



УДК 334.716:656.13.003.13

**Чернышёва Л.И.***кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента**Одесского национального политехнического университета***Чернат И.О.***студентка**Одесского национального политехнического университета*

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена изучению специфики деятельности отечественных автотранспортных предприятий, выявлению проблем неудовлетворительной работы автотранспортных перевозчиков и поиску путей повышения эффективности их деятельности. В статье рассмотрены особенности и преимущества выбора транспортировки грузов с помощью автотранспорта и охарактеризованы факторы, влияющие на уровень его эффективности. Авторами разработаны этапы управленческих действий для повышения эффективности данных предприятий, проанализированы тенденции развития транспортной отрасли, выделены блоки критериев оценки эффективности транспортного обслуживания, предложены мероприятия повышения эффективности автотранспортных предприятий.

**Ключевые слова:** эффективность, транспортное обслуживание, оценка эффективности, автотранспортное предприятие, организационно-экономические аспекты.

**Чернишова Л.И., Чернат И.О. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Стаття присвячена вивченню специфіки діяльності вітчизняних автотранспортних підприємств, виявленню проблем незадовільної роботи автотранспортних перевізників та пошуку шляхів підвищення ефективності їх діяльності. У статті розглянуто особливості та переваги вибору транспортування вантажів з допомогою автотранспорту та охарактеризовано фактори, що впливають на рівень його ефективності. Авторами розроблено етапи управлінських дій для підвищення ефективності даних підприємств, проаналізовано тенденції розвитку транспортної галузі, виділені блоки критеріїв оцінки ефективності транспортного обслуговування, запропоновані заходи щодо підвищення ефективності автотранспортних підприємств.

**Ключові слова:** ефективність, транспортне обслуговування, оцінка ефективності, автотранспортне підприємство, організаційно-економічні аспекти.

**Chernyshova L.I., Chernat I.O. ORGANIZATIONALLY-ECONOMIC ASPECTS OF INCREASE OF EFFICIENCY OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES**

The article is sanctified to the study of specific of activity of domestic motor transport enterprises, exposure of problems of unsatisfactory work of motor transport ferrymen and search of ways of increase of efficiency of their activity. In the article features and advantages of choice of transporting of loads are considered by means of motor transport and factors influencing on the level of his efficiency are described. Authors are work out the stages of administrative actions for the increase of efficiency of these enterprises, progress of a transport industry trends are analysed, the blocks of criteria of estimation of efficiency of a transport service are distinguished, the events of increase of efficiency of motor transport enterprises offer.

**Keywords:** efficiency, transport service, estimation of efficiency, motor transport enterprise, organizationally-economic aspects.

**Постановка проблемы.** Современные тенденции развития рынка автотранспортных услуг характеризуются высоким уровнем конкуренции из-за внушительного роста количества организаций занимающихся грузоперевозками, использования инновационных технологий в их деятельности, а также совершенствования информационно-коммуникационных потоков. Однако, динамичное нарастание нестабильности внешней среды, влияющей на деятельность транспортных предприятий, выражающееся в необходимости ускорения практически всех процессов – инновационных, инвестиционных, технологических, управленческих – требует ужесточения требований к инструментарию управления их деятельностью. В связи с этим, на сегодняшний день многие автотранспортные предприятия становятся убыточными или низкорентабельными из-за слабого уровня управления. Это актуализирует необходимость разработки новых подходов и методов, позволяющих транспортным предприятиям осуществлять инновационное управление с целью повышения эффективности транспортных предприятий за счет расширения спроса на услуги, повышения организационной гибкости, сокращения уровня транспортных издержек, а также оптимизации скорости транспортных потоков.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросам повышения эффективности транспортных предприятий уделялось внимание многих научных деятелей, как отечественных, так и зарубежных. Исследованию отдельных аспектов рассматриваемой проблематики посвящены работы таких ученых-экономистов как О.С. Кузьмина, В.И. Сергеева, Г.И. Ханалиева, Б.П. Артемьева, А.В. Дмитриева, С.Ф. Новиков и др. Однако в большей степени их акценты ложатся в логистическую плоскость, хотя повышение эффективности – более глубокий вопрос, решение которого во многом определяется еще и действием организационно-экономических факторов, включая внутреннее управление автотранспортными предприятиями.

**Целью** данной статьи является изучение специфики деятельности автотранспортных предприятий и выявление организационно-экономических аспектов повышения их эффективности.

**Изложение основного материала.** Транспортная система – это важнейшая составляющая производственной инфраструктуры страны. Так, за январь-сентябрь 2014 г. предприятиями транспорта Украины перевезено 508,1 млн.т грузов, грузооборот составил 257,1 млрд.ткм, а пассажирооборот 80,6 млрд.пас.км [1]. Создание и поддержание динамично развива-

ющей, сбалансированной и устойчиво функционирующей транспортной системы безусловное и необходимое условие отечественной общеэкономической стабилизации, способствующей расширению торговых отношений, усилению конкурентоспособных позиций многих предприятий и отдельных регионов.

Анализ динамики развития украинского рынка грузоперевозок по видам транспорта свидетельствует о возрастании роли автомобильного транспорта за последние годы в общем объеме грузоперевозок. В 2013 году доля автотранспорта в Украине в сегменте грузоперевозок составила 11% против 9% в 2011 году [1]. Его преимущество заключается в высокой маневренности, экономичности, возможности гибкого планирования маршрутов, а также вероятности обеспечения полного контроля над грузом, доставки «от дверей до дверей» с необходимой степенью срочности и регулярности поставок. Также потребители дополнительно выделяют положительные возможности сохранности груза при доставке, удобство по приему и сдаче груза, налаженную информационно-коммуникационную систему, отсутствие промежуточных перегрузочных операций, при желании клиента – сопровождение груза до конечного пункта назначения, приемлемую стоимость услуг и т.п.

По данным Государственного комитета статистики Украины предприятиями автомобильного транспорта (с учетом перевозок физическими лицами-предпринимателями) за январь-сентябрь 2014 года перевезено 134,6 млн.т грузов, что на 4,0% больше, чем за январь-сентябрь 2013 г., и выполнен грузооборот в объеме 28,3 млрд.ткм, который, к сожалению, уменьшился на 1,8% [1].

Сегодня перед отечественными автотранспортными предприятиями возник целый ряд финансово-экономических, политических и организационных проблем, ставших причиной неудовлетворительной работы некоторых перевозчиков. Среди них можно выделить:

- 1) несовершенство существующей нормативно-правовой базы в области автомобильного транспорта;
- 2) несоблюдение руководящими органами автотранспортных предприятий необходимых требований к состоянию технических средств (фиктивный либо поверхностный техосмотр, экономия на качестве шин и автосервиса и т.п.);
- 3) ненадлежащее комплектование штата автотранспортных предприятий (непрофессиональный подбор кадров, некачественная стажировка новых водителей и т.п.);
- 4) низкое качество автопокрытий, что значительно увеличивает сроки перевозок и влияет на состояние эксплуатируемых транспортных средств;
- 5) инфляционные колебания, воздействующие на

необходимость постоянного пересмотра тарифов на перевозку;

6) закупка устаревших моделей автомобилей (ценовая позиция), приводящая к формированию морально устаревшего автопарка.

7) повышение цен на обслуживание автотранспорта (нестабильные цены на ГСМ, техобслуживание – ремонт и замену деталей).

Исходя из вышеизложенного, следует, что автотранспортным компаниям необходимо уделять больше внимания мониторингу рынка транспортных услуг, с целью выявления наиболее перспективных направлений деятельности и, по возможности, направлять весь свой потенциал на сохранение уже достигнутых результатов. Процесс повышения их эффективности, на наш взгляд, должен сопровождаться следующими действиями (рис. 1).

Изучение потенциала транспорта должно проводиться во взаимосвязи с соответствующими системами оценок, управления, планирования и т.п. К группам характеристик потенциала транспортного предприятия относят:

- 1) реальные возможности (возможности транспортных средств, коллектива предприятия и др.);
- 2) ресурсы и резервы (финансовые ресурсы, резервы транспортного парка и др.);
- 3) навыки разных категорий персонала (категории водителей, специализация управленческого персонала, диспетчеров и др.);
- 4) форму предпринимательства и организационную структуру (система отделов предприятия, филиалов, подразделений и др.) [2, с. 65].

Для увеличения эффективности работы транспортных предприятий с точки зрения управления, целесообразно акцентировать внимание на организационно-экономических методах, которые являются важной составляющей механизма управления и функционирования предприятий в конкурентной среде. Их реализация позволит оптимизировать работу предприятий с целью удовлетворения общественных потребностей, а также укрепит внутренний потенциал и возможности предприятия. В разряде экономических методов можно использовать экономические рычаги воздействия такие, как: материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, тарификация, зарплата, себестоимость, прибыль, цена. Организационные методы позволят улучшить качество внутренних бизнес-процессов за счет внедрения четких сроков исполнения поставленных заданий, назначения ответственных лиц, регулярного контроля исполнения обозначенных задач, за которыми стоят организационно-распорядительные действия (оргпроектирование, регламентирование, нормирование).

Использование организационно-экономических методов даст возможность автотранспортному предприятию обеспечить себе стойкое положение на рынке, привлечь потенциальных потребителей, превратив их в постоянных клиентов при реализации основной цели своей деятельности.

Не следует забывать, что на работу автотранспортных предприятий также оказывают влияние факторы, присущие данной сфере деятельности. Предлагается для исследования их разделять на три группы: факторы ма-



Рис. 1. Этапы управленческих действий для повышения эффективности автотранспортных предприятий (разработано авторами)

кросреды, факторы микросреды и внутрипроизводственные факторы. Их детальный перечень приведен на рис. 2.

Детальное изучение перечисленных факторов, обнаружение сильных и слабых сторон предприятия позволит выявить риски, с которыми может оно столкнуться в любой момент времени. Это подтверждает факт того, что транспортное обслуживание необходимо рассматривать не как некоторое стихийное явление, а как объект тщательного анализа и управления со стороны транспортной компании [3, с. 146]. Поэтому, автотранспортным предприятиям следует постоянно оценивать и анализировать текущее и перспективное состояние. Своевременность в этом вопросе поможет как можно раньше начать противодействующие мероприятия. Для этого рекомендуется установить систему критериев эффективности деятельности автотранспортного предприятия, которые можно рассмотреть под тремя гранями:

- со стороны потребителя – эффективность транспортного обслуживания;
- с технической точки зрения – эффективность технической эксплуатации транспортных средств;
- с финансовой стороны – эффективность управления и использования финансов транспортной компании.

Для оценки эффективности транспортного обслуживания можно отнести такие критерии, как:

- доставка точно в срок;
- выполнение запланированного объема перевозок;
- достижение минимума себестоимости перевозок [4, с. 18].

Среди показателей оценки эффективности технической эксплуатации и надежности транспортных средств можно выделить:

- коэффициент выпуска, определяющий долю календарного времени, в течение которого транспортное средство (или парк) фактически осуществляет транспортную работу на линии;
- коэффициент технической готовности, определяющий долю рабочего времени, в течение которого транспортное средство (парк) исправен и может быть использован в транспортном процессе;
- коэффициент нерабочих дней, определяющий долю календарного времени, в течение которого исправный транспортное средство (группа транспортных средств) не используется в транспортном процессе по организационным причинам;
- коэффициент технической готовности, характеризующий работоспособность транспортного средства [5, с. 167-169].

Финансовую оценку можно повести, рассчитав показатели:

- ликвидности предприятия;

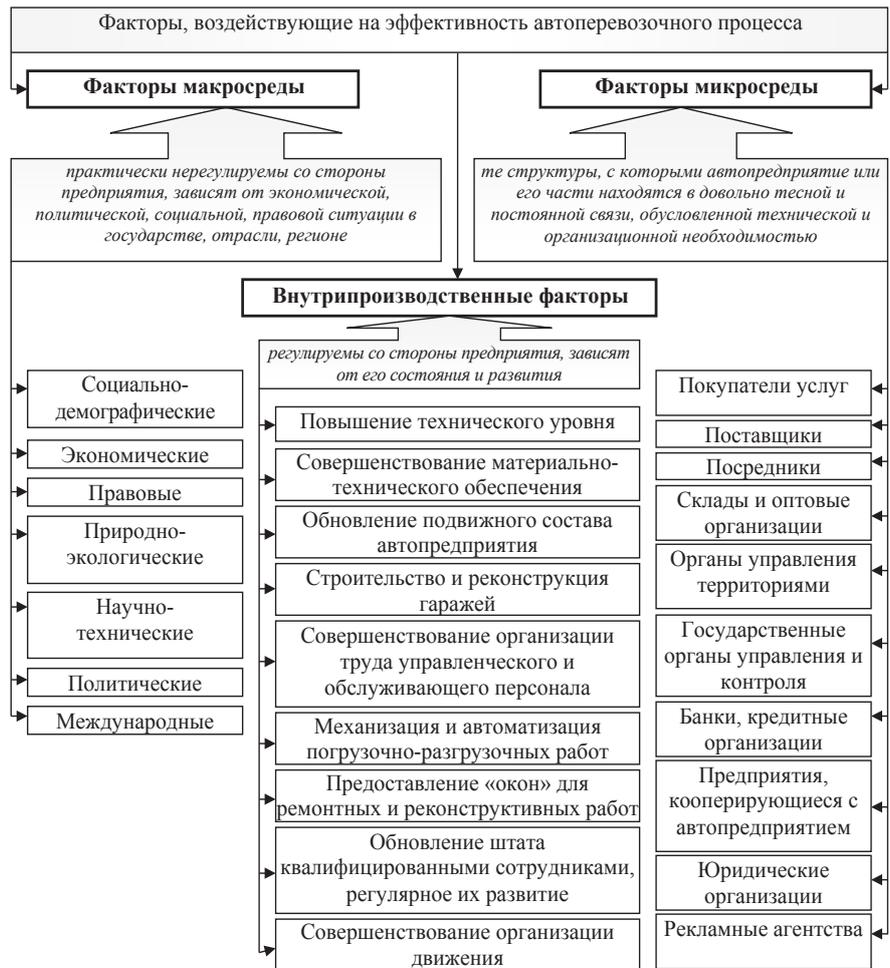


Рис. 2. Факторы, воздействующие на уровень эффективности автомобильного транспорта (разработано авторами)

- финансовой устойчивости;
- деловой активности автотранспортного предприятия (коэффициенты оборачиваемости);
- рентабельности (прибыльности).

При необходимости, для оценки финансового состояния можно подключить показатели, которые базируются на денежных потоках (чистая текущая стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), модифицирована внутренняя норма доходности (MIRR) и индекс рентабельности (PI)).

Последующие управленческие действия рекомендуется свести к выявлению проблемных мест в деятельности предприятия, препятствующих успешному, эффективному развитию и разработке направлений возможного совершенствования, способного привести к оптимальному результату. Возможно определение стоимости материальных затрат на преодоление выявленных сложностей или недостатков в работе, а также определение соотношения между потерями и затратами на ликвидацию «узких мест».

Тенденции отечественного рынка транспортных услуг выявляют нарастающую потребность в оказании дополнительного комплекса сопутствующих операций, что определяет необходимость диверсификации автотранспортных предприятий в транспортно-логистические объединения и интеграцию с партнёрами по цепочкам поставок продукции, т.е. по сути, это является основой формирования транспортно-логистических кластеров. Учитывая все требо-

вания клиентов, работа автомобильного транспорта, безусловно, должна осуществляться так, чтобы полностью удовлетворять потребности в перевозке грузов при соблюдении следующих условий:

- максимально полная загрузка транспортных средств с точки зрения их грузоподъемности и грузоместимости;
- разработка оптимальной маршрутной карты: план рациональных маршрутов;
- повышение коэффициента использования пробега, обеспечение загрузки на обратный или следующий рейс;
- снижение общих затрат на транспортировку.

Вышеприведенные условия можно дополнить логистическими, а именно:

- организация консолидации грузов;
- организация таможенного оформления;
- складирование и хранение груза;
- страхование грузов на всех этапах логистической цепочки и т. д.

В случае преобразования транспортного предприятия в транспортно-логистическое, оно становится органическим партнёром клиента, тем самым укрепляя свои конкурентоспособные позиции и финансово-хозяйственную устойчивость. Однако, анализ литературных источников показывает, что сегодня на рынок транспортно-логистических услуг выходят фирмы, предлагающие альтернативные варианты ведения рассматриваемого бизнеса в виде аутсорсинговых услуг, а именно функциональные подразделения OEM (Original Equipment Manufacturer), 3PL-провайдеры (Third Party Logistics Provider), 4PL-провайдеры (Fourth Party Logistics Provider), которые являются системными интеграторами и LLP-провайдеры (Lead Logistics Provider) [6]. Они могут предложить клиентам либо сократить, либо даже отказаться от логистических подразделений в рамках автотранспортных предприятий, при этом поручив логистические задачи внешнему профессиональному персоналу. По статистике, именно компании автомобильной промышленности являются наиболее активными потребителями услуг этих провайдеров.

К примеру, 3PL-провайдер выполняет функции организации перевозок, управления запасами продукции, складское хранение, учет, обработку груза, подготовку документации, доставку конечному потребителю и клиент приобретает полный перечень всех необходимых услуг, отвечающий его потребностям по всем критериям [7]. Автотранспортному предприятию рекомендуется прибегать к данному виду услуг, если:

- компания расширяется, что позволит сократить затраты (временные и трудовые) на организацию внутренней логистики;
- возникает потребность в снижении себестоимости продукции (дополнительные издержки на собственное подразделение логистики, в т.ч. склады, автопарк, штатные сотрудники могут обойтись дороже, требуя круглогодичных издержек независимо от загруженности структуры);
- возникает потребность в активных импортно-экспортных операциях (с помощью логистического аутсорсинга возможно эффективнее наладить процедуру таможенного прохождения грузов).

4PL провайдеры являются интеграторами всей логистической цепи. Они дополняют спектр услуг 3PL-провайдеров стратегически важными бизнес-процессами (причем, не только логистическими). В отличие от традиционного аутсорсинга, который предоставляет преимущества, в основном, на отдельных участках логистической цепи, 4PL-подход призван оптимизи-

ровать цепь поставок в целом за счет влияния на четыре ключевые составляющие: увеличение сервиса, сокращение операционных затрат, сокращение времени выполнения заказа и увеличение оборачиваемости основного капитала [8, с. 40].

Исходя из этого, основной организационной составляющей частью транспортного обслуживания должно стать проектирование рационального перевозочного процесса, понимаемого как поиск организационных и технических возможных решений, обеспечивающих максимальную эффективность перевозки автомобильным транспортом грузов от места их производства до места потребления. Оптимизацию цепи процесса транспортного обслуживания надо начинать с грузополучателя, являющегося последней точкой сбыта и перемещаться в обратную сторону физического движения товара с соблюдением двух принципов: продавца-покупателя и взаимответственности [4, с. 19]. С точки зрения логистических бизнес-процессов в данной схеме входы и выходы могут быть представлены грузопотоками, а содержание набором предоставляемых услуг, т.е. функциональным содержанием автотранспортной деятельности. Результат может быть представлен в виде синергетического эффекта. Логистическая синхронизация потоков через синергию обуславливает непрерывность и скорость, управляемость и экономичность процессов. Здесь параметры потоков – это характеристика происходящих процессов. Проблема оптимизации потоковых процессов может быть только при условии, если оптимизация потоков ограниченных ресурсов системы означает оптимизацию затрат материального производства в полном объеме [4, с. 20].

Таким образом, в силу организационной специфики автотранспортной деятельности, процесс управления ее логистическими бизнес-процессами можно осуществлять с помощью координированного руководства различных систем управления грузопотоками, экономически относительно обособленных, достаточно технически оснащенных, технологически и информационно взаимосвязанных. Это необходимо для осуществления функции координации логистических операций, с применением телекоммуникационных сетей и новейших информационных технологий. Данная работа должна быть ориентирована на решение транспортных задач клиентов с последующей отработкой алгоритма решений на моделях бизнес-процессов с использованием методов проектирования и структурного анализа. Это позволит получить управленческую информацию, позволяющую сформировать общую картину управления всеми бизнес-процессами автотранспортного предприятия.

Подводя итоги, следует отметить, что повышение эффективности деятельности отечественных автотранспортных предприятий можно достичь также за счет выявления нереализованных внутренних резервов (как явных, так и скрытых). В данной сфере это могут быть лишние нерациональные маршруты, простои (ожидания), избыточные процессы (дополнительная обработка заказов), поломки, транспортные дефекты, что повлечет значительные операционные потери. Их выявление и определенная градация позволит руководству сформировать программу действий для повышения эффективности за счет нахождения бесполезных трудозатрат, высвобождения дополнительных ресурсов и направления на дальнейшее использование.

**Выводы из проведенного исследования.** Акцентируя внимание на организационно-экономических аспектах совершенствования деятельности автотран-

спортивных предприятий, повышение эффективности их функционирования рекомендуется осуществлять за счет следующих мероприятий:

– *расширения комплекса услуг* (в том числе логистических). Предприятие не просто организует конкретную перевозку груза из пункта А в пункт Б, но и предлагает клиенту оптимальные решения в предоставлении комплекса услуг на всех этапах перевозки груза;

– *внедрения системы контроля над всеми бизнес-процессами*. Непрерывный контроль в режиме реального времени выполнения планов и технических регламентов процесса транспортировки груза позволит сформировать информационные потоки для принятия результативных управленческих решений. Контроль позволит управлять подвижным составом с целью экономии потребления топлива и снижение износа транспорта. Практика показывает, что внедрение системы контроля позволяет в кратчайшие сроки кардинально усовершенствовать ведущие бизнес-процессы и, в свою очередь, повысить их эффективность;

– *внедрения системы связи на подвижном составе*. Это позволит оптимизировать управление инфраструктурными процессами, в частности перевозку при обеспечении должного уровня безопасности движения транспорта, перевозимого груза, даст возможность оптимизировать маршрутные сети, отслеживать состояние груза, который перевозится, фиксировать время его покоя и передвижения;

– *четкого разделения обязанностей и задач между двумя ведущими службами автотранспортного предприятия*: логистической и эксплуатационной. Это приведет к повышению организационно-экономической устойчивости автотранспортного предприятия;

– *сокращения межоперационных простоев*, более полного использования технических ресурсов транспортного состава;

– *повышения требований к качеству набора водительского персонала*. Основной целью данной рекомендации является повышение безопасности дорожного движения;

– *мониторинга и анализа рынка услуг*. Регулярный мониторинг и анализ позволят обобщить информацию о клиентах и конкурентах данной сферы деятельности и дадут возможность принимать правительные и обоснованные решения с учетом выявленных проблем;

– *повышения организационной гибкости, в частности уровня адаптивности персонала к изменениям в сфере функционирования предприятий*. Внешние изменения накладывают свой отпечаток на внутренние процессы организации, заставляя руководящие органы адаптировать рабочую сре-

ду к организменным, желательным сводя к минимуму процессы кадрового сопротивления. Повышение организационной гибкости влечет одновременно изменения и в производственной сфере, и в системе управления предприятием. Эти изменения должны быть скоординированы на перспективное развитие автотранспортного предприятия через побуждающие мероприятия для сотрудников (дополнительное обучение, способствующее накоплению рабочего опыта, поощрение открытости сотрудников к изменениям и т.п.). Руководство должно инициировать такую рабочую активность, которая стимулировала бы формирование и развитие инновационных навыков, знаний и умений в новой функциональной среде;

– *ведения отдельных транспортных операций на принципах аутсорсинга*, способствующий разделению бизнес-рисков и повышению качества транспортного обслуживания.

Комплексность использования предложенных мероприятий сформирует основу для принятия целесообразных и объективных управленческих решений в области повышения эффективности работы автотранспортных предприятий.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Горяинов, А.Н. Выделение групп потенциала предприятия для целей транспортной диагностики [Текст] / А.Н. Горяинов, Г.В. Черкасова // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Нові рішення в сучасних технологіях. – 2010. – № 17 – С. 63-67.
3. Соколов Ю.И. Экономика качества транспортного обслуживания грузовладельцев: монография. – М.: ФГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2011. – 184 с.
4. Покровский А.К. Транспортное обслуживание как составляющая часть транспортного производства [Текст] / А.К. Покровский, К.А. Ким // Грузовое и пассажирское автохозяйство. – 2014. – № 5. – С. 16-21.
5. Хасанов Р.Х. Основы технической эксплуатации автомобилей: учебн. пособие. / Р.Х. Хасанов – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2003. – 193 с.
6. Годлевский М.Д. Классификация иерархических систем управления и координации бизнес-процессов цепочек поставок [Текст] / М.Д. Годлевский, А.А. Станкевич // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – Харків: НТУ «ХПІ». – 2010. – № 9. – С. 18-23.
7. Климович Л. Международный рынок транспортно-логистических услуг и перспективы белорусской логистики / Л. Климович, Е. Шека // Журнал международного права и международных отношений. – 2012. – № 1.
8. Клименко В. Роль 4-PL провайдеров в управлении логистическими центрами / В. Клименко // Логистика. – 2012. – № 4. – С. 38-40.