

УДК 658.5:629.33

DOI: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2022.5\(36\).I.256-262](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2022.5(36).I.256-262)

О.Л. Ляшук, проф., д-р техн. наук, **У.М. Плекан**, канд. екон. наук, **О.П. Цьонь**, доц., канд. техн. наук, **Т.Б. Пиндус**, асист.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна

e-mail: kaf_am@ukr.net

Планування діяльності автотранспортного підприємства. Методичні аспекти.

У статті обґрунтовано залежність ефективного функціонування автотранспортних підприємств від правильно сформованого плану розвитку на коротко- та довгострокову перспективу. Узагальнено науково-методичний інструментарій планування соціально-економічної діяльності автотранспортних підприємств. Запропоновано схему планування програми (проекту) соціально-економічного розвитку підприємств. Окреслено процеси формування карти результатів та рамки результатів як основних складових прогнозування подальшого соціально-економічного розвитку автотранспортних підприємств. **ефективність, управління, автотранспортне підприємство, соціально-економічний розвиток підприємства, методи планування, програма розвитку**

Постановка проблеми. Розвиток автотранспортного підприємства (АТП) в сучасних умовах функціонування залежить від цілої низки зовнішніх та внутрішніх факторів, що вимагає від системи управління чіткої злагодженої роботи та використання дієвого методичного забезпечення.

Значна кількість особливостей, що повинні враховуватись при вирішенні базової задачі системи управління – підвищення соціально-економічної ефективності автотранспортного підприємства – зумовлює об'єктивну необхідність формування плану розвитку підприємства як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. План розвитку є специфічним комплексом заходів, спрямованим на забезпечення пришвидшення економічного розвитку та покращення конкурентних позицій на ринку. Якість виконання планів соціально-економічного розвитку залежать від оперативного виявлення проблем та швидкої відповіді на виклики, що заважають виконанню заходів по розвитку підприємства. Виконання завдань забезпечує чіткий механізм контролю та управління. Процеси організації та планування діяльності АТП супроводжуються прогнозуванням, контролем та обліком всіх процесів на підприємстві для подальшого забезпечення ефективних результатів, утримання конкурентних позицій, отримання прибутку і забезпечення подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі достатньо повно висвітлено результати досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів щодо управління діяльністю автотранспортного підприємства. Зокрема, відомими є напрацювання Шинкаренка В.Г., присвячені удосконаленню автотранспортних послуг та управлінню маркетингом автотранспортних підприємств [12, 13]; Зайцевої І.Ю. про захист підприємств від недружніх поглинань [5]; Муромець Н.Є. щодо стійкого функціонування автотранспортної системи регіону [8]; Криворучко О.М. – напрацювання з менеджменту бізнес-процесів [6]; Шевчук Я.В. щодо автотранспортної інфраструктури [11], Дмитрієва І.А. і Нікітіна А.В. – управління економічною безпекою автотранспортних підприємств [1, 2].

Постановка завдання. Метою досліджень є аналіз та узагальнення основних науково-методичних аспектів планування соціально-економічної діяльності автотранспортних підприємств. Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність та особливості плану розвитку АТП;
- здійснити аналіз основних методів планування діяльності АТП;
- розробити схему планування програми (проекту) соціально-економічного розвитку АТП.

Виклад основного матеріалу. Процес планування включає визначення стратегії й тактики надання послуг перевезення та супутніх послуг, побудову загального плану перевірок діяльності, а також оцінювання обсягу здійснюваного внутрішнього контролю на підприємстві. Система планування відіграє важливу роль у побудові прибуткового, стабільного, спрямованого на перспективу бізнесу з економічно обґрунтованою системою господарювання [10].

Управління підприємством обов'язково складається з дій планування, організування, мотивації та контролю. Для реалізації функцій управління передбачені відповідні методи. Зокрема, планування включає прогнозування, програмування і безпосередньо саме планування [7].

Планування діяльності АТП може проводитись за допомогою методів екстраполяції, створення сценаріїв, розумової атаки, факторного аналізу, експертної оцінки, побудови «дерева» рішень та інших.

Поширеним методом прогнозування у короткостроковому періоді є екстраполяція. Метод базується на припущенні, що закономірності, які склалися в минулому, будуть зберігатися і в майбутньому [3]. Висновки, отримані зі спостережень за параметром досліджуваного явища, переносяться на іншу частину об'єкта дослідження, тобто на основі аналізу ряду вибраних функції робиться висновок про інші її значення поза цим рядом. Так формуються прогнозні значення ряду кількісних характеристик дій підприємства, а використання принципу інерції дозволяє продовжити часовий ряд досліджуваного параметра [3, 12].

Метою застосування екстраполяції в АТП є демонстрація тих результатів, яких можна досягти при умові незмінності принципів, параметрів, швидкості надання транспортних послуг та супутніх робіт за певний проміжок часу. Однак, інертність економічних явищ і процесів часто порушується численними чинниками внутрішнього і зовнішнього середовища в силу того, що підприємство транспортної галузі є відкритою системою і функціонує за ринковими правилами. Тому ще однією умовою використання методу екстраполяції для АТП є можливість обґрунтування і врахування напрямків змін тенденції, явищ і процесів у перспективі. Перевагами методу є: простота апарату дослідження, можливість використання простих обчислювальних засобів для розрахунків, що додає оперативності процесу, відносно невеликий масив вихідної інформації [3].

Варто відзначити, що вплив зовнішнього середовища на процес надання основних та додаткових послуг підприємствами транспортної галузі зростає з кожним роком. У зв'язку з цим, зростає кількість науковців, які виділяють сканування зовнішнього середовища як невід'ємний самостійний напрям дослідження [3].

Як прогностичні методи управління АТП можна використовувати також метод прогнозування за моделями динамічних рядів і випереджувальних індикаторів, методи багатфакторного прогнозування [7].

За допомогою методу «мозкової атаки» накопичується велика кількість варіантів вирішення проблеми. Під час наради враховують усі без винятку ідеї, кожен з яких

окремо розглядають і оцінюють експерти. Діє принцип заборони критики, що сприяє більшій кількості висунутих ідей і продуктивному результату. Науково доведено, що групове мислення породжує на 70 % більше цінних нових ідей, ніж сума індивідуальних мислень [3].

Метод економічного факторного аналізу передбачає поетапний перехід від вихідної факторної системи до кінцевої факторної системи (чи навпаки) та виокремлення повного набору прямих, кількісних факторів, що здійснюють вплив на динаміку результуючого показника. Факторний аналіз в управлінні АТП застосовується для комплексного, системного аналізу впливу факторів. Розрізняють різні типи факторного аналізу. За характером досліджуваного зв'язку розрізняють детермінований і стохастичний факторний аналіз. За методикою дослідження – прямий і зворотний. У залежності від ступеня деталізації факторів – однорівневий і багаторівневий. За ознакою стану досліджуваних явищ – статичний і динамічний. За ознакою часу – ретроспективний і перспективний [4].

Функція планування вимагає від суб'єкта управління аналізу даних, що можна виконати популярним науковим методом дерев рішень (decision trees). Метод ще називають деревами вирішальних правил, або деревами класифікації та регресії. Метод поділяється на 2 етапи: «побудова» або «створення» дерева (tree building) і «скорочення» дерева (tree pruning). Дерева рішень забезпечують ефективність вирішення задачі класифікації, що особливо актуально при налагодженні різноманіття наданих послуг транспортування. Дерева рішень спрощують розуміння розв'язуваної задачі, тому легко трактуються користувачами; дозволяє зрозуміти, чому конкретний об'єкт належить до вказаного класу.

Широке застосування знаходить метод сценаріїв, що дозволяє оцінити ймовірний розвиток подій та наслідки управлінських рішень. У наукових джерелах сценарії розглядаються надійними і реально можливими варіантами розвитку процесів.

Сценарії розвитку заданої ситуації визначають варіанти тенденцій розвитку, взаємозв'язків між факторами, можливі стани, до яких може привести те чи інше управлінське рішення. Це метод багатоаспектних прогностичних оцінок, що може реалізуватися шляхом отримання узгодженої думки, використання матриць взаємодії, імітаційного моделювання, ситуаційного аналізу, аналізу трендів. При розробці сценаріїв застосовують також економетричні моделі, системи діаграм, метод «логіки можливого розвитку подій», метод перехресного впливу подій, «метод Баеса» тощо. В організації роботи АТП метод використовується для генерування основної лінії розвитку підприємства та її складових, а також для визначення критеріїв оцінювання цілей. Формування декількох можливих сценаріїв розвитку ситуації, які відрізняються набором припущень і взаємозв'язками факторів впливу, підвищують імовірність знаходження ефективного рішення керівником. Традиційно вирізняють базовий, песимістичний та оптимістичний сценарії. Їх зіставлення та ретельний аналіз допомагає прийняти правильне управлінське рішення [11].

Методи експертиз або методи експертних оцінок – це велика група методів, які теж варто використовувати в управлінні АТП. Суть методу – опрацювання інформації, джерелом якої є опитування експертів з глибоким рівнем знань досліджуваних явищ і тенденцій [11]. На основі думок спеціалістів щодо питань впровадження та налагодження процесів транспортування можна спрогнозувати адекватну картину розвитку підприємства, врахувати можливі зсуви і стрибки.

Серед інших методів експертних оцінок популярності в новому тисячолітті набув метод форсайт, що пропонує управлінцям розглядати підприємство як «живий організм», а не стабільну систему. «Форсайт» означає «передбачення», «погляд у

майбутнє» [9]. У процесі форсайту цілеспрямованіше використовуються знання експертів, комбінуються різні методи (Делфі, SWOT-аналіз, мозковий штурм тощо). Дана технологія передбачення майбутнього характеризується системністю провадження, вимагає ретельності у плануванні. З цього приводу вчений Патрік Беккер зазначає, що форсайт – процес, а не простий набір методів, включно з консультативними процедурами, направлені на функціонування взаємозв'язків між зовнішнім і внутрішнім середовищем об'єкту дослідження [9]. Трактують обґрунтовує сприйняття форсайту з двох точок зору: як набору методів управління (в статичності) та як систематично здійснюваного процесу (в динаміці). Форсайт здійснюється на принципі свідомо «активного» відношення до майбутнього, що в своїй суті є близьким до принципів соціальної відповідальності.

Планування розвитку підприємств транспортної галузі розпочинається з формування програми чи проекту уповноваженими особами. Схематично планування результатів стратегії, програми чи проекту розвитку підприємства можна представити у вигляді схеми 1.



Рисунок 1 – Планування стратегії/програми/проекту/ соціально-економічного розвитку АТП

Джерело: [9, 11]

Початкові етапів (рис. 1.) стосуються загального процесу планування та розроблення стратегії, програми або проекту, а два останні закладають основу для створення системи подальшого моніторингу соціально-економічного розвитку підприємства.

На етапі формування карти результатів складають список бажаних позитивних результатів вирішення певного соціально-економічного завдання, яке стоїть перед підприємством. Карту результатів часто створюють за допомогою такого інструменту, як дерево проблем, при цьому завдання записують на стовбурі дерева і формулюють відповідне позитивне вирішення завдання на довгострокову перспективу. До прикладу, якщо проблема полягає у низькій участі в процесі управління стейкхолдерів, прямим позитивним результатом слугує збільшення довіри та залучення до процесу управління. Довгостроковими наслідками є розширення участі прямих стейкхолдерів в окремих напрямках діяльності АТП, ретельніше дотримання податкового законодавства тощо. За своєю суттю карта результатів – протилежність дерева проблем, а технічно карта результатів – наслідок перефразування окремих соціально-економічних проблем і їх наслідків на бажаний позитивний результат.

На етапі формування рамки результатів розробляється загальна таблиця результатів за стратегічним або програмним документом в цілому. Рамка результатів містить як очікувані результати, так і індикатори їх вимірювання, вихідні дані, ризики та припущення. Зазначимо, що правильне формулювання результатів при розробці стратегії/програми/проекту – база якісного соціально-економічного розвитку АТП для прийняття у майбутньому ефективних управлінських рішень.

Зауважимо також, що всі показники в процесі аналізу порівнюються як з тими, що закладені в Стратегії розвитку підприємства, так і з середніми показниками по підприємствах галузі. Покращення досліджуваних показників (позитивні зміни абсолютних та відносних показників) свідчить про досягнення поставлених цілей розвитку. Невід’ємною складовою оцінювання соціально-економічного розвитку АТП є окреслення висновків про вплив сформованих планів розвитку підприємства на загальний стан останнього, а також формулювання пропозицій щодо покращення ситуації.

Висновки.

1. Часто система планування на підприємстві відрізняється недосконалістю, відсутністю єдиного підходу щодо використовуваних індикаторів виконання заходів, передбачених програмою соціально-економічного розвитку. Для нормалізації зазначеної проблеми варто розробити індикатори виконання плану розвитку з прив’язкою до виконання конкретних проектів соціально-економічного розвитку АТП та запланованих показників їх реалізації для окремо взятого питання на підприємстві. Це дозволить враховувати специфіку організації та окреслити можливі варіанти реалізації соціально-економічного розвитку останньої. Вважаємо, що доцільним є аналіз всього спектру економічних показників розвитку АТП.

2. Сучасні підходи до планування забезпечують наглядність трансформацій окремо взятого підприємства, спрямованих на забезпечення стійкого та динамічного розвитку. Планування розвитку автотранспортного підприємства передбачає важливий механізм регулювання соціально-економічних процесів на мікрорівні.

Список літератури

1. Дмитрієв І.А., Близнюк А.О., Онісіфорова В.Ю. Управління економічною безпекою автотранспортного підприємства : монографія . Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2014. 215 с.
2. Дмитрієв І.А., Блага В.В., Благой В.В. Оцінка ефективності інвестиційних проектів на підприємствах автомобільного пасажирського транспорту : монографія . Х.: ХНАДУ, 2010. 175 с.
3. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: Монографія . Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.

4. Загреба М. М. Теоретичні аспекти використання факторного аналізу при аналізі динаміки фінансового стану підприємства . *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 455–460.
5. Зайцева І.Ю. Економіко-організаційні основи захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинень: монографія . Х.: УкрДАЗТ, 2011. 427 с.
6. Криворучко О.М., Сукач Ю.О.; Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія . Х.: ХНАДУ, 2012. 243 с.
7. Мельник О.О. Системи і методи планування економічної безпеки автотранспортного підприємства . *Економіка і регіон*. 2013. № 1. С. 32–37.
8. Муромець Н.С., Черноус О.І. Забезпечення стійкого функціонування автотранспортної системи регіону : монографія . Донецьк: ВІК, 2010. 277 с.
9. Федуллова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування . *Методи і моделі прогнозування*. 2008. С. 106–138.
10. Планування діяльності автотранспортного підприємства: підручник / Турченко М.О., Швець М.Д., Кірічок О.Г., Кристопчук М.Є. Вид. 2-ге, перероб. та доповн. Рівне: НУВГП, 2017. 367 с.
11. Шевчук Я.В. Автотранспортна інфраструктура: теорія і методи сучасних регіональних досліджень : монографія . Ужгород: Ліга-Прес, 2011. 376 с.
12. Шинкаренко В.Г., Ананко І.М. Разработка автотранспортных услуг : монография. Харьк. нац. автомобил.-дорож. ун-т. Х.: ХНАДУ, 2012. 251 с.
13. Шинкаренко В.Г., Ананко І.М. Удосконалення автотранспортних послуг . Х. : ХНАДУ, 2011. 33 с.

References

1. Dmytriiev, I.A. (2014). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu avtotransportnoho pidpriemstva / Dmytriiev I.A., Blyzniuk A.O., Onisiforova V.Iu.; Kharkiv. nats. avtomob.-dorozh. un-t. – Kharkiv: KhNADU. – 215 p [in Ukrainian].
2. Dmytriiev, I.A. (2010). Otsinka efektyvnosti investytsiinykh proektiv na pidpriemstvakh avtomobilnoho pasazhyrskoho transportu [Tekst]: monohrafiia / I.A. Dmytriiev, V.V. Blaha, V.V. Blahoi ; Khark. nats. avtomob.-dor. un-t. – Kh.: KhNADU. – 175 p [in Ukrainian].
3. Hrabovetskyi, B. Ye. (2010). Metody ekspertnykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia: Monohrafiia / B. Ye. Hrabovetskyi. – Vinnytsia : VNTU,. – 171 p [in Ukrainian].
4. Zahreba, M. M. (2014). Teoretychni aspekty vykorystannia faktornoho analizu pry analizi dynamiky finansovoho stanu pidpriemstva / M. M. Zahreba // Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – Vyp. 25. – P. 455–460 [in Ukrainian].
5. Zaitseva, I.Iu. (2011). Ekonomiko-orhanizatsiini osnovy zakhystu pidpriemstv avtotransportu vid nedruznykh pohlynan [Tekst]: monohrafiia / I.Iu. Zaitseva. – Kh.: UkrDAZT. – 427 p [in Ukrainian].
6. Kryvoruchko, O.M. & Sukach, Yu.O.; (2012). Menedzhment biznes-protsesiv avtotransportnykh pidpriemstv [Tekst]: monohrafiia / Kryvoruchko O.M., Khark. nats. avtomob.-dor. un-t. Kh.: KhNADU. 243 p [in Ukrainian].
7. Melnyk O.O. (2013). Systemy i metody planuvannia ekonomichnoi bezpeky avtotransportnoho pidpriemstva . *Економіка і регіон*. 1. 32–37 [in Ukrainian].
8. Muromets, N.Ie. (2010). Zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia avtotransportnoi systemy rehionu [Tekst]: monohrafiia / Muromets Nataliia Yevhenivna, Chornous Oksana Ivanivna ; PVNZ «Donets. akad. avtomob. transp.» . – Donetsk: – 277 p [in Ukrainian].
9. Fedulova, L. I. (2008). Forsait: suchasna metodolohiia tekhnolohichnoho prohozuvannia. / L. I. Fedulova // Metody i modeli prohozuvannia.– P. 106–138 [in Ukrainian].
10. Turcheniuk, M.O., Shvets, M.D., Kirichok, O.H. & Krystopchuk M.Ie. (2017). Planuvannia diialnosti avtotransportnoho pidpriemstva: Pidruchnyk. Vyd. 2-he, pererob. Ta dopovn. – Rivne: NUVHP. – 367 p [in Ukrainian].
11. Shevchuk, Ya.V. (2011). Avtotransportna infrastruktura: teoriia i metody suchasnykh rehionalnykh doslidzhen [Tekst]: monohrafiia / Shevchuk Yaroslav Vasylovych; Derzh. vyshch. navch. zakl. «Uzhhorod. nats. un-t». – Uzhhorod: Liha-Pres– 376 p [in Ukrainian].
12. Shynkarenko, V.H. (2012). Razrobotka avtotransportnykh usluh [Tekst]: monohrafiia/ V.H. Shynkarenko, Y.M. Ananko; Khark. nats. avtomobyl.-dorozh. un-t. – Kh.: KhNADU. – 251 p [in Ukrainian].
13. Shynkarenko, V.H. (2011). Udoskonalennia avtotransportnykh posluh [Tekst] / Shynkarenko V.H., Ananko I.M.; Khark. nats avtomob.-dor. un-t. – Kh. : KhNDAU– 33 p [in Ukrainian].

Oleg Lyashuk, Prof., DSc., **Uliana Plekan**, PhD econ. sci., **Oleg Tson**, Assoc. Prof., PhD tech. sci., **Tetyana Pyndus**, Assist.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Planning the Activities of the Motor Transport Enterprise. Methodological Aspects

The purpose of research is to analyze and summarize the main scientific and methodological aspects of planning socio-economic activities of motor transport enterprises.

The article analyzes and summarizes the main scientific and methodological aspects of planning socio-economic activities of motor transport enterprises and substantiates the dependence of effective functioning of motor transport enterprises on a properly formed development plan in the short and long term. The scientific and methodological tools for planning the socio-economic activities of motor transport enterprises are generalized. A number of methods are described by which the activity of motor transport enterprises can be planned. In particular, the methods are analyzed: extrapolation, scenario creation, mental attack, factor analysis, forecasting by models of time series and leading indicators, methods of multifactor forecasting, expert evaluation, building a "tree" of decisions. The scheme of planning the program (project) of social and economic development of motor transport enterprises is offered. Stages of planning are presented, including: planning of works on improvement of separate kinds of activity, definition of interested parties, identification and analysis of potential problems, formulation of vision, formation of a map of results, formation of a framework of results. The documentation of each stage of planning is shown, including: drawing up of the plan (schedule) of works, schemes of interested parties, the list of priority problems, a tree of problems, the concept of vision of each of priority problems, maps of results on each of priority problems. enterprises. Since the stages of formation of the map of results and the general table of results of the project lay the foundation for the creation of a system of further monitoring of socio-economic development of the transport enterprise, the article pays special attention to these stages.

Modern approaches to planning provide clarity of transformations of a single enterprise aimed at ensuring sustainable and dynamic development. Thus, the planning of the development of the motor transport enterprise provides an important mechanism for regulating socio-economic processes at the macro level.

efficiency, management, motor transport enterprise, social and economic development of the enterprise, planning methods, development program.

Одержано (Received) 28.02.2022

Прорецензовано (Reviewed) 11.03.2022

Прийнято до друку (Approved) 31.03.2022