сукупність організаційних структур, методів, принципів, важелів та стимулів, спрямованих на установлення, підтримку, а в необхідних випадках і підвищення якості послуг. На думку вченого функціонування системи управління якістю послуг на транспорті забезпечується організаційною, нормативно-правовою, економічною та соціальною підсистемами, які здійснюють комплексне проведення заходів, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності та задоволеності вимог пасажирів у перевезеннях.

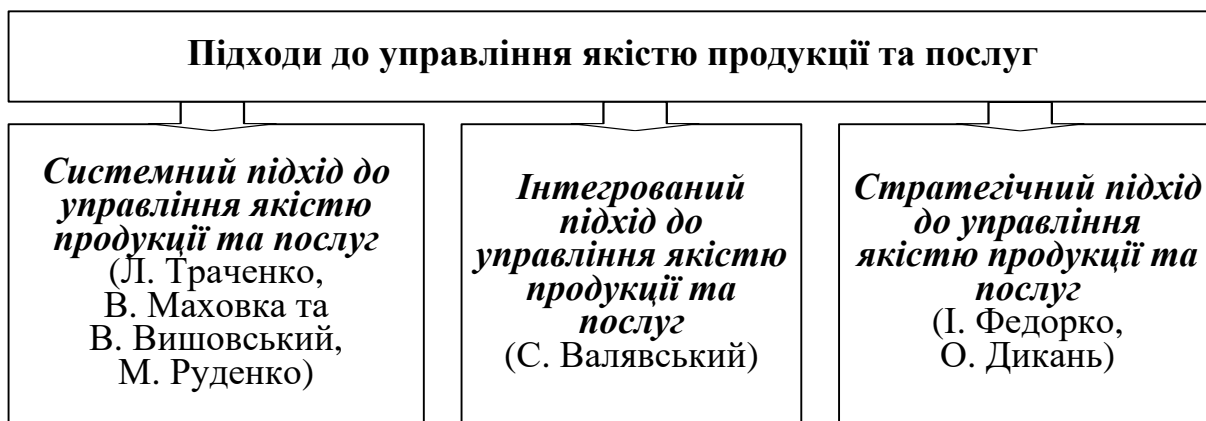


Рисунок 1.2 – Основні підходи до управління якістю продукції та послуг

У цьому сенсі слід вказати, що ґрунтуючись на існуючих системах управління якістю продукції, такого роду системи з'являлися і в транспортній сфері. Відтак залежно від цільової спрямованості, об'єктів управління, критеріїв та інших характеристик знайшли застосування такі види систем управління якістю на транспорті як: комплексні системи управління якістю вантажних перевезень; комплексні системи управління якістю пасажирських перевезень; комплексні системи управління якістю технічного обслуговування і ремонту; комплексні системи управління якістю роботи транспортних підприємств; комплексні системи управління якістю праці тощо.

Деякі з науковців наполягають на доцільності застосування інтегрованого підходу до управління якістю продукції та послуг. Зокрема С. Валявський зазначає, що використання в практиці вітчизняних підприємств інтегрованих систем управління якістю дозволить підвищити якість продукції, конкурентоспроможність підприємств за рахунок застосування системного і процесного підходів до управління підприємством, інвестицій в інтелектуальний капітал. При цьому автор концептуально інтегровану систему управління якістю продукції розглядає як сукупність основних підсистем, що знаходяться у постійній взаємодії та взаємозв'язку, впливають на загальну ефективність системи і спрямовані на підвищення якості продукції [25].

Прихильники стратегічного підходу наполягають на доцільності стратегічного управління якістю продукції. Так у роботі [18] наголошено на

вагомій ролі стратегічного управління якістю транспортних послуг у сфері залізничного транспорту, в основу якого повинні бути покладені стратегічні заходи, орієнтовані на якісне покращення залізничних послуг, що дозволить забезпечити довготривалу конкурентоспроможність залізничної компанії на транспортному ринку. О. Дикань [5] розроблено трирівневу систему стратегічних орієнтирів щодо удосконалення системи управління та забезпечення якості (організаційно-правові, економічні та культурно-ціннісні).

Зважаючи на позиції науковців, управління якістю транспортно-логістичних послуг можна визначити як безперервний процес впливу на складові елементи якості транспортно-логістичних послуг, що здійснюється на всіх етапах їх життєвого циклу, і передбачає визначення цілей у сфері якості транспортно-логістичних послуг та формування інструментарію щодо їх досягнення з урахуванням вимог споживачів щодо бажаного рівня транспортно-логістичного обслуговування.

Загалом процес управління якістю транспортних послуг підприємства доцільно схематично відобразити у вигляді послідовності завдань, в межах яких реалізуються ключові функції управління: по-перше, аналіз діючої системи управління якістю транспортних послуг на підприємстві з метою виявлення негативних тенденцій в процесі управління якістю транспортних послуг; по-друге, планування процесів управління якістю транспортних послуг; по-третє, безпосередньо організація системи управління якістю транспортних послуг задля уточнення і реалізації комплексу заходів щодо покращення рівня якості транспортних послуг; по-четверте, контроль і моніторинг протікання процесів управління якістю транспортних послуг, у т.ч. проведення оцінювання рівня якості транспортних послуг.

На рисунку 1.3 наведено схематичну деталізацію процесів управління якістю транспортних послуг на підприємстві, що включає наступні етапи.

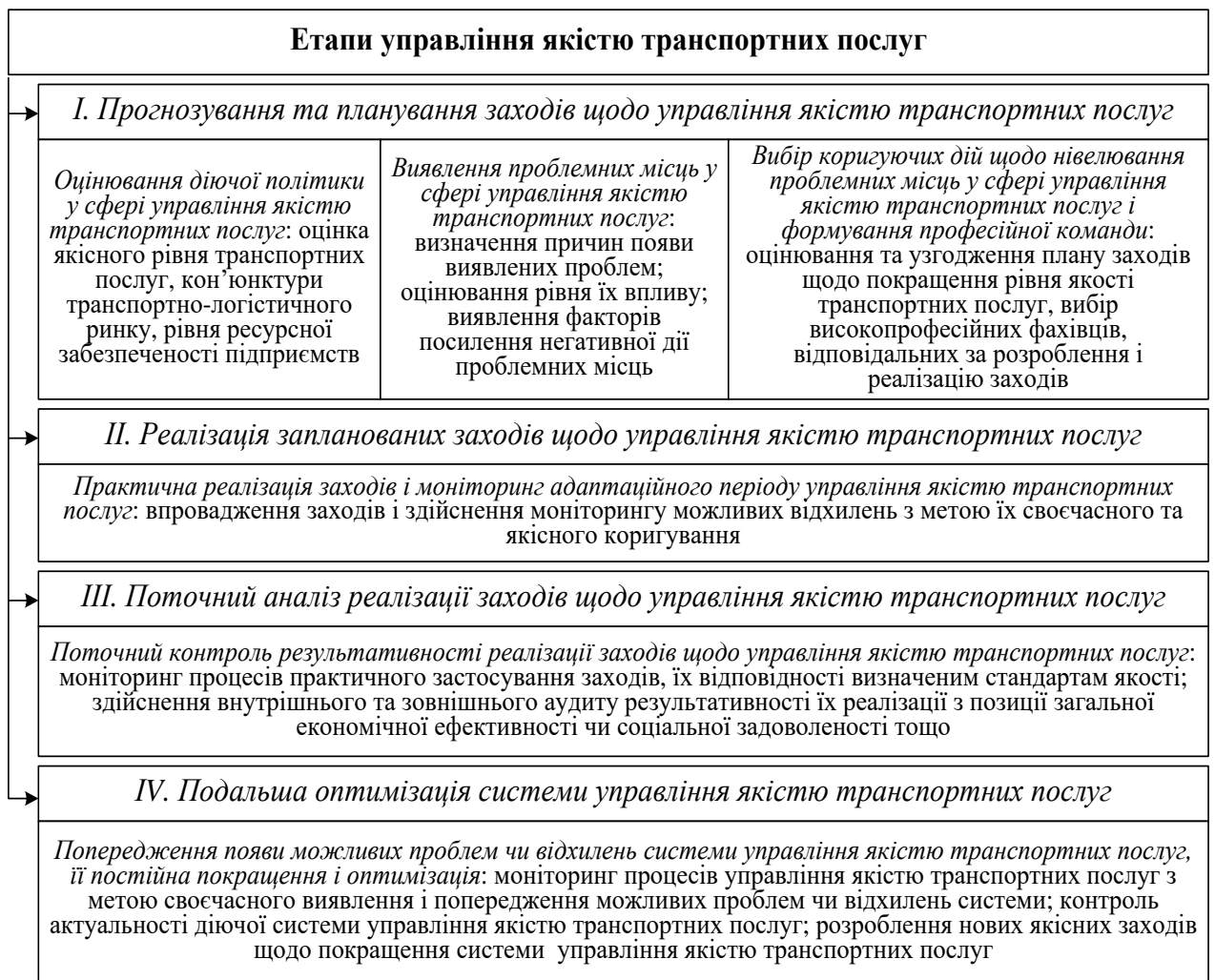


Рисунок 1.3 – Схематична деталізація удосконалення процесів управління якістю транспортних послуг на підприємстві

I. Прогнозування та планування заходів щодо управління якістю транспортних послуг, який передбачає: 1) оцінювання діючої політики у сфері управління якістю транспортних послуг: оцінка якісного рівня транспортних послуг, кон'юнктури транспортно-логістичного ринку, рівня ресурсної забезпеченості підприємств; 2) виявлення проблемних місць у сфері управління якістю транспортних послуг: визначення причин появи виявлених проблем; оцінювання рівня їх впливу; виявлення факторів посилення негативної дії проблемних місць; 3) вибір коригуючих дій щодо нівелювання проблемних місць у сфері управління якістю транспортних послуг і формування професійної команди: оцінювання та узгодження плану заходів щодо

покращення рівня якості транспортних послуг, вибір високопрофесійних фахівців, відповідальних за розроблення і реалізацію заходів.

II. Реалізація запланованих заходів щодо управління якістю транспортних послуг, що включає практична реалізацію заходів і моніторинг адаптаційного періоду управління якістю транспортних послуг, а саме впровадження заходів і здійснення моніторингу можливих відхилень з метою їх своєчасного та якісного коригування.

III. Поточний аналіз реалізації заходів щодо управління якістю транспортних послуг, що передбачає: поточний контроль результативності реалізації заходів щодо управління якістю транспортних послуг: моніторинг процесів практичного застосування заходів, їх відповідності визначеним стандартам якості; здійснення внутрішнього та зовнішнього аудиту результативності їх реалізації з позиції загальної економічної ефективності чи соціальної задоволеності тощо.

IV. Подальша оптимізація системи управління якістю транспортних послуг, що включає: попередження появи можливих проблем чи відхилень системи управління якістю транспортних послуг, її постійна покращення і оптимізація: моніторинг процесів управління якістю транспортних послуг з метою своєчасного виявлення і попередження можливих проблем чи відхилень системи; контроль актуальності діючої системи управління якістю транспортних послуг; розроблення нових якісних заходів щодо покращення системи управління якістю транспортних послуг тощо.

2 Обґрунтування необхідності удосконалення якості транспортних послуг структурного підрозділу «Харківська автобаза» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця»

Підприємство «Харківська автобаза» (надалі – Автобаза) є структурним підрозділом Регіональної філії «Південна залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця», основними завданнями якого є: повне, своєчасне та якісне забезпечення потреби виробничих та функціональних підрозділів Філії в автоперевезеннях; забезпечення раціонального використання автомобільного транспорту; забезпечення виконання виробничих завдань, основних фінансово-економічних показників, ремонту основних засобів та інших планів; організація технічного обслуговування транспортних засобів, що знаходяться на балансі Філії у відповідності з діючим на Філії порядком взаємовідносин між виробничими та функціональними підрозділами; забезпечення раціонального використання сировини, матеріалів, палива, електроенергії; інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

Аналіз обсягових показників діяльності підприємства протягом 2014-2018 рр. дозволив встановити погіршення обсягових показників роботи, а саме скорочення рівня вантажо- та пасажирообігу. Зокрема у 2018 р. порівняно з 2017 р. обсяг перевезень вантажів знизився з 79,1 тис. т до 70,4 тис. т, тобто на 8,7 тис. т або на 11 %. Вантажообіг у 2018 р. відносно до 2017 р. також знизився з 11625,3 тис. т-км до 10125,4 тис. т, тобто на 1499,9 тис. т або на 12,9 %. Обсягові показники роботи підприємства у сфері пасажирських перевезень також погіршилися, зокрема в 2018 р. порівняно з 2017 р. перевезено пасажирів на 17,9 тис. осіб менше, пасажирообіг знизився на 913,2 тис. пас-км або на 17,5 %. Серед основних причин зниження обсягових показників діяльності підприємства варто відзначити зменшення замовлень на виконання перевезень, відсутність бензину і брак коштів на ремонти автомобілів. Динаміку обсягових показників роботи підприємства подано на рисунках 2.1 та 2.2.

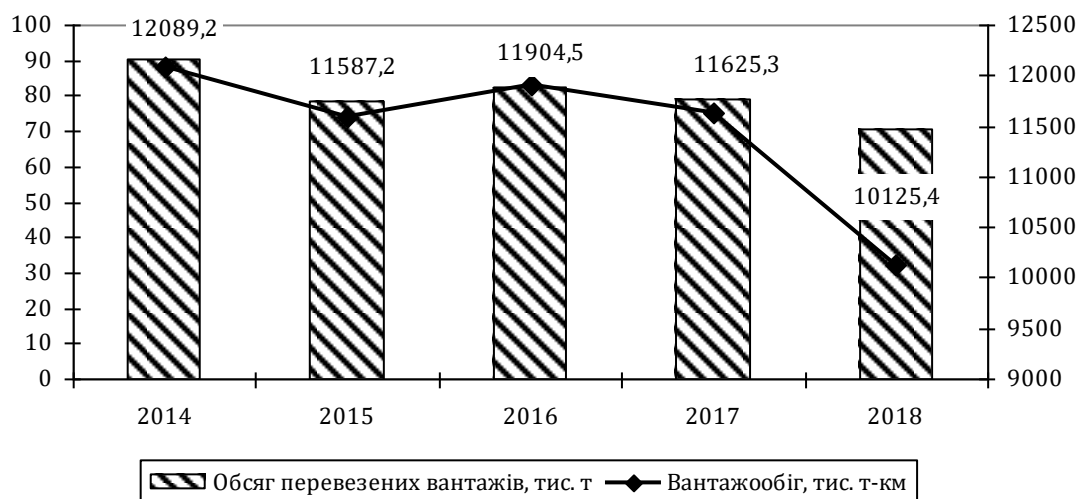


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу перевезень вантажів і вантажообігу підприємства протягом 2014-2018 рр.

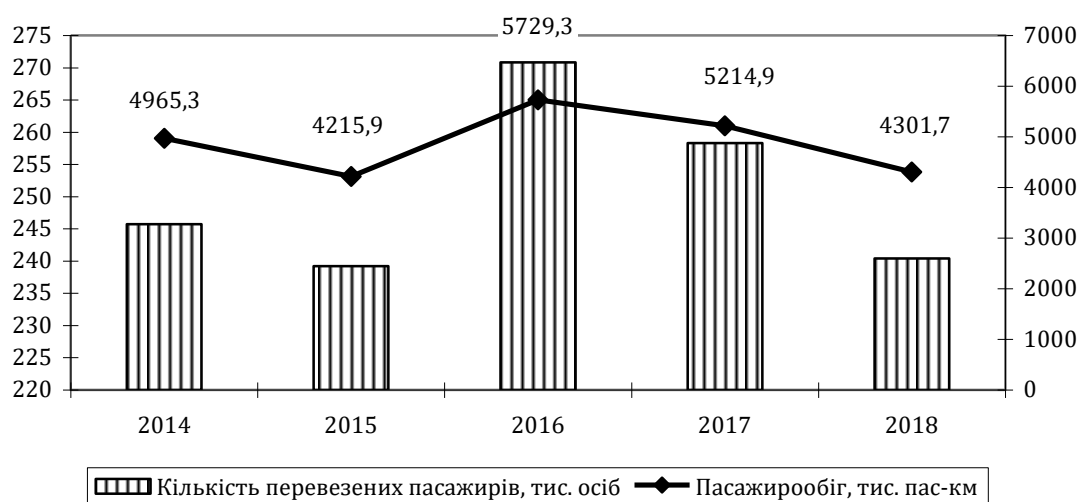


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу перевезень пасажирів і пасажирообігу підприємства протягом 2014-2018 рр.

Стосовно якісних показників діяльності підприємства, слід відзначити, що до них відносяться показники роботи та використання транспортних засобів, а саме їх пробіги, час в наряді та технічна швидкість. Аналізуючи якісні показники роботи підприємства, варто вказати, що протягом 2014-2018 рр. відбулося погіршення і якісних характеристик роботи підприємства. Зокрема загальний пробіг транспортних засобів автобази зменшився на 1041,42 тис. км,

а саме: пробіг вантажних автомобілів у 2014 р. становив 2295,2 тис. км, а у 2018 р. – 1506,48 тис. км, що менше на 788,72 тис. км або 34,4 %; пробіг пасажирських автобусів складав у 2014 р. 800,7 тис. км, а у 2018 р. – 699,7 тис. км, що менше рівня 2014 р. на 101 тис. км або на 12,6 %; пробіг пасажирських легкових автомобілів протягом аналізованого періоду також зменшився на 151,7 тис. км та становив 90,9 % рівня 2014 р. У свою чергу, показник часу в наряді знизився в 2018 р. порівняно з 2014 р. з 239,9 тис. год до 232,3 тис. год, тобто на 7,6 тис. год або на 3,2 %. Щодо технічної швидкості, то вона дещо збільшилася, зокрема технічна швидкість вантажних автомобілів підвищилася в 2018 р. порівняно з 2014 р. з 77,2 км/год до 77,8 км/год, тобто на 0,6 км/год або на 0,8 %, пасажирських автобусів – з 72,1 км/год до 82,3 км/год, тобто на 10,2 км/год або на 14,2 %, пасажирських легкових автомобілів – з 85,6 км/год до 89,9 км/год, тобто на 4,3 км/год або на 5,0 %. Протягом аналізованого періоду на підприємстві спостерігається зниження рівня використання автомобільного парку з 0,93 у 2014 р. до 0,85 у 2018 р. (скорочення на 0,08), а також погіршення використання автомобільного парку з 0,65 у 2014 р. до 0,31 у 2018 р. (скорочення на 0,34). Більш детально динаміку обсягових та якісних показників роботи автобаз представлено в додатку А.

Важливим етапом техніко-економічного аналізу діяльності транспортного підприємства є визначення рівня його забезпеченості основними фондами за умови максимально ефективного їх використання і визначення резервів підвищення ефективності їх застосування.

Так, аналізуючи динаміку вартості основних фондів на підприємстві, що наведено в додатку Б, вдалося встановити, що в 2018 р. порівняно з 2014 р. загальна вартість основних фондів зменшилася з 70180 тис. грн. до 64625 тис. грн., тобто на 5555,0 тис. грн. або на 8,0 %. Зокрема в розрізі видів основних фондів підприємства відбулися такі зміни: у 2018 р. порівняно з 2014 р. вартість будинків знизилася з 18562 тис. грн. до 17023 тис. грн., тобто на 1539 тис. грн. або 8,3 %; вартість споруд знизилася з 12592 тис. грн. до 10995 тис. грн., тобто на 1597 тис. грн. або 12,7 %; вартість передавальних пристроїв

знизилася з 97 тис. грн. до 95 тис. грн., тобто на 2 тис. грн. або 2,1 %; вартість машин та обладнання знизилася з 11623 тис. грн. до 10873 тис. грн., тобто на 750 тис. грн. або 6,5 %; вартість транспортних засобів знизилася з 21256 тис. грн. до 20412 тис. грн., тобто на 844 тис. грн. або 4,0 %; вартість інструментів, приладів та інвентарю знизилася з 1952 тис. грн. до 1802 тис. грн., тобто на 150 тис. грн. або 7,7 %; вартість інших основних засобів знизилася з 11 тис. грн. до 10 тис. грн., тобто на 1 тис. грн. або 9,1 %; вартість інших необоротних матеріальних активів знизилася з 4087 тис. грн. до 3415 тис. грн., тобто на 672 тис. грн. або 16,4 %.

Стосовно структури основних фондів підприємства, варто відзначити, що найбільшу питому вагу займають транспортні засоби, частка яких складає понад 30 % від вартості основних фондів. Зокрема в 2018 р. структура основних фондів підприємства була такою: 31,6 % – транспортні засоби, 26,3 % – будинки, 17 % – споруди, 16,8 % – машини та обладнання, 5,3 % – інші необоротні матеріальні активи, 2,8 % – інструменти, прилади, інвентар, 0,2 % – передавальні пристрої.

Значення коефіцієнтів зносу та придатності основних фондів підприємства наведено на рисунку Б.1. Зокрема в 2018 р. порівняно з 2014 р. рівень зносу основних фондів підприємства зріс з 0,89 до 0,91, тобто на 0,02; рівень придатності основних фондів підприємства відповідно зменшився з 0,11 до 0,09. Варто відзначити, що рівень зносу основних фондів на аналізованому підприємстві є критичним, що потребує застосування термінових заходів щодо усунення катастрофічного рівня зношеності основних фондів і відповідно підвищення їх придатності для надання транспортно-логістичних послуг.

Узагальнюючим показником, що характеризує рівень ефективності використання основних фондів на підприємстві, є фондовіддача, динаміка якої відображає доволі позитивну динаміку (таблиця Б.2). Відтак у 2018 р. порівняно з 2014 р. її значення збільшилося з 1,03 грн./грн. до 1,12 грн./грн., тобто підвищилося на 0,09 грн./грн. або на 8,7 %. У свою чергу, фондоозброєність відображає таку динаміку: у 2018 р. відносно до 2014 р. її значення збільшилося з 185,66 тис. грн./ос. до 189,52 тис. грн./ос., тобто на 3,86 тис. грн./ос. або на 2,1 %.

Динаміку середньооблікової чисельності працівників підприємства наведено в таблиці В.1. Аналізуючи наведені дані варто відзначити зниження середньооблікової чисельності працівників підприємства, зокрема в 2018 р. порівняно з 2014 р. з 383 осіб до 347 осіб, тобто на 36 осіб або на 9,4 %, у т.ч. середньооблікова чисельність працівників основної діяльності підприємства знизилася з 378 осіб до 341 особи, тобто на 37 особи або 9,8 %, середньооблікова чисельність працівників підсобно-допоміжної діяльності підприємства збільшилася з 5 осіб до 6 осіб, тобто на 1 особу або 20,0 %.

Структуру та динаміку фонду оплати праці працівників підприємства наведено на рисунку В.1. Зокрема варто вказати, що в 2018 р. порівняно з 2014 р. фонд оплати праці працівників збільшився з 11340,0 тис. грн. до 15201,78 тис. грн., тобто на 3861,78 тис. грн. або 34,1 %. Зокрема фонд основної заробітної плати збільшився з 5428,9 тис. грн. до 7277,68 тис. грн., тобто на 1848,78 тис. грн.; фонд додаткової заробітної плати – з 3994,3 тис. грн. до 5354,54 тис. грн., тобто на 1360,24 тис. грн.; інших компенсаційних виплат з 1916,8 тис. грн. до 2569,56 тис. грн., тобто на 652,76 тис. грн.

Аналіз продуктивності праці підприємства протягом 2014-2018 рр. подано в таблиці В.2. Варто вказати, що протягом аналізованого періоду продуктивність праці охарактеризувалася нестабільною тенденцією, зокрема в 2018 р. порівняно з 2014 р. вона дещо зменшилася з 5,8 тис. грн. / ос. до 5,7 тис. грн. / ос., тобто на 0,1 тис. грн. або 1,7 %, що є негативною тенденцією в діяльності підприємства.

Важливим етапом оцінки ефективності діяльності підприємства є аналіз його операційних витрат, що наведено у таблиці 2.1. Аналізуючи наведені дані, варто вказати, що в 2018 р. порівняно з 2014 р. загальний рівень операційних витрат підприємства збільшився з 34510,21 тис. грн. до 38355,0 тис. грн., тобто на 3844,79 тис. грн. або на 11,1 %. Зокрема розмір матеріальних витрат знизився з 1310,995 тис. грн. до 1227,2 тис. грн., тобто на 83,795 тис. грн. або на 6,4 %; розмір витрат на паливо знизився з 13045,05 тис. грн. до 12091,0 тис. грн., тобто на 954,05 тис. грн. або на 7,3 %; розмір витрат на електроенергію знизився з 245,116 тис. грн. до 218,56 тис. грн., тобто на

26,556 тис. грн. або на 10,8 %; розмір витрат на фонд оплати праці збільшився з 11340,0 тис. грн. до 15202,0 тис. грн., тобто на 3862 тис. грн. або на 34,1 %; розмір відрахувань на соціальні заходи також збільшився з 4189,952 тис. грн. до 5852,7 тис. грн., тобто на 1662,748 тис. грн. або на 40,0 %; розмір амортизаційних відрахувань знизився з 2109,874 тис. грн. до 1778,0 тис. грн., тобто на 331,874 тис. грн. або на 15,7 %; розмір інших витрат знизився з 2269,23 тис. грн. до 1986 тис. грн., тобто на 283,23 тис. грн. або на 12,48 %.

Таблиця 2.1 – Витрати підприємства протягом 2014-2018 рр.

Показник	Значення за роками				
	2014	2015	2016	2017	2018
Всього витрати, тис. грн., у т.ч.:	34510,21	37802	41296	42453	38355
- матеріали	1310,995	1296,2	1398,5	1296,2	1227,2
- паливо	13045,05	13011	13956	13056	12091
- електроенергія	245,116	256,04	274,13	245,88	218,56
- фонд оплати праці	11340	13684	15211	17170	15202
- відрахування на соціальні заходи	4189,952	5268,2	5856,4	6610,3	5852,7
- амортизація	2109,874	2102,5	2287,2	1996,5	1778
- інші витрати	2269,23	2184	2311,9	2078,5	1986

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства подано в таблиці 2.2 і на рисунку 2.3. Так, аналізуючи дані таблиці варто вказати, що в 2018 р. порівняно з 2014 р. чистий дохід від реалізації продукції зменшився з 148,0 тис. грн. до 110,7 тис. грн., тобто на 37,3 тис. грн. або 25,2 %; собівартість реалізованих послуг зменшилася з 119,0 тис. грн. до 95,4 тис. грн., тобто на 23,6 тис. грн. або на 19,8 %; валовий прибуток зменшився з 29,0 тис. грн. до 17,0 тис. грн., тобто на 12,0 тис. грн. або на 41,4 %; інші операційні доходи знизилися з 51,0 тис. грн. до 17,0 тис. грн., тобто на 34,0 тис. грн. або 66,7 %; адміністративні витрати збільшилися з 5,0 тис. грн. до 12,0 тис. грн., тобто на 7,0 тис. грн. або в 2,4 рази; інші операційні витрати зросли з 51,0 тис. грн. до 52,3 тис. грн., тобто на 1,3 тис. грн. або на 2,5 %.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства протягом 2014-2018 рр.

Показник	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації робіт, тис. грн.	148	99	112,8	114,9	110,7
Собівартість реалізованих робіт, тис. грн.	119	79	93,5	96,8	95,4
Валовий прибуток, тис. грн.	29	20	19,3	18,1	15,3
Інші операційні доходи, тис. грн..	23	25	15	21	17
Адміністративні витрати, тис. грн.	5	8	6	15	12
Інші операційні витрати, тис. грн.	51	37	29,8	48,8	52,3
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток, тис, грн.	3	3	5,7	7,2	5,1
Інші доходи, тис, грн.	30	16	22,4	23,9	21,7
Фінансовий результат від звичайної діяльності:					
прибуток, тис. грн.	33	19	28,1	31,1	26,8
Чистий прибуток, тис. грн.	33	19	28,1	31,1	26,8

Фінансовим результатом від операційної діяльності протягом аналізованого періоду є прибуток, розмір якого в 2018 р. порівняно з 2014 р. збільшився з 3,0 тис. грн. до 5,1 тис. грн., тобто на 2,1 тис. грн. або на 70,0 %. У свою чергу інші доходи знизилися з 30,0 тис. грн. до 21,7 тис. грн., тобто на 8,3 тис. грн. або на 27,7 %. Фінансовим результатом від звичайної діяльності є прибуток (чистий прибуток), розмір якого в 2018 р. порівняно з 2014 р. зменшився з 33,0 тис. грн. до 26,8 тис. грн., тобто на 3,8 тис. грн. або на 18,8 %. Такі зміни у значній мірі викликані зменшенням обсягів роботи по підприємству, а саме обсягу перевезення вантажів і пасажирів. Зокрема скорочення чистого прибутку на підприємстві є наслідком скорочення обсягів перевезень і недовиконання замовлень на перевезення.

Зважаючи на результати проведеного аналізу ефективності діяльності підприємства, слід зробити висновок про зниження обсягових та якісних показників його діяльності, погіршення стану основних фондів і неефективну політику управління основними засобами підприємствами, відсутність дієвої кадрової політики на підприємстві, у т.ч. дієвих мотиваційних заходів щодо

стимулювання високопродуктивної праці, зростання операційних витрат і погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

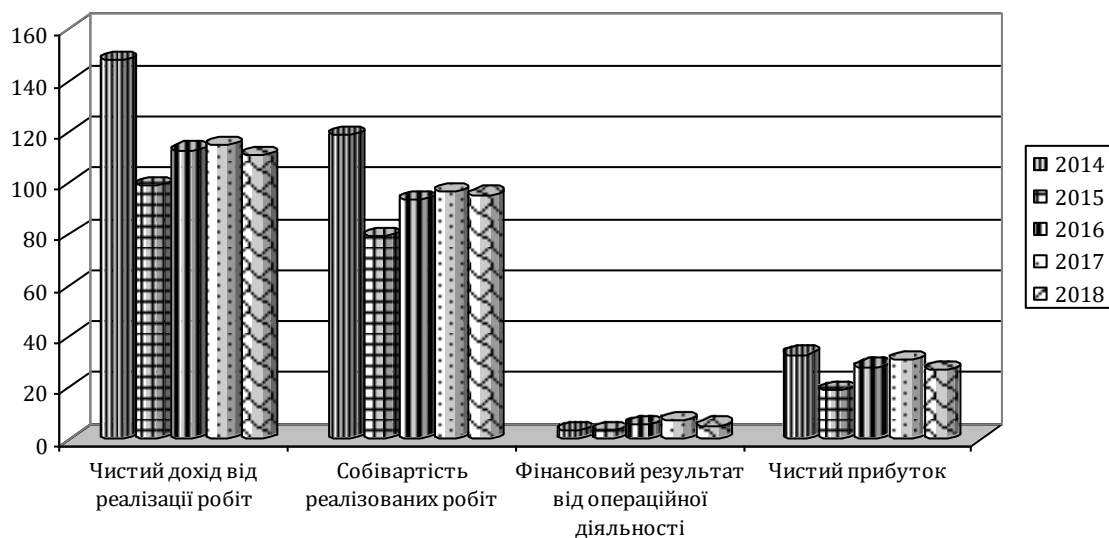


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства протягом 2014-2018 рр., тис. грн.

У таких умовах вкрай необхідним є покращення якості транспортних послуг, що надаються підприємством, і розширення можливостей сервісного обслуговування. З огляду на це доцільним є розроблення організаційно-економічного інструментарію покращення якості транспортно-логістичного обслуговування автотранспортних підприємств, що дозволить наблизити рівень транспортно-логістичного сервісу до ринкових вимог і тим самим забезпечити покращення лояльності споживачів до аналізованого підприємства.

3 Розроблення організаційно-економічного інструментарію управління якістю транспортно-логістичних послуг автотранспортних підприємств

Сьогодні Україна в рейтингу Світового банку Logistics Performance Index (LPI) у 2018 р. піднялася на 14 позицій і посіла 66 місце з 160 країн за рівнем логістичної ефективності, набравши 2,83 бала. Такі дані нового рейтингу Світового банку Logistics Performance Index (LPI) 2018. Україна розташувалася між Сербією і Єгиптом, а на пострадянському просторі стала третьою після Естонії (3,31 бала і 36 місце) і Литви (3,02 бала і 54 місце). Загалом рейтинг включає п'ять напрямків: «митні процедури», за яким країна отримала оцінку в 2,49 бали, «інфраструктура» – 2,22 бала, «міжнародне транспортування вантажів» – 2,83 бала, «логістична компетентність» – 2,84 бала, «відстеження вантажів» – 3,11 бали, «своєчасність доставки» – 3,42 бала. Тобто найслабші позиції країни спостерігаються в розрізі таких складових як «інфраструктура» та «митні процедури», найсильніша позиція – за своєчасністю доставки [26].

Загалом сфера транспортно-логістичної діяльності включає широкий спектр різноманітних послуг, пов'язаних із завантаженням та розвантаженням вантажів, наданням складських і загалом логістичних послуг, підготовкою та оснащенням транспортних засобів, участю в переговорах щодо укладення контрактів, оформленням документів, прийомом та видачею багажу, митним оформленням вантажів та транспортних засобів, страхуванням вантажів, наданням платіжно-фінансових та інформаційних послуг, а також інших транспортно-логістичних та експедиторських послуг. Зокрема на базовому рівні задовольняється потреба клієнта безпосередньо в перевезеннях, надалі – потреба в інформаційній підтримці перевізного процесу і плануванні логістичних операцій, комплексний рівень передбачає задоволення потреби в повному аутсорсінгу транспортно-логістичної діяльності. У свою чергу найвищим рівнем транспортно-логістичного обслуговування є віртуально-інтегрований рівень, де виникає необхідність задоволення потреби у вирішенні

складних транспортних задач і мультисорсінгу за рахунок надання комплексних послуг з управління транспортно-логістичними процесами в рамках єдиного віртуального інформаційно-технологічного простору. Тому наразі важливого значення набуває розроблення комплексних транспортно-логістичних рішень з метою надання комплексних інтегрованих транспортно-логістичних послуг і забезпечення оптимізації бізнес-процесів.

Оскільки на сьогодні до транспортно-логістичних послуг висувається значна кількість вимог, пов'язаних з якістю їх надання, зокрема у сфері вантажних перевезень такими вимогами є: дотримання термінів доставки та збереженості вантажу; належна швидкість доставки вантажів; гнучкість тарифної політики; повнота задоволення попиту на транспортні послуги; комплексність транспортно-логістичного обслуговування; доступність транспортно-логістичних послуг; висока культура транспортно-логістичного обслуговування; безпечність та екологічність перевезень; забезпечення доставки вантажу за принципом «від дверей до дверей»; забезпечення належного інформаційного супроводу вантажних перевезень та можливість миттєвої ідентифікації місцезнаходження транспортного засобу й вантажу тощо. Щодо якості здійснення пасажирських перевезень, то її критеріями є: дотримання умови доступності транспортно-логістичних послуг; забезпечення особистої безпеки пасажирів та збереження їх речей; досягнення високої швидкості руху транспортних засобів та скорочення часу поїздки; забезпечення інформаційно-комунікаційної взаємодії підприємства зі споживачами; створення комфортних умов поїздки та якісного сервісного обслуговування; відповідність транспортних засобів законодавчо визначеним гігієнічним нормам; забезпечення належного естетичного вигляду транспортних засобів.

Зважаючи на визначені критерії, завданнями у сфері управління якістю транспортно-логістичних послуг визначені наступні (рисунок 3.1). По-перше, удосконалення системи управління якістю транспортно-логістичних послуг. По-друге, розроблення моделі пошуку й впровадження резервів у системі управління якістю транспортно-логістичних послуг.



Рисунок 3.1 – Організаційно-економічний інструментарій управління якістю транспортно-логістичних послуг

По-третє, імплементація кращого світового досвіду щодо управління якістю транспортно-логістичних послуг. По-четверте, впровадження системи показників оцінювання рівня якості транспортно-логістичних послуг. По-п'яте, формування та постійне удосконалення галузевої системи стандартів якості транспортно-логістичних послуг та їх сертифікація. У свою чергу, досягнення визначених завдань залежить від дієвості інструментів, які планується застосовувати в процесі управління якістю транспортно-логістичних послуг. Серед таких інструментів варто виділити: міжнародні та національні стандарти у сфері управління якістю продукції і послуг; відділ інформаційно-консультативного та комунікативного співробітництва у сфері управління якістю транспортно-логістичних послуг; стандартизація і сертифікація продукції та послуг; підзвітність стосовно відповідальності за якість послуг; корпоративна культура, традиції, цінності та норми; корпоративні галузеві стандарти у сфері управління якістю продукції та послуг; ресурсозбереження та ресурсоефективність; концепція ощадливої (бережливої) логістики; логістична концепція «Just-In-Time»; національні та галузеві конкурси якості; екологічний моніторинг і аудит; ділова досконалість і корпоративний імідж; корпоративний веб-портал для взаємодії з клієнтами; комплексне інформаційно-консультативне супроводження в процесі надання послуг.

При цьому варто вказати на те, що наразі комплексність інформаційно-консультативного супроводження в процесі надання транспортно-логістичних послуг відіграє неабияку роль. В якості базових складових інструментів слід визначити: мобільні та функціональні додатки, створені з метою надання можливості вибору параметрів подорожі: швидкість, комфорт та інші індивідуальні умови; динамічні системи управління перевізним процесом з використанням штучного інтелекту; системи планування надання послуг і планування перевезень на базі аналізу поведінки клієнтів з використанням великих даних; системи моніторингу стану транспортних засобів безпосередньо під час руху; інформаційні системи та технології моніторингу й ідентифікації стану, місцезнаходження, умов перевезення вантажу з можливістю доступу

клієнтів до такого роду інформації та можливість миттєвого її отримання. Важливість застосування передових ІТ-рішень у транспортно-логістичній сфері пов'язана з широким спектром завдань, які вони можуть вирішити: забезпечення збору і обробки великих обсягів даних, побудова різного роду прогнозів, підвищення швидкості обміну інформацією, що дозволяє більш детально проаналізувати можливі варіанти і прийняти оптимальне рішення.

Впровадження інформаційних технологій дозволяє вирішити низку важливих завдань щодо забезпечення координації руху рухомого складу, визначення ступеня його готовності до відправлення, досягнення інформаційної взаємодії учасників транспортного процесу і формування комплексу корисних даних, що можуть бути використані для управління рухом поїздів, розробки планів-графіків відправлень та виступатимуть джерелом виявлення резервів зниження експлуатаційних й інших видів витрат. Інформаційні технології у транспортно-логістичній сфері реалізуються в межах створення єдиної інформаційної платформи, розвитку систем управління перевезеннями (TMS-систем), відстеження маршруту вантажу, хмарних маркетплейсах в складському бізнесі, формування і розвитку інтелектуальних транспортних систем, розвитку електронного документообігу і впровадження технології «єдиного електронного вікна» для спрощення митних процедур тощо. Саме інформаційні технології на транспорті є невід'ємною складовою технологічного процесу вантажних та пасажирських перевезень, від рівня впровадження яких залежить якість транспортно-логістичних послуг.

Попри їх важливість, наразі впровадження інноваційних рішень у транспортно-логістичній сфері стикається з рядом перешкод, пов'язаних з обмеженістю інвестиційних коштів, наявними стереотипами і недовірою до інноваційних рішень, ризиками, що супроводжують процеси впровадження інноваційних розробок у діяльність підприємств, і недостатньої кваліфікацією кадрів, а також безпосередньо інформаційною необізнаністю щодо передових логістичних технологій, що набули активного використання у світі. Тому варто

розглянути проривні технологічні новації, у т.ч. інформаційно-комунікаційні технології, яка набули поширення у світі у сфері логістики (рисунк Г.1).

Наразі рівень якості транспортно-логістичного обслуговування в значній мірі залежить від ступеня інформаційного забезпечення транспортного процесу, що передбачає можливість підтримки постійного зворотного зв'язку, у т.ч. з метою інформування вантажовласника про стан та місцезнаходження вантажу. Це є можливим за рахунок впровадження в діяльність транспортних підприємств різного роду інформаційно-навігаційних систем, які забезпечують можливості ефективного використання транспортних засобів з метою оптимального планування робіт та перевезень, оперативного контролю місцезнаходження об'єктів та стану бортових пристроїв, ефективного управління транспортними потоками. Така можливість автоматично і постійно визначати місце знаходження транспортного засобу дозволяє суттєво та швидко вирішувати різноманітні задачі, включаючи управління транспортними потоками та підвищення безпеки руху транспортного засобу. Тому важливим елементом системи транспортно-логістичного сервісу автотранспортних підприємств має стати інтегрована інформаційно-навігаційна система управління рухом транспортних засобів.

Вже зараз використання глобальних систем навігації є неофіційним стандартом руху транспортних засобів всіх провідних транспортно-логістичних компаній, зокрема і присутніх в Україні: як міжнародних (UPS, FedEx – США; TNT – Голландія; DHL, Schenker – BTL, Spaarman GmbH, Militzer & Munch – ФРН; Kuehne & Nagel, Panalpina – Швейцарія; Geodis, FM -Logistic – Франція), так і українських (Рапід, Орлан – Транс, Укрінтеравтосервіс, УДЦТС «Ліски») [28]. Ці способи охоплюють такі напрями, як: диспетчеризація (проходження контрольних точок з повідомленням диспетчера); неперервний моніторинг за допомогою мобільного зв'язку (стільниковий і супутниковий зв'язок); GPS навігація (приймачі, супутники-навігатори, GIS-карти); RFID навігація – радіочастотна ідентифікація. До переваг використання таких систем, крім визначення місцезнаходження вантажу, відносяться: можливість точно планувати процес доставки, за необхідності втручаючися у процес перевезень,

відслідковувати переміщення вантажів, планувати завантаженість складських приміщень, чи взагалі продавати товар «з коліс», також інформаційно-навігаційні системи підвищують ефективність роботи персоналу – як екіпажів транспортних засобів, так і менеджерів. Тому питання про можливість отримання інформації про місцезнаходження вантажу (а саме таку можливість надають інформаційно-навігаційні системи) є одним з переліку десяти контрольних питань, які пропонується поставити потенційному перевізнику, щоб не помилитися у виборі транспортно-логістичної компанії для доставки власної продукції [29].

Загалом варто відзначити, що на сьогодні впровадження цифрових рішень та різного роду інформаційних технологій є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє досягти підприємству низки переваг, пов'язаних з удосконаленням та автоматизацією бізнес-процесів, зниження витрат і відповідно покращення фінансових результатів його діяльності. Найбільш доцільним є здійснення переходу від окремих рішень до платформізації бізнесу, зокрема створення єдиної цифрової платформи транспортного комплексу, максимальне прискорення транспортно-логістичних операцій, зокрема за рахунок автоматизації процесу контролю запасів в рамках всього ланцюга поставок, впровадження сервісів для e-commerce, технологій інтернету речей, здійснення роботизації внутрішньоскладської логістики.

Висновки

Наразі в умовах загострення конкурентної боротьби на транспортному ринку і зростанні вимог споживачів транспортно-логістичних послуг вагомим значення набуває управління якістю транспортно-логістичного обслуговування з метою завоювання лояльності споживачів і підвищення ефективності діяльності автотранспортних підприємств.

У науковій роботі вивчено наукові підходи до визначення змісту «якість продукції та послуг» і «управління якістю», що дозволило представити власне розуміння категорії «управління якістю транспортно-логістичних послуг автотранспортних підприємств» як безперервний процес впливу на складові елементи якості транспортно-логістичних послуг, що здійснюється на всіх етапах їх життєвого циклу, і передбачає визначення цілей у сфері якості транспортно-логістичних послуг та формування інструментарію щодо їх досягнення з урахуванням вимог споживачів щодо бажаного рівня транспортно-логістичного обслуговування.

Аналіз ключових показників ефективності діяльності структурного підрозділу «Харківська автобаза» Регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Українська залізниця» дозволив виявити, що наразі відбувається втрата споживачів послуг підприємства і зниження обсягових показників їх діяльності внаслідок зниження рівня якості транспортно-логістичного обслуговування.

Доведено, що покращення рівня якості транспортно-логістичних послуг підприємства потребує розроблення відповідного організаційно-економічного інструментарію. На цій основі побудовано організаційно-економічний інструментарій управління якістю транспортно-логістичних послуг автотранспортних підприємств, що враховує критерії оцінки якості і визначає інструменти досягнення високого рівня якості транспортно-логістичних послуг автотранспортних підприємств, а також більш детально розкриває важелі комплексного інформаційно-консультативного супроводження в процесі надання транспортно-логістичних послуг.

Перелік використаних джерел

- 1 Брайковська А. Дослідження особливостей формування ринку транспортних послуг як середовища функціонування підприємств транспорту. *Економіст*. 2012. № 9. С. 50-54.
- 2 Власенко Д.О. Теоретико-методичні підходи до визначення особливостей маркетингу транспортних послуг. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2010. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_4/Vlasenko_410.htm (дата звернення: 11.11.2019).
- 3 Дикань В.Л., Шраменко Е.В., Якименко Н.В. Экономика предприятия: учеб. пособие. Х. : УкрГАЖТ, 2012. 278 с.
- 4 Дикань В.Л., Кузьменко А.В. Маркетингово-логістичний підхід щодо розвитку транспортно-логістичної інфраструктури підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 9-16.
- 5 Дикань О.В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 163-171.
- 6 Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Споживча оцінка якості транспортно-логістичного обслуговування. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 115-127.
- 7 Матвеева А. Ринок транспортних послуг: поняття, учасники та об'єкти *Вісник Академії правових наук України*. 2011. № 1 (64). С. 135-143.
- 8 Токмакова І.В. Розвиток потенціалу транспортної інфраструктури в умовах розширення міжнародної інтеграції як фактор економічного зростання України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. Дод. С. 36-38.
- 9 Лукасевич-Крутник І. С. Поняття та ознаки транспортних послуг. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2016. № 2. С. 113-117.
- 10 Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник. Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с.

11 Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/27.pdf (дата звернення: 22.11.2019).

12 Маховка В.М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. Економічний форум. 2016. № 2. С. 189-193.

13 Матвієнко М.В., Щербина В.В., Бондаренко В.І. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2017. № 3 (60). С. 131-146.

14 Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 234 с.

15 Малюта Л.Я. Забезпечення якості продукції – необхідна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції в сучасному ринковому просторі. *Економіка, фінанси, право*. 2008. № 9. С. 11-14.

16 Тарасова В. В. Метрологія, стандартизація і сертифікація: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 264 с.

17 Ткачук Л.М., Калугаряну Т.К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2018> (дата звернення: 23.11.2019).

18 Федорко І.П. Управління розвитком послуг підприємств залізничного транспорту України в умовах євроінтеграції: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Український державний університет залізничного транспорту. Х., 2015. 220 с.

19 Кучерук Г.Ю. Інноваційно-логістична парадигма управління якістю транспортних послуг. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1193> (дата звернення: 15.11.2019).

20 Копылова Е.В., Куликова Е.Б. Сервис на транспорте (железнодорожном): учебное пособие. М.: МИИТ, 2009. 216 с.

21 Шиманська В.В. Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України: теоретичні аспекти.

Економіка. Управління. Інновації. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_44 (дата звернення: 29.11.2019).

22 Вознюк Т. К. Управління якістю продукції на підприємствах легкої промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2015. 21 с.

23 Траченко Л. А. Системи управління якістю підприємств сфери інжинірингу: монографія. Одеса : ОНЕУ, 2019. 378 с.

24 Руденко М.В. Розвиток системи управління якістю послуг пасажирських перевезень підприємств залізничного транспорту. *Наука та прогрес транспорту. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту.* 2016. URL: <http://stp.diit.edu.ua/article/viewFile/90461/87044> (дата звернення: 29.11.2019).

25 Валявський С.М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Ефективна економіка.* 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4617> (дата звернення: 23.11.2019).

26 Україна піднялась на 14 позицій в індексі ефективності логістики Світового банку. *Укрінформ: веб-сайт.* URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2508287-ukraina-na-66-misci-v-indeksi-efektivnosti-logistiki-svitovogo-banku.html> (дата звернення: 10.11.2019).

27 Какие технологии в логистике используют Amazon, DHL, Alibaba и другие гиганты. *Rusbase: веб-сайт.* URL: <https://rb.ru/opinion/log-tech/> (дата обращения: 28.11.2019).

28 Интеллектуальные транспортные системы железнодорожного транспорта (основы инновационных технологий): учеб. пособ. / В.В. Скалозуб, В.П. Соловьев, И.В. Жуковицкий, К.В. Гончаров. Д.: Изд-во Днепропетр. нац. ун-та ж.-д. трансп. им. акад. В. Лазаряна, 2013. 207 с.

29 Віховська Л. Й. Система управління транспортним виробництвом у мультимодальному коридорі. *Вісн. Донец. акад. автомоб. трансп.* 2011. № 2. С. 21-28.

ДОДАТОК А
Аналіз обсягових та якісних показників діяльності підприємства

Таблиця А.1 – Обсяг перевезення вантажів та пасажирів підприємством

Показник	Значення за роками				
	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяг перевезених вантажів, тис. т	90,5	78,8	82,3	79,1	70,4
Вантажообіг, тис. т-км	12089,2	11587,2	11904,5	11625,3	10125,4
Кількість перевезених пасажирів, тис. осіб	245,7	239,2	270,8	258,3	240,4
Пасажирообіг, тис. пас-км	4965,3	4215,9	5729,3	5214,9	4301,7

Таблиця А.2 – Якісні показники діяльності підприємства

Показник	Значення за роками				
	2014	2015	2016	2017	2018
Загальний пробіг, тис. км, у т.ч.	4756,4	4226,3	5004,8	4489,1	3714,98
вантажні автомобілі	2295,2	1985,3	2348,4	2045,6	1506,48
пасажирські автобуси	800,7	728,8	911,3	802,1	699,7
пасажирські легкові автомобілі	1660,5	1512,2	1745,1	1641,4	1508,8
Час у наряді, тис. год, у т.ч.	239,9	227,8	259,9	232,3	213,3
вантажні автомобілі	90,6	85,3	96,4	87,9	76,3
пасажирські автобуси	56,7	53,9	64,1	54,5	51,9
пасажирські легкові автомобілі	92,6	88,6	99,4	89,9	85,1
Технічна швидкість, км/год					
вантажних автомобілів	77,2	75,3	74,9	75,6	77,8
пасажирських автобусів	72,1	70,9	73,1	74,3	82,3
пасажирських легкових автомобілів	85,6	89,2	91,1	89,7	89,9

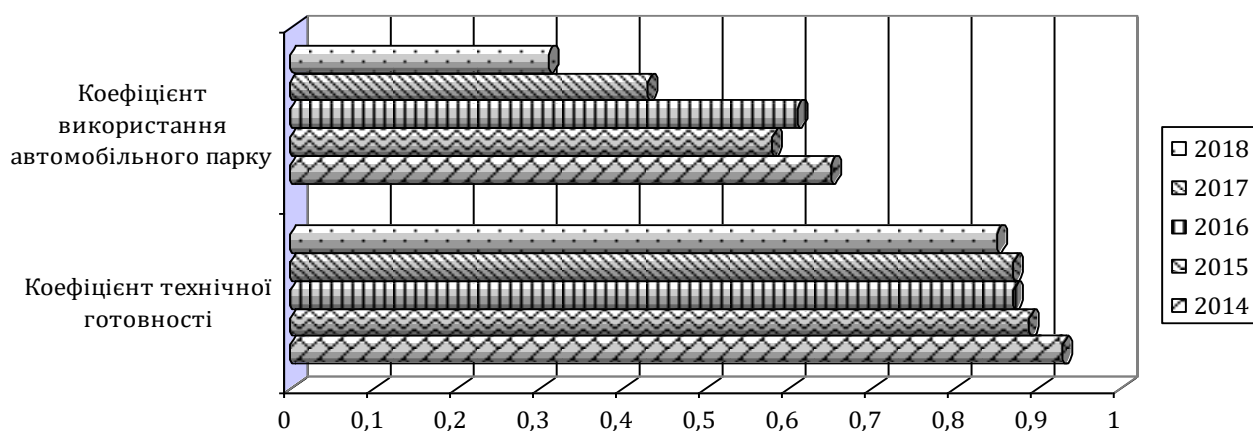


Рисунок А.1 – Динаміка коефіцієнтів технічної готовності та використання автомобільного парку протягом 2014-2018 рр.

ДОДАТОК Б

Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства

Таблиця Б.1 – Динаміка вартості основних фондів підприємства протягом 2014-2018 рр.

Вид основних засобів	Значення за роками				
	2014	2015	2016	2017	2018
Будинки, тис. грн.	18562	17312	19045	18129	17023
Споруди, тис. грн.	12592	11087	12789	11658	10995
Передавальні пристрої, тис. грн.	97	93	112	103	95
Машини та обладнання, тис. грн.	11623	11045	13451	11997	10873
Транспортні засоби, тис. грн.	21256	20997	23087	21999	20412
Інструменти, прилади, інвентар, тис. грн.	1952	1896	2156	1946	1802
Інші основні засоби, тис. грн.	11	10	15	13	10
Інші необоротні матеріальні активи, тис. грн.	4087	4021	4156	3826	3415
Всього, тис. грн.	70180	66461	74811	69671	64625

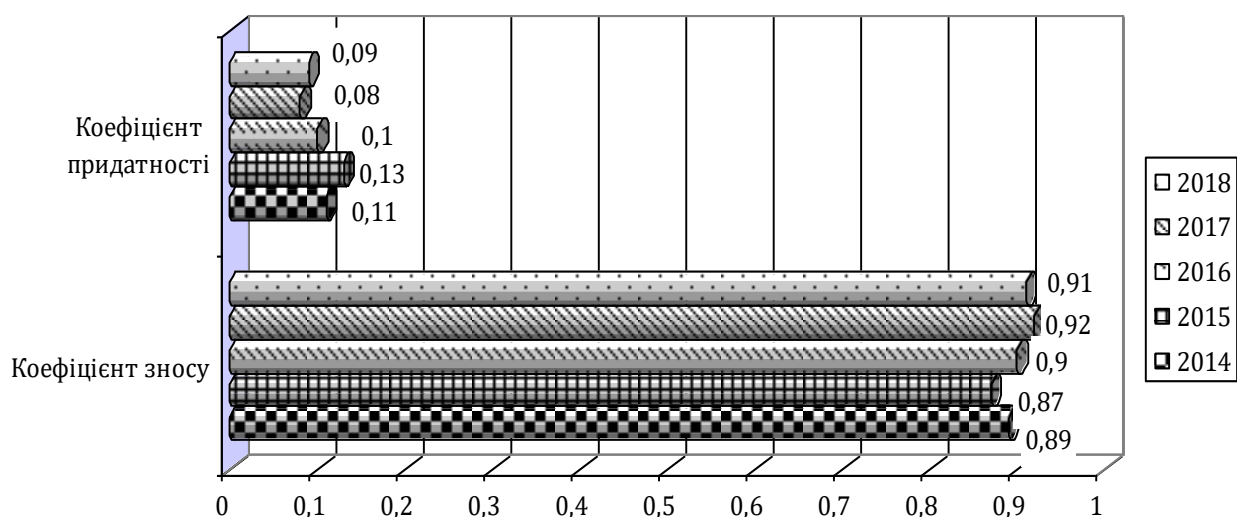


Рисунок Б.1 – Динаміка показників зносу та придатності основних засобів підприємства протягом 2014-2018 рр.

Таблиця Б.2 – Показники ефективності використання основних фондів підприємства

Показник	Значення за роками				
	2014	2015	2016	2017	2018
Фондовіддача, грн. / грн.	1,03	0,98	0,87	1,05	1,12
Фондоозброєність, тис. грн. / ос.	185,66	183,59	202,19	190,88	189,52

ДОДАТОК В

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Таблиця В.1 – Середньооблікова чисельність працівників підприємства

Показник	Значення за роками				
	2014	2015	2016	2017	2018
Загалом середньооблікова чисельність працівників підприємства, осіб	383	370	377	372	347
Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності підприємства, осіб	378	362	370	365	341
Середньооблікова чисельність працівників підсобно-допоміжної діяльності підприємства, осіб	5	8	7	7	6

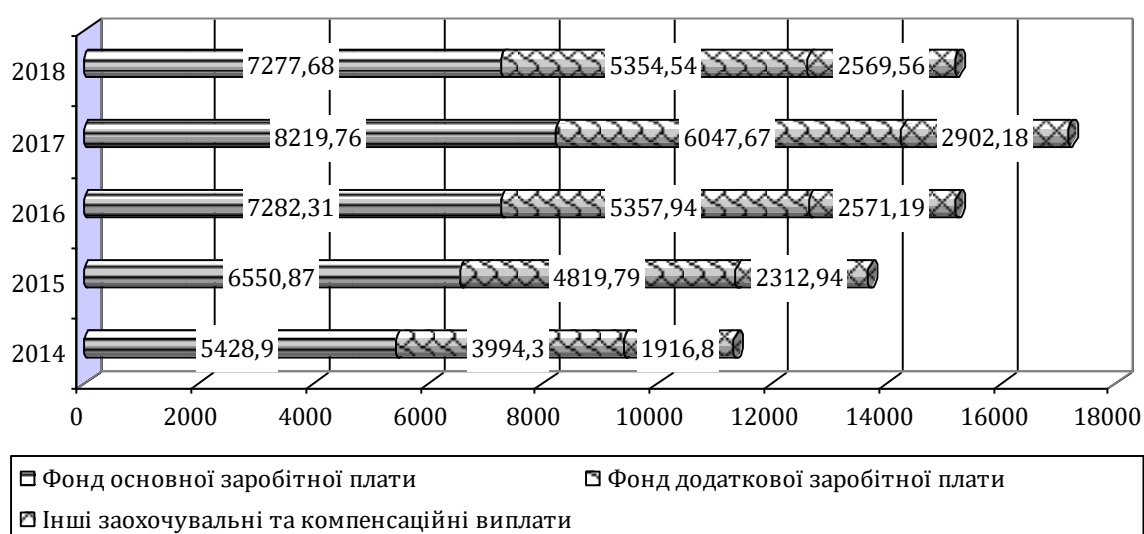


Рисунок В.1 – Структура і динаміка фонду оплати праці працівників, тис. грн.

Таблиця В.2 – Аналіз продуктивності праці підприємства

Назва показника	Значення за роками				
	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяг наданих послуг, тис. грн.	2229,5	2198,2	3234,0	2196,5	1974,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	383	370	377	372	347
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	5,8	5,9	8,6	5,9	5,7

ДОДАТОК Г

Передові технології у сфері логістики



Рисунок Г.1 – Світовий досвід впровадження технологічних інновацій у сфері логістики (сформовано на основі [27])