

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему: «**Організація вантажних перевезень на автомобільному
транспорті**»

Виконала: студентка групи ЛОГ-14
Лашина Євгенія Едуардівна

(підпис)

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та публічного адміністрування
к.е.н., доц. Іванова Н.С.

(підпис)

Рецензент: Директор Витрикуш Г.Б.

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.

“ _____ ” _____ 2018 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Лашиній Євгенії Едуардівні

1. Тема роботи **«Організація вантажних перевезень на автомобільному транспорті»**

керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Іванова Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від « _____ » _____ 2018 року

2. Строк подання студентом роботи: « _____ » _____ 2018 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ФОП Витрикуш Г.Б.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні основи організації вантажних перевезень на автомобільному транспорті; дослідження організації вантажних перевезень на ФОП Витрикуш Г.Б.; напрями удосконалення організації вантажних перевезень на ФОП Витрикуш Г.Б.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання « » _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи		
2	Підготовка I розділу дипломної роботи		
3	Підготовка II розділу дипломної роботи		
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.		
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи		
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків		
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю		
8	Захист дипломної роботи		

Студент _____
(підпис)

Лашина Є.Е.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Іванова Н.С.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 66 рисунків 14, таблиць 18, додатків 3, використаних джерел 40

Об'єкт дослідження: вантажні перевезення автомобільним транспортом на ФОП Витрикуш Г.Б.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти організації вантажних перевезень автомобільним транспортом

Мета дослідження: визначення шляхів удосконалення організації перевезень вантажів автомобільним транспортом на підприємстві ФОП Витрикуш Г.Б.

Методи дослідження: методи порівняння, метод експертних оцінок, методи SWOT-аналізу та Pest-аналізу

Основні результати дослідження: проведено діагностику ефективності організації перевезень вантажу автомобільним транспортом; результати SWOT-аналізу дозволили визначити доцільність реалізації стратегії інтенсивного зростання; результати PEST-аналізу дозволили визначити рекомендовані стратегії для підприємства ФОП Витрикуш Г.Б.

Ключові слова: вантаж, автомобільні перевезення, ефективність, договір на перевезення, правове регулювання, інфраструктура, суб'єкти господарювання, онлайн – система бронювання заявок, підприємство, транспортний засіб.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ ТРАНСПОРТІ.....	7
1.1 Зміст категорії «перевезення вантажу автомобільним транспортом»	7
1.2 Класифікація вантажних перевезень на автомобільному транспорті	11
1.3 Механізм організації вантажних перевезень на автомобільному транспорті	14
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ФОП ВИТРИКУШ Г.Б.....	21
2.1 Аналіз середовища діяльності ФОП Витрикуш Г.Б.....	21
2.2 Аналіз організації вантажних перевезень на ФОП Витрикуш Г. Б.	40
2.3 Оцінка ефективності організації вантажних перевезень на підприємстві ФОП Витрикуш Г. Б.	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ФОП ВИТРИКУШ Г.Б.....	49
3.1 Потенційні напрями покращення механізму вантажних перевезень на підприємстві ФОП ВИТРИКУШ Г.Б.	49
3.2 Економічний ефект від запропонованих заходів із удосконалення механізму перевезень вантажів на ФОП ВИТРИКУШ Г.Б.	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

При здійсненні автомобільних перевезень вивчення потенційних напрямів підвищення ефективності функціонування логістичного процесу набуває визначального значення. Наявність альтернативних видів транспорту для перевезення вантажів зумовлює необхідність пошуку найбільш оптимальних та економічно-ефективних маршрутів. Сучасні міжнародні умови, до яких прагне Україна, вимагають у галузі логістики вантажних перевезень все більшого вдосконалення, зростання та уваги. Якість та ефективність вантажних перевезень залежать від оптимізації процесів координації роботи різних видів транспорту, розподілу обсягів перевезення, проектування логістичних систем вантажних перевезень та чітке формування необхідних управлінських рішень.

У ринкових умовах виникають деякі особливості якості транспортного обслуговування як найважливішого інструмента підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг, що вимагають вирішення на принципово новому рівні. Основною метою є максимальне задоволення попиту на перевезення з боку приватних суб'єктів господарювання з урахуванням обсягів та якості послуг, що надаються, стимулювання зростання обсягів перевезень.

Дослідженням проблем перевезень вантажів та пошуку шляхів збільшення ефективності перевезень займалися ряд вчених, серед яких Д. М. Барановський, Л. М. Гурч, Е. А. Зубрицькая, Р. Р. Ларіна, А. А. Сизов, І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева.

Метою дипломної роботи є визначення шляхів удосконалення організації перевезень вантажів автомобільним транспортом на підприємстві ФОП Витрикуш Г.Б.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити зміст поняття «перевезення вантажу» та проаналізувати напрями його дослідження;
- навести класифікацію вантажних перевезень на автомобільному транспорті;
- проаналізувати механізм організації вантажних перевезень на автомобільному транспорті;
- здійснити аналіз середовища функціонування ФОП Витрикуш Г.Б.;
- оцінити організацію вантажних перевезень на ФОП Витрикуш Г.Б.;
- розрахувати ефективність організації вантажних перевезень на підприємстві ФОП Витрикуш Г.Б.;
- навести потенційні напрями покращення механізму вантажних перевезень на підприємстві ФОП Витрикуш Г.Б.;
- розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів із удосконалення механізму перевезень вантажів на ФОП Витрикуш Г.Б.

Об'єктом дослідження виступають вантажні перевезення автомобільним транспортом.

Предметом дослідження у дипломній роботі є теоретичні та практичні аспекти організації вантажних перевезень автомобільним транспортом на ФОП Витрикуш Г.Б.

У роботі використано як загальнонаукові методи теоретичного узагальнення (методи діалектичної й формальної логіки) для дослідження концептуальних положень організації перевезення вантажів автомобільним транспортом, так і специфічні методи економічного дослідження (економіко-статистичні, економіко-математичні) методи збору та обробки інформації для дослідження ефективності організації перевезення вантажів автомобільним транспортом на ФОП Витрикуш Г.Б.

У дипломній роботі : сторінок 66, рисунків 14, таблиць 18, додатків 3, використаних джерел 40

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ ТРАНСПОРТІ

1.1 Зміст категорії «перевезення вантажу автомобільним транспортом»

У переважній більшості наукових досліджень договору перевезення вантажу, приділяється увага загальним питанням правового регулювання договірних правовідносин. Питання тлумачення поняття вантажу і пов'язаних з ним понять, на жаль, залишається поза сферою наукових розробок.

Базовими нормативно-правовими актами, які регулюють на сьогодні організаційно-правові аспекти діяльності підприємств-перевізників щодо здійснення транспортних перевезень вантажів, є Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Митний кодекс України, Закон України «Про автомобільний транспорт», інші.

Відповідно до ч. 1 ст. 909 Цивільного кодексу України за договором перевезення вантажу «одна сторона (перевізник) зобов'язується доставити довіреною другою стороною (відправником) вантаж до пункту призначення та видати його особі, яка має право на одержання вантажу (одержувачеві), а відправник зобов'язується сплатити за перевезення вантажу встановлену плату» [1].

Як випливає з цього визначення вантаж є тим об'єктом, на який спрямована діяльність перевізника. Дії ж перевізника по переміщенню вантажу складають предмет договору перевезення. Істотною умовою договору є умова про предмет, яким є послуги щодо доставки ввірених перевізникові матеріальних цінностей (вантажів) до пункту призначення. Таким чином можна стверджувати, що вантаж є одним з елементів, який належить до предмету договору перевезення, як його істотної умови. З огляду на це, надзвичайно важливо чітко його сформулювати.

У Цивільному кодексі України та Законі України «Про транспорт» визначення поняття вантажу не наводиться. Однак, воно в тій чи іншій мірі присутнє в міжнародних договорах у сфері перевезень та в інших нормативно-правових актах.

Згідно з Правилами перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні, «вантаж – це всі предмети з моменту прийняття для перевезень до задачі одержувачу вантажу» [4].

З точки зору наукових досліджень найбільш актуальним є питання дослідження економічної ефективності логістичних схем перевезення вантажу автомобільним транспортом з урахуванням стану інфраструктури.

Об'єктом наукових та практичних досліджень на даному етапі розвитку транспортної системи України є пошук та побудова оптимальної системи автоперевезень зі збереженням максимального рівня прибутковості та забезпеченням високого рівня надійності та якості таких послуг. При цьому, слід враховувати обмеженість ресурсів та необхідність їх оптимального використання.

Функціонування приватного сектору у галузі автомобільних перевезень вантажу зумовлює необхідність пошуку найбільш ефективних шляхів вирішення завдань. Таким чином, вирішується ряд проблем у даному секторі:

- оновлення рухомого складу;
- підвищення якості надання послуг у даному секторі;
- підвищення рівня маркетингових, фінансових технологій;
- побудова ефективного механізму послідовних логістичних кроків.

У контексті вивчення автомобільних перевезень вантажів визначальним є саме розуміння складових логістичного ланцюга. Ряд досліджень зумовили необхідність узагальнити науково-практичні напрацювання та об'єктивно сформулювали появу специфічного критерія для оцінки готовності окремого потенційного учасника логістичного ланцюга поставок до функціонування в реальному виконанні – рівня логістичної досконалості, вперше введеного в термінологічний апарат логістики провідною консалтинговою компанією

американського походження «А. Т. Кірні» при проведенні досліджень в 1992 р. Рівень логістичної досконалості як комплексний показник за охоплює вісім характерних елементів (рис. 1.1).

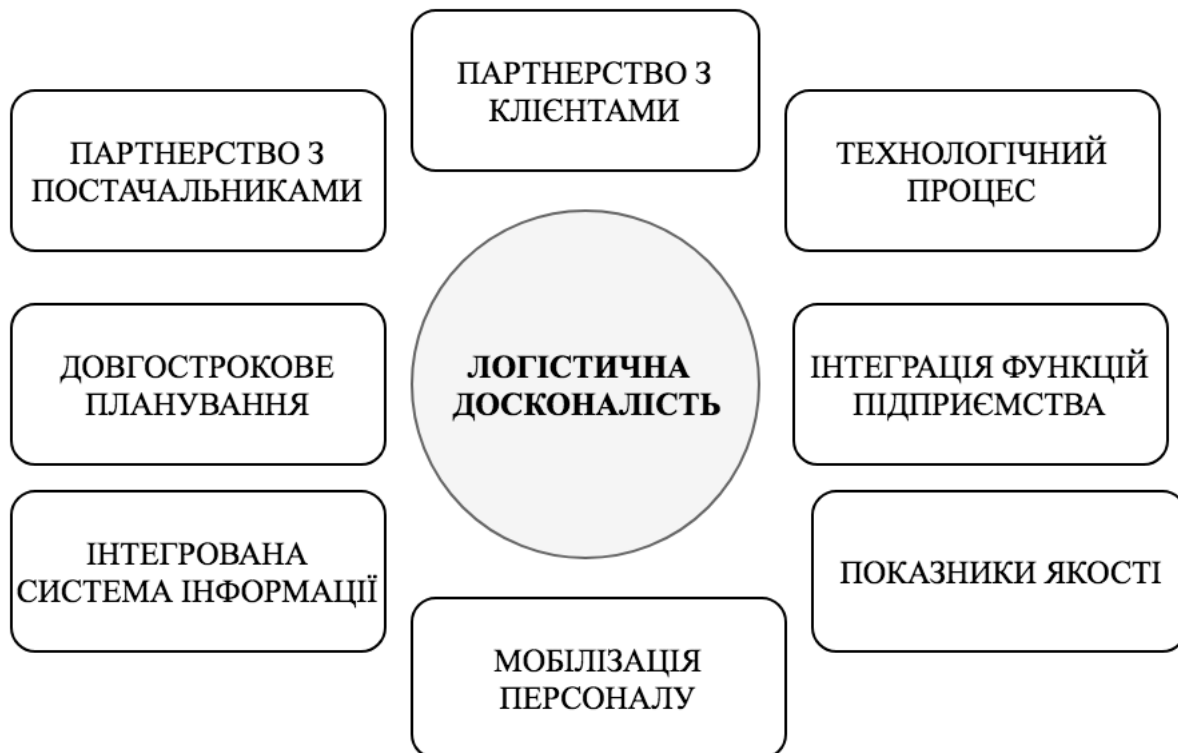


Рисунок 1.1 – Складові логістичної досконалості за даними А. Т. Кірні [5].

Ефективність транспортних послуг визначається значною мірою правильно побудованою базою даних щодо логістичних операцій. Під час проектування логістичних систем кожна операція має відображати витрати щодо «фінансів, часу, праці, тобто бути основою для нормування та контролю витрат ресурсів на підприємстві» [4].

Процес проектування розглядається у ширшому аспекті, ніж безпосередньо перевезення вантажів, і включає інші дії, такі як «підготовку транспортних засобів, вантажно-розвантажувальні роботи, експедиція, зберігання вантажів та інші супутні логістичні операції. Велику увагу звернено на вибір перевізника та експедитора спеціального виду транспортного засобу та

на певні особливості перевезення вантажу, визначення раціональних маршрутів тощо» [6].

Для аналізу й проектування логістичних систем застосовують методологічні принципи, основними з яких є:

1) системний підхід (коли усі елементи логістичних систем розглядаються як взаємопов'язані та такі, що взаємодіють для досягнення єдиної цілі);

2) принцип загальних логістичних витрат (врахування всієї сукупності витрат управління основними та супутніми потоками у логістичній системі);

3) принцип глобальної оптимізації (оптимізація структури логістичної системи потребує узгодженості локальних цілей функціонування елементів системи з метою досягнення глобального оптимуму);

4) принцип логістичної координації та інтеграції (досягнення узгодженої, інтегральної участі усіх ланок логістичної системи в управлінні економічними потоками під час реалізації цільової функції);

5) принцип моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки;

6) принцип виокремлення комплексу підсистем, що забезпечують процес логістичного менеджменту;

7) принцип TQM-комплексного управління якістю (забезпечення надійності функціонування та високої якості роботи кожного елемента логістичної системи для забезпечення загальної якості транспортних послуг);

8) принцип гуманізації усіх функцій та технологічних рішень у логістичних системах;

9) принцип стійкості та адаптивності.

До проектування логістичних систем вантажних перевезень зараховують основні чинники, а саме: «вантаж, пункти зосередження, транспортна мережа, рухомий склад, навантажувально-розвантажувальні засоби, учасники логістичних процесів, тара та пакування» [2].

Таким чином, поняття «перевезення вантажу» не визначено у законодавчих актах у межах національного законодавства. Єдине тлумачення

вжито, з якого можна зробити висновки щодо сутності даного поняття, є дефініція з Цивільного кодексу, вжита в межах визначення договору вантажу. Тобто вантажем можна визначити об'єкт, на який спрямована діяльність перевізника. Пошуки шляхів підвищення ефективності діяльності даного роду діяльності вимагають уваги у контексті організації даного процесу у межах логістичної системи як національного рівня, так і міжнародного рівня. З метою аналізу організації ефективності організації перевезень вантажу досліджують ефективність системи логістики за допомогою вичерпного переліку інструментарію.

1.2 Класифікація вантажних перевезень на автомобільному транспорті

Автомобільний транспорт являє собою сукупність шляхів сполучень, засобів перевезення, технічних пристроїв, механізмів і засобів управління.

У автомобільному транспорті рухомим складом є:

- автомобілі;
- автомобілі-тягачі;
- причепи і напівпричепи транспортного призначення;
- різні засоби для перевезення вантажів і пасажирів.

Шляхами сполучень виступають автомобільні дороги і магістралі.

Автотранспортні підприємства в більшості випадків здебільшого спеціалізовані – в залежності від обслуговування галузей, способу виконання перевезень і т.д.

До технічних пристроїв в споруд відносять гаражі, авторемонтні заводи, станції технічного обслуговування і інші.

Схематично класифікацію перевезення вантажів автомобільним транспортом представлено на рис. 1.2.

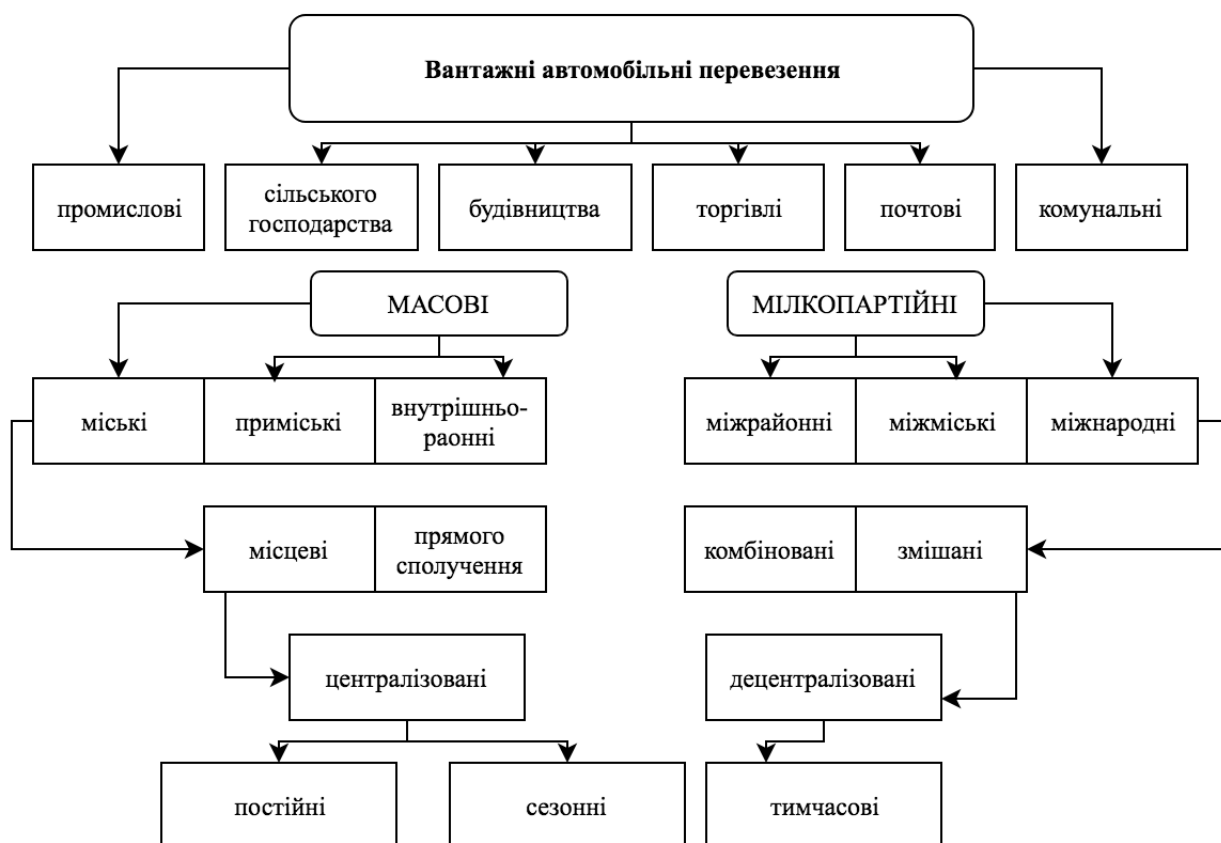


Рисунок 1.2 – Класифікація перевезення вантажів автомобільним транспортом

Джерело: розроблено автором за [6]

Таким чином, вантажні автомобільні перевезення розрізняють за такими ознаками:

- галузевою - перевезення вантажів промисловості, будівництва, сільського господарства, торгівлі, комунального господарства, поштові;
- розміром партій вантажів - масові і дрібно партійні перевезення. Масовими називають перевезення великого обсягу однорідного вантажу;
- територіальною ознакою - міські, приміські, внутрішньо - районні, міжрайонні, міжміські та міжнародні перевезення;
- способом виконання: місцеві - здійснюються одним автотранспортним підприємством; прямого сполучення - при перевезенні беруть участь кілька автотранспортних організацій; змішаного сполучення - перевезення двома або кількома видами транспорту. До однієї з форм перевезень змішаного

сполучення відносяться комбіновані. При комбінованих перевезеннях вантаж передається з одного виду транспорту на інший без перевантаження. Це досягається, наприклад, шляхом застосування спеціальних напівпричепів-контрейлерів, що перевозяться на залізничних платформах або на річкових і морських судах;

– часу освоєння - постійні, сезонні і тимчасові перевезення. Постійні здійснюються протягом усього року, сезонні - тільки в певну пору року, тимчасові носять епізодичний характер;

– організаційному ознакою - централізовані і децентралізовані. При централізованих перевезеннях автотранспортні підприємства виступають організаторами доставки вантажів одержувачам і самі здійснюють цей процес. При децентралізованих перевезеннях кожен вантажоодержувач самостійно забезпечує доставку вантажу.

У Податковому кодексі України наведено іншу класифікацію перевезень вантажів автомобільним транспортом. Відповідно до чинного податкового законодавства можна класифікувати наступні види вантажних перевезень:

– «внутрішні вантажні перевезення – підлягають оподаткуванню податком на додану вартість за ставкою 20%;

– міжнародні вантажні перевезення – підлягають оподаткуванню податком на додану вартість за ставкою 0%;

– транзитні вантажні перевезення – підлягають звільненню від оподаткування податком на додану вартість» [21].

Таким чином, в основу класифікації перевезень вантажів автомобільним транспортом покладено ряд характеристик, серед яких, класифікація транспортних засобів, якими здійснюються перевезення, географічна ознака, організаційна ознака, час освоєння, спосіб виконання, розмір вантажу та розмір парій вантажу. Класифікація має визначальне значення при здійсненні подальшого теоретико-практичного дослідження.

1.3 Механізм організації вантажних перевезень на автомобільному транспорті

Усе більшого значення набуває використання логістичних підходів до організації перевезень. Очевидно, що відправник вантажу або вантажоодержувач прагне обирати виключно маршрути, якими вантаж буде доставлений з найменшими витратами та в оптимальний період. Розробка логістичної системи вимагає професійного підходу та дає змогу не тільки досягти моделі оптимізації витрат, але й підвищити якість обслуговування замовників. Підвищення якості послуг зумовлює зростання прибутковості, а, отже, підвищує ефективність моделі.

Предметом транспортно-логістичного механізму на підприємстві, що займається автомобільними перевезеннями, є комплекс завдань, пов'язаних з організацією переміщення вантажів транспортного загального призначення. Розглядаючи транспортно-логістичну систему, можна визначити, що це є сукупність об'єктів і суб'єктів транспортної та логістичної інфраструктури разом з матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками між ними, що виконує функції транспортування, зберігання, розподіл товарів, а також інформаційного та правового супроводу транспортних потоків.

Транспортну логістику утворює сукупність алгоритмів і технологій, за допомогою яких можна досягти реалізації логістичного підходу в організації роботи транспорту.

Транспортно-логістичним системам властиві такі цілі функціонування:

- 1) фінансові цілі, які виражаються у формі прибутку за рентабельності;
- 2) виробничо-технічні цілі, які виражаються загальною продуктивністю і продуктивністю окремих підрозділів, мінімізацією окремих періодів часу у процесі виробництва;
- 3) технічна ефективність, технічні параметри, ресурсомісткість підприємства в цілому.

Кожен рівень управління транспортно-логістичного механізму виконує ряд завдань (стратегічні, оперативні, тактичні).

Схематично взаємодію суб'єктів можна зобразити у вигляді системи відносин (рис. 1.3).

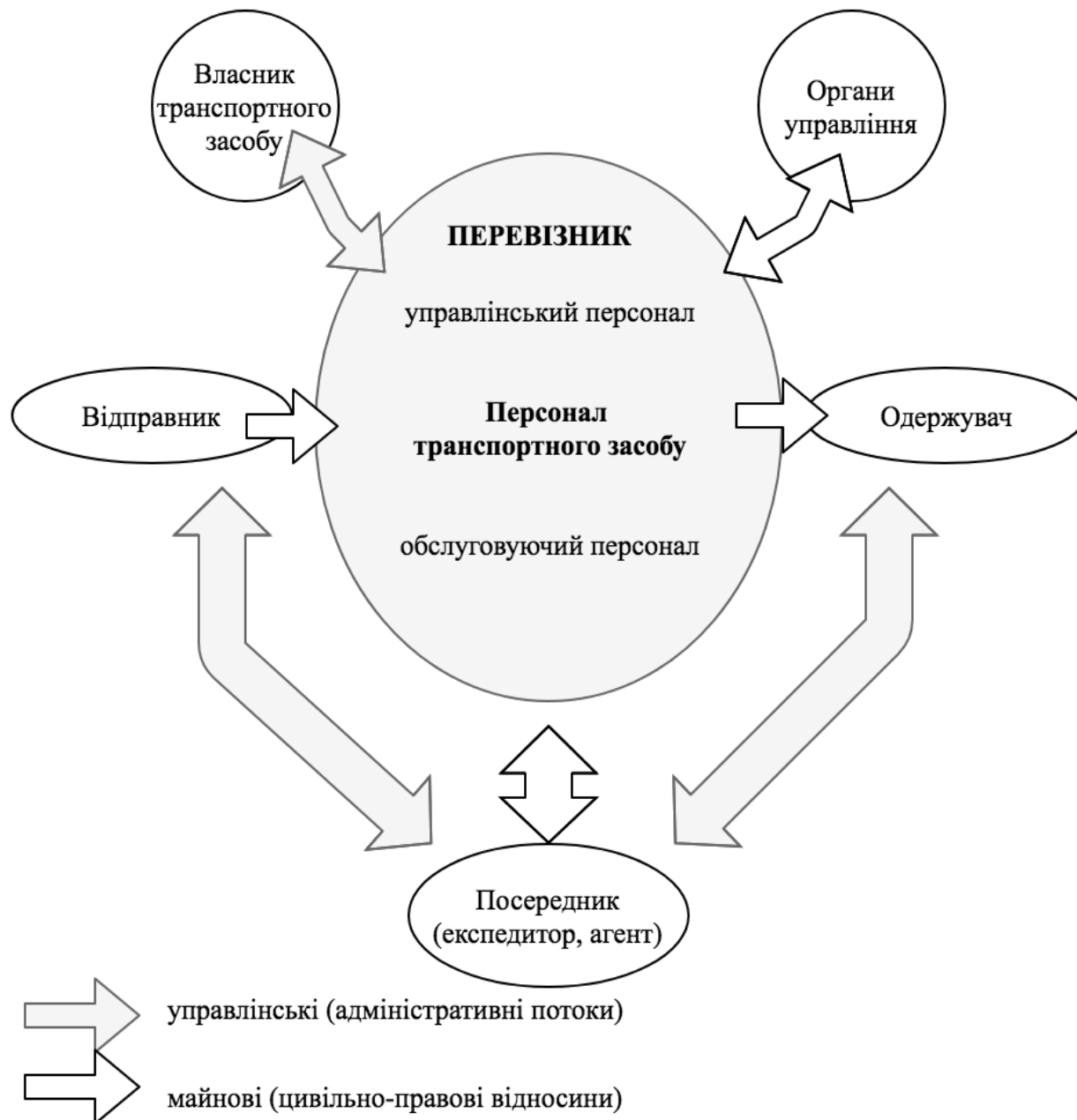


Рисунок 1.3 – Рівні механізму взаємодії суб'єктів автотранспортних перевезень вантажів

Джерело: розроблено автором

Механізм взаємодії суб'єктів при автомобільних перевезеннях вантажу схематично можна зобразити через взаємодію наступних суб'єктів:

- перевізник, який об'єднує управлінський та обслуговуючий персонал;
- посередник, що може бути або експедитором, або агентом;
- за умови наявності власники транспортного засобу;
- державні органи управління, до компетенції яких входить контроль за здійсненням перевезень вантажів автомобільним транспортом;
- власники вантажу (вантажовідправники);
- одержувачі вантажу (вантажоотримувачі).

Таким чином, систему елементів логістично-транспортного ланцюга можуть включати як вантажовласники, так і різні види транспорту, що здатні забезпечувати процес доставки вантажів.

У контексті аналізу перевезень вантажу в цілому найважливішим є завдання вибору виду транспорту, оптимального для конкретного перевезення. Це є складовою проектування логістичної системи.

Глобально перспективи розвитку транспортно-логістичної системи полягають у заміні паперових перевізних документів електронними.

Автоматизація інформаційних потоків, що супроводжують вантажні потоки, – це один з найістотніших технічних компонентів логістики. Під особливостями проектування логістичних систем вантажних перевезень розуміють «сукупність проектних рішень, технічних засобів і методів організацій і управління щодо забезпечення заданого рівня обслуговування, безпечної надійної доставки вантажів у певний час за мінімальних витрат» [4].

Під час проектування логістичних систем вантажних перевезень велику увагу повинні приділяти на негативну тенденцію щодо зниження експортно-імпортних та транзитних перевезень вантажів через територію України, оскільки основними причинами є «стягнення різноманітних зборів, зокрема і за проїзд автомобільними дорогами» [6]. Комплекс різних видів транспорту, які під час здійснення перевезень є взаємозалежними і такими, що взаємодіють, утворює транспортну систему, що відрізняється за рівнем складності:

– мікросистеми – маятникові маршрути із зворотними порожніми пробігами, на яких застосовується не більше одного транспортного засобу;

– особливо малі системи – кільцеві та маятникові маршрути з одним транспортним засобом, на яких у зворотному напрямку транспортується вантаж із частковим або повним завантаженням транспортного засобу;

– малі системи – кільцеві та маятникові маршрути з різною кількістю транспортних засобів, що виконують роботу незалежно від інших маршрутів;

– середні системи – сукупність кількох малих систем, можливо з різними видами транспорту, діяльність яких підпорядкована загальній меті та описується єдиним технологічним графіком (функціонує в інтересах одного клієнта);

– великі системи – загальна кількість маршрутів перевезень в інтересах різних клієнтів, які обслуговуються одним транспортним підприємством;

– особливо великі системи – загальна кількість маршрутів перевезень в інтересах різних клієнтів, які обслуговуються різними транспортними підприємствами.

У цих системах на окремих маршрутах в інтересах одного клієнта можуть бути задіяні транспортні засоби різних видів і власників. Предметом проектування логістичних систем вантажних перевезень є підвищення ефективності роботи автомобільного транспорту загалом.

Основними заходами для виконання поставлених завдань можна вважати:

1) зниження простоїв автомобілів під вантажними і технологічними операціями;

2) скорочення порожніх пробігів;

3) повніше використання вантажопідйомності рухомого складу;

4) розроблення оптимальних схем та маршрутів перевезень;

5) підвищення рівня механізації навантажувально-розвантажувальних робіт.

Об'єктом проектування логістичних систем вантажних перевезень є транспортне забезпечення виробничо-комерційної діяльності різних підсистем переміщення вантажів.

Для проектування та дослідження логістичних систем вантажних перевезень використовують сучасні підходи та методи, які полегшують виконання усіх поставлених завдань.

Для проектування та дослідження логістичних систем здійснюється така їх декомпозиція:

- підсистеми логістичних систем;
- ланки логістичної системи;
- елементи логістичної системи.

Важливим елементом підтримки процесу проектування логістичних систем є електронний сегмент, який призначений для торговельних операцій між підприємством і державою.

В останні роки бурхливо почали розвиватися так звані нові логістичні технології. Інформаційні системи, що ґрунтуються на інформатиці, вони посідають у цих технологіях центральне місце, оскільки розвиток логістики у розвинених країнах не в останню чергу стимулюється необхідністю швидкої реакції виробників на кон'юнктуру ринку, прагненням у короткий час прийняти оптимальне рішення.

Основною ідеєю проектування логістики є планування, управління і контроль будь-якої діяльності, усіх матеріальних та інформаційних потоків системи. Використовуючи інформаційні системи в логістиці припускають швидку адекватну реакцію на вимогу ринку, спостереження за часом доставки, оптимізацію функцій у ланцюгах доставки і постачання вантажів на перевізному процесі.

Отже, впровадження логістичних систем інформаційними технологіями є невід'ємною частиною розвитку проектування логістичних систем вантажних перевезень. Логістичний підхід до організації автомобільних перевезень зумовлює новий методологічний зміст, що полягає у тому, що основним

складником перевезень повинно стати проектування оптимального (раціонального) перевізного процесу. Під цим розуміється пошук якнайкращих організаційних і технічно можливих рішень, що забезпечують максимальну ефективність перевезення вантажів від місця їх складування до місця споживання. Проектування підсистеми має за мету організувати такий процес перевезення вантажів, який би уможливив максимально використати рухомий склад підприємства та зменшити при цьому витрати.

Сьогодні на підприємстві відсутня організована система процесу перевезення вантажів. Цей процес починається під час отримання замовлень, оформлення заявки, оформлення договору, а потім відбувається власне перевезення. Структурована та організована схема такого процесу дасть змогу раціональніше використовувати «ресурси, зменшити порожній пробіг і відповідно витрати на паливо, та зменшити час виконання замовлення. У подальшому це скоротить транспортні витрати на підприємстві загалом» [5]. Під час виконання транспортного процесу необхідно визначити оптимальний варіант завезення вантажу до вантажоодержувачів, враховувати фізико-хімічні властивості, об'ємні показники, тару, упакування, маркування.

При цьому враховуватимуться режими зберігання вантажу та способи складування, спосіб і час його навантаження, підводитимуться підсумки за результатами порівняльного аналізу показників транспортних засобів, витрат, собівартості під час виконання перевезень, часу навантажування-розвантаження, часу доставки та інших показників. Тільки тоді можна буде побудувати найефективнішу транспортно-технологічну схему доставки вантажів.

Отже, механізм організації вантажних перевезень на автомобільному транспорті об'єднує систему управлінських та майнових правовідносин, які мають юридичний (система прав та зобов'язань) та господарський (здійснюється з метою отримання прибутку) характер. Визначено, що механізм організації вантажних перевезень на автомобільному транспорті включає чотири типи суб'єктів, серед яких державна ланка, посередники

(експедиторські організації, компанії, що організують перевезення), вантажоотримувачі та вантажовідправники. сукупність об'єктів і суб'єктів транспортної та логістичної інфраструктури разом з матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками між ними, що виконує функції транспортування, зберігання, розподіл товарів, а також інформаційного та правового супроводу транспортних потоків. Предметом подальшого дослідження є вивчення особливостей взаємодії суб'єктів та пошук підвищення напрямів ефективності механізму їх функціонування в цілому.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ФОП ВИТРИКУШ Г.Б.

2.1 Аналіз середовища діяльності ФОП Витрикуш Г.Б.

ФОП Витрикуш Г. Б. є приватним підприємцем-фізичною особою III групи. Основною особливістю 3 групи є сплата єдиного податку з доходу на відміну від фіксованої ставки (1 та 2 група) чи прибутку як у загальній системі оподаткування. Слід зазначити, що чистий дохід підприємства станом на 31.12.2016 дозволяє користуватись перевагами національного податкового законодавства у контексті оптимізації податкового навантаження.

Суб'єкт господарювання здійснює наступні види діяльності за КВЕД:

Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт (основний);

Код КВЕД 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

Код КВЕД 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Основою операційної діяльності є перевезення вантажів автомобільним транспортом на території України, крім перевезення небезпечних вантажів.

Суб'єкт господарювання орендує земельну ділянку, на якій розміщено наступні виробничі потужності:

- бокси для ремонту вантажних машин, які служать для проведення невідкладних слюсарно-ремонтних робіт автомобільного парку у разі поломок;
- склад запасних частин для вантажних автомобілів, використання яких дозволяє підвищувати ефективність діяльності в цілому, оскільки здійснюється оптова закупівля таких запасних частин декілька разів на рік партіями;
- заправна станція, яка належить підприємству;

- мийка для машин, потужності якої дозволяють обслуговувати автопарк суб'єкта господарювання у повному обсязі;
- адміністративне приміщення;
- токарні станки для виробництва дерев'яних виробів.

Суб'єкт господарювання володіє 44-ма вантажними автомобілями, які в середньому перевозять 20-22 тон.

Аналіз ринку перевезень вантажів в Україні дає змогу визначити умови функціонування ФОП Витрикуш Г. Б., стан розвитку середовища функціонування ринку в цілому, а також визначити потенційні можливості для зростання ФОП Витрикуш Г. Б.

Обсяги вантажообігу в Україні у 2017-2016 роках представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Вантажообіг та обсяг перевезених вантажів в Україні у 2016-2017 роках

Транспорт	Вантажообіг				Обсяг перевезених вантажів			
	млн.ткм, 2016	млн.ткм, 2017	у % до 2015р.	у % до 2016р.	млн.т, 2016	млн.т, 2017	у % до 2016р.	у % до 2015р.
У цілому, в тому числі:	323473,9	343057,1	102,4	105,8	624,5	635,9	101,8	103,8
залізничний	187215,6	191914,1	96,0	102,3	344,1	339,5	98,9	98,3
автомобільний	37654,9	41178,8	109,1	108,4	166,9	175,6	104,7	112,7
водний	3998,6	4257,1	73,6	106,3	6,7	5,9	88,1	103,5
трубопровідний	94378,9	105434,4	117,0	111,7	106,7	114,8	107,6	109,8
авіаційний	225,9	272,7	107,0	120,5	0,07	0,1	110,5	107,4

Джерело: складено та розраховано автором за даними Державного комітету статистики України

Отже, вантажообіг автомобільним транспортом зріс у 2017 році в порівнянні з 2016 роком на 9,1%, обсяг перевезеного вантажу зріс на 12,7 %. Зменшується попит на використання водного транспорту у контексті вантажних перевезень, що пов'язано із втратою територією України у зв'язку з анексією Криму, що формувала значну частку перевезень водним транспортом.

Проаналізуємо структуру перевезень вантажів у 2016 році (рис. 2.1).

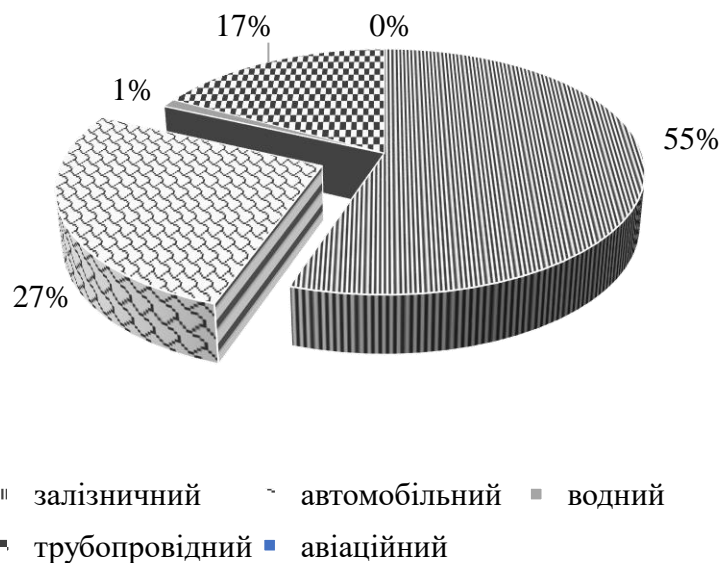


Рисунок 2.1 – Обсяг перевезених вантажів у млн.т, 2016 рік

Джерело: складено та розраховано автором за даними Державного комітету статистики України

Отже, найменшу частку в структурі перевезень вантажів становить перевезення авіаційним транспортом, або менше 1 %. Водним перевозиться близько 1%, залізничним перевезено 55% вантажу у 2016 році.

У 2017 році ситуація дещо змінилась (рис. 2.2).

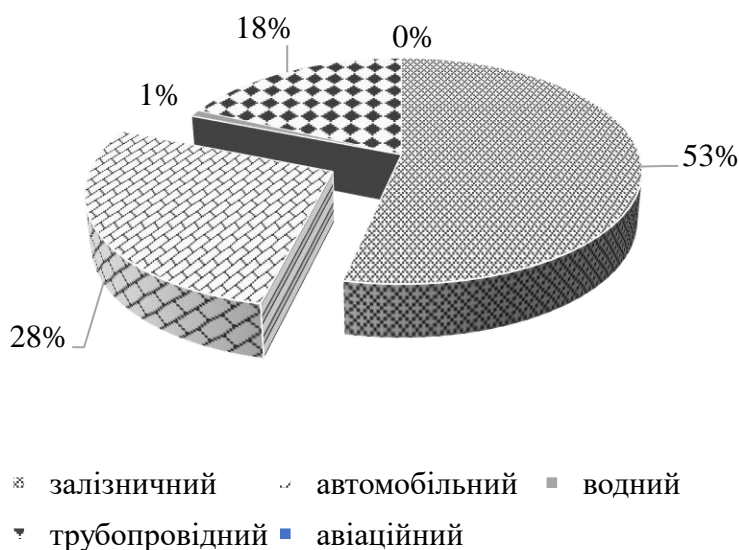


Рис. 2.2 - Обсяг перевезених вантажів в млн.т, 2017 рік

Джерело: складено та розраховано автором за даними Державного комітету статистики України

У 2017 році спостерігається зменшення частки перевезення залізничним транспортом з 55 до 53 % у 2017 році.

Питома вага перевезення вантажів автомобільним транспортом збільшилася на 1 % та у 2017 році становила 28 %.

Кадрова політика підприємства не має яскраво вираженої направленості.

На ФОП Витрикуш Г. Б., як згадувалося вище, директор, 1 головний інженер, 2 бухгалтера, 2 диспетчера, 44 водії, 3 слюсарі, 1 механік, 2 охоронця.

Як бачимо, основною проблемою для суб'єкта господарювання, є підбір надійного персоналу у складі водіїв, оскільки вони генерують отримання прибутку. Водії на ФОП Витрикуш Г. Б.:

- керують транспортними засобами, призначеними для перевезення вантажів;
- здійснюють контроль за правильністю навантаження і закріплення вантажу відповідно до правил дорожнього руху і технічних характеристик автомобіля;
- перед виїздом перевіряють наявність палива, масла, води, справність механізмів машини і системи електроустаткування;
- під час рейсів спостерігають за показаннями приладів, стежать за роботою всіх агрегатів, у разі появи сторонніх шумів повинні зупинити автомобіль, встановити причину появи несправності і усунути її;
- по поверненню виконують роботи щоденного технічного обслуговування (миття, заправку паливом і маслом, мастило, огляд і т.д.).

Так, водій відповідно до кваліфікаційних вимог повинен знати:

- законодавчі вимоги національного законодавства про автомобільний транспорт і дорожній рух;

- правила дорожнього руху;
- правила перевезення вантажів (у т.ч. небезпечних, великовагових, негабаритних), порядок і умови перевезення пасажирів і багажу;
- призначення, розташування, будову, принцип дії агрегатів, складових одиниць, механізмів і систем автотранспортних засобів категорії С та правила їх технічної експлуатації;
- будову, правила експлуатації і технічного обслуговування причепів автівок;
- основи керування автотранспортними засобами;
- можливі причини дорожньо-транспортних пригод та способи їх попередження;
- характер впливу природних умов (дощ, туман, ожеледиця та інше) на безпеку руху;
- несправності, що виникають в процесі експлуатації автотранспортних засобів, способи їх виявлення й усунення;
- порядок проведення технічного обслуговування;
- правила безпечного ведення робіт, протипожежної безпеки та санітарії під час технічного обслуговування автотранспортного засобу та при роботі на лінії;
- особливості користування експлуатаційними матеріалами (паливо, мастила, електроліт та інше);
- правила зберігання автотранспортних засобів на відкритій стоянці і в гаражі;
- правила надання першої допомоги потерпілим під час дорожньо-транспортних пригод;
- правові основи і відповідальність за порушення правил дорожнього руху, правил експлуатації автотранспортного засобу, завдання матеріальної шкоди та шкоди навколишньому середовищу.

Проаналізуємо навантаження фонду оплати праці на дохід суб'єкта господарювання (таблиця 2.2).

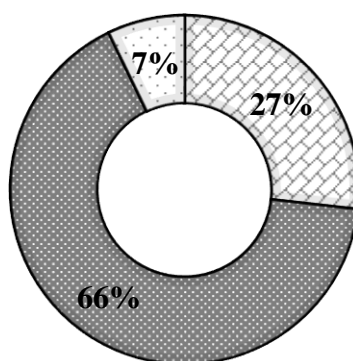
Таблиця 2.2 – Частка обсягу фонду оплати праці у структурі чистого доходу ФОП Витрикуш Г. Б.

Показник	Роки		
	2015	2016	2017
Середньорічна чисельність працівників, чол	38	43	56
Витрати на оплату праці, тис. грн	380,00	430,00	784,00
Обсяг чистого доходу, тис. грн	20400	28500	31700
Частка оплати праці в структурі чистого доходу, %	1,86	1,51	2,47

Джерело: складено та розраховано за даними кадрового відділу підприємства

Отже, у 2017 році зростання кількості працівників на 13 осіб генерувало зростання чистого доходу на 3200 тис. грн. Варто зазначити, що у зв'язку зі зростанням мінімальної заробітної плати та вирівнювання її з прожитковим мінімумом на початку 2017 року призвело до зростання навантаження з виплат фонду оплати праці.

Більш детальний аналіз персоналу показав, що на кінець 2017 року на ФОП Витрикуш Г. Б. працювало найбільше працівників з неповною та базовою вищою освітою – 66 % (див. рисунок 2.4).



- повна вища освіта
- неповна та базова вища освіта
- без вищої освіти

Рисунок 2.4 – Структура персоналу за рівнем освіти у 2017 році

На ФОП Витрикуш Г. Б. зайнято 7% працівників без вищої освіти та 27% з повною вищою освітою.

Проаналізуємо детальніше динаміку зміни персоналу за рівнем освіти у 2015-2017 роках у відносному значенні, що представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Відносна зміна кількості працівників з різним рівнем освіти у 2015-2017 роках

Рівень освіти	Роки				
	2015	2016		2017	
	Кількість, чол.	Кількість, чол.	Відносний приріст, %	Кількість, чол.	Відносний приріст, %
повна вища освіта	11	12	9,1	15	25,0
неповна та базова вища освіта	23	27	17,4	37	37,0
без вищої освіти	4	4	0,0	4	0,0
Всього	38	43	13,2	56	30,2

Джерело: складено та розраховано за даними кадрового відділу підприємства

Бачимо зростання на 25% у 2017 році працівників з повною вищою освітою. Кількість працівників без вищої освіти протягом досліджуваного періоду незмінна – 4 особи.

Щодо вікового складу, то у 2015-2017 роках значно оновлюється персонал у віці 35-49 % - більше, ніж удвічі. Водночас зменшується кількість персоналу у віці 50-59 років.

Відносний приріст кількості персоналу у цілому спостерігався на рівні близько 30 %.

У 2017 році також зменшилася кількість молодого персоналу на ФОП Витрикуш Г. Б. від 8 осіб у 2015-2016 роках до 5 осіб у 2017 роках (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Віковий склад персоналу ФОП Витрикуш Г. Б. у 2015-2017 роках

Показник	Роки				
	2015	2016		2017	
	Кількість, чол.	Кількість, чол.	Відносний приріст, %	Кількість, чол.	Відносний приріст, %
18-34	8	8	0,0	5	-37,5
35-49	14	12	-14,3	37	208,3
50-59	15	22	46,7	13	-40,9
60 і більше	1	1	0,0	1	0,0
Всього, осіб	38	43	13,2	56	30,2

Джерело: складено та розраховано за даними кадрового відділу підприємства

Вікову структуру персоналу у 2017 році представлено на рисунку 2.5.

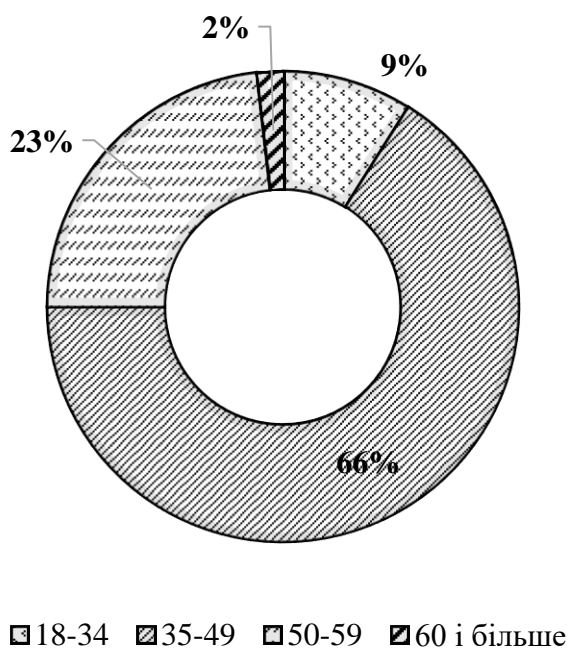


Рисунок 2.5 – Віковий склад персоналу ФОП Витрикуш Г. Б. у 2017 році

Джерело: складено та розраховано за даними кадрового відділу підприємства

Розподіл персоналу за гендерною складовою представлено у таблиці 2.5. На підприємстві працює більше половини від загальної кількості чоловіків, що пов'язано з особливостями операційної діяльності.

Таблиця 2.5 – Розподіл персоналу на ФОП Витрикуш Г. Б. у 2015-2017 роках за гендерною складовою

Гендерний розподіл	Роки				
	2015	2016		2017	
	Кількість, чол.	Кількість, чол.	Відносний приріст, %	Кількість, чол.	Відносний приріст, %
Чоловіків	35	36	2,9	43	19,4
Жінок	3	7	133,3	13	85,7
Всього	38	43	13,2	56	30,2

Джерело: складено та розраховано за даними кадрового відділу підприємства

Структуру персоналу за гендерною ознакою у 2017 році представлено на рисунку 2.6.

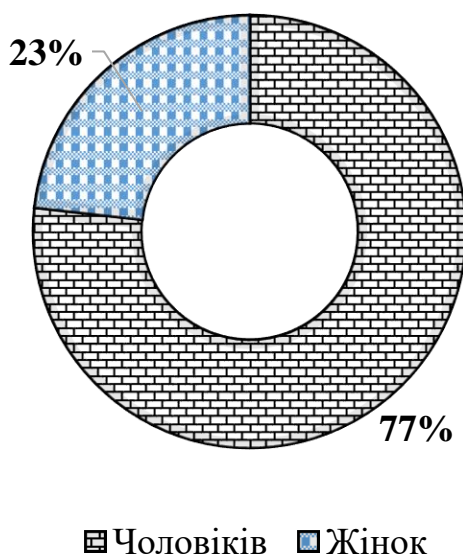


Рисунок 2.6 – Гендерна структура персоналу на ФОП Витрикуш Г. Б. у 2017 році

Джерело: складено та розраховано за даними кадрового відділу підприємства

Отже, у 2017 році на ФОП Витрикуш Г. Б. працювало 77 % чоловіків та 23 % жінок.

З урахуванням складу наявного парку автомобілів та можливості їх перевезення варто зазначити, що ФОП Витрикуш Г. Б. є неконкурентоспроможним, порівняно з гігантами галузі. Проте займає невеличку нішу у контексті здійснення перевезень вантажів автомобільним транспортом на території Миколаївської області. Варто детальніше проаналізувати середовище функціонування ФОП Витрикуш Г. Б.

Підсумувавши загальні тенденції розвитку ринку автомобільних вантажних перевезень в Україні, всі фактори впливу можна класифікувати як такі, на які оператори ринку вантажних перевезень не мають впливу – фактори зовнішнього середовища, а також фактори, на які можна і необхідно впливати перевізникам для ефективної та продуктивної роботи на обраному сегменті ринку.

Розподіл всіх факторів, згідно такої класифікації, можна представити для наочності у вигляді матриці SWOT-аналізу для ФОП Витрикуш Г. Б., де:

- значний вплив фактору середовища функціонування ФОП Витрикуш Г. Б. ;
- посередній вплив на середовище функціонування ФОП Витрикуш Г. Б. ;
- значний вплив на функціонування ФОП Витрикуш Г. Б. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Фактори впливу на розвиток ринку вантажних перевезень в Україні

Сильні сторони підприємства	Бал	Слабкі сторони підприємства	Бал
1	2	3	4
Покращення якості магістральних шляхів	3	Гостра необхідність у розрахунку технічного оснащення за допомогою оптимізаційних моделей перевезень	3
Індикативне регулювання цін на послуги перевезення вантажів	1	Недостатня кількість автомобілів малої та середньої вантажопідйомності змушує виконувати дрібно гуртові перевезення на автомобілях завищеної вантажопідйомності	1


Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Політика держави щодо митного регулювання	2	Створення власного парку, пов'язане з великими капітальними інвестиціями в рухомий склад	2
Масштаби урядової підтримки галузі автомобільних перевезень вантажів	2	Технічний розвиток і модернізація маркетингової та логістичної служб	3
Темпи розвитку міжнародних вантажних перевезень автомобільним транспортом	3	Висока вартість перевезень автомобільним транспортом в порівнянні з іншими видами транспорту	2
Моніторинг діяльності підприємств відповідної галузі	1	Недосконалість структури парку вантажних автомобілів	1
Проведення аналізу техніко-експлуатаційних показників	2	Відсутність централізованих замовлень	1
Інвестиційні процеси та скорочення життєвого циклу технологій	3	Міжнародні автомобільні перевезення вантажу поступають залізничному транспорту та трубопровідному	1
Всього	17	Всього	14
Можливості зовнішнього середовища		Загрози зовнішнього середовища	
Щорічний приріст обсягів перевезень вантажів в країні	3	Скорочення кількості вантажівок, що призвело до зменшення вантажних перевезень	1
Нормативні акти, спрямовані на вдосконалення системи організації сервісу експедиторської діяльності, створення єдиної системи і розвиток експортно-імпорتنих перевантажувань вантажів автомобільним транспортом	3	Недосконала система міжнародних перевезень, зокрема механізми державного кордону, розмитнення вантажу та отримання віз водіями транспортних засобів	3
Зростання реальних доходів населення (споживачів) послуг	3	Ефективність правової системи	2
Розвиток експортних шляхів на рівні держави	2	Система оподаткування та якість економічного законодавства	3
Розвиток транспортних коридорів, їх облаштування, реконструкція та входження їх до міжнародної транспортної системи.	3	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	3
Всього	14	Всього	12

Джерело: складено автором

На основі проведеного дослідження підведемо підсумки аналізу SWOT-таблиці (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – підсумки аналізу SWOT-таблиці

Сила і можливості 31  ФОП Витрикуш Г. Б.	Сила і загрози 29
Слабкість і можливості 28	Слабкість і загрози 28

Джерело: складено автором

Поле «сила і можливості» має концентрувати зусилля менеджменту використовувати внутрішні потенційні напрями зростання підприємства та використання можливостей розвитку, створених умовам державного регулювання/втручання у позитивному значенні (розбудова магістральних шляхів, спрощення митної політики).

Таким чином, на як на території України, так і в контексті розвитку міжнародних автомобільних вантажних перевезень існує значний потенціал розвитку ФОП Витрикуш Г. Б. Здійснивши аналіз стану ринку автотранспортних вантажних перевезень як середовища функціонування ФОП Витрикуш Г. Б., виявлено пріоритетні заходи з метою зростання ринку, з якими може зіткнутися ФОП Витрикуш Г. Б. у найближчому майбутньому:

1. Впровадження системи стягнення сплати за проїзд вантажних автомобілів для компенсації шкоди, завданої автомобільним дорогам.
2. Підвищення професійної підготовки водіїв (визначення навчальних програм з підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів на автомобільному транспорті).
3. Удосконалення порядку контролю за використанням тахографів.
4. Розмежування повноважень центральних і місцевих органів влади в частині управління автомобільними дорогами, зокрема шляхом передачі доріг

місцевого значення до сфери управління обласних державних адміністрацій, у спільну власність територіальних громад тощо.

5. Посилення контролю за станом доріг та врегулювання правовідносин при перевезенні вантажів.

6. Врегулювання питання допуску до ринку автомобільних перевізників (сертифікація перевізників).

7. Забезпечення екологічної безпеки, обов'язкового дотримання екологічних стандартів і нормативів під час провадження діяльності у галузі транспорту.

8. Стимулювання розвитку енергозберігаючих і екологічно безпечних видів транспорту.

9. Створення мережі логістичних центрів.

10. Скорочення часу, необхідного для оброблення вантажів у пунктах пропуску через державний кордон.

11. Забезпечення розвитку інтермодальних перевезень.

12. Організаційно-правове забезпечення укрупнення автомобільних перевізників та створення мережі комплексних автотранспортних підприємств.

13. Забезпечення розвитку експорту транспортних послуг, ефективного використання транзитного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного транспорту на міжнародному ринку транспортних послуг тощо.

У таких умовах суб'єкт господарювання слід чітко визначити стратегію розвитку та зайняття відповідної позиції на ринку автотранспортних перевезень вантажів в Україні.

Визначимо позицію конкурентоспроможності підприємства на основі PEST-аналізу. Так, конкурентоспроможність підприємства формується з набору різних показників під впливом великої кількості як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяють на чинники макросередовища та мікросередовища. До макросередовища належать:

- політико-правові складові;
- економічні умови діяльності суб'єктів господарювання;
- технологічні умови реалізації операційної діяльності;
- демографічні чинники, що визначають попит на ресурс чи послугу;
- природно-географічні фактори, які можуть генерувати додаткові конкурентні переваги для суб'єкта господарювання;
- соціокультурні чинники, які також прямо або опосередковано впливають на попит.

У світовій практиці аналіз цих чинників називається PEST-аналізом (від аббревіатури назв основних елементів цього середовища:

P – political and legal environment (політико-правове середовище);

E – economic environment (економічне середовище);

S – sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T – technological environment (технологічне середовище).

Проаналізуємо чинники PEST-аналізу за допомогою даного підходу для подальшого визначення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання (2.8).

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз для ФОП Витрикуш Г. Б.

Політичні фактори	Економічні фактори
1	2
1. Посилення політики захисту навколишнього середовища. Оскільки автомобільний транспорт є таким, що забруднює атмосферу, не виключено, що можливі зміни в законодавстві щодо врегулювання даного питання, що може стати загрозою для компанії та в перспективі тягне за собою скорочення можливостей для використання автотранспорту або збільшенням витрат на обслуговування автомобільного транспорту.	1. Підвищення облікової ставки до 17 %, тобто зростання на 3% до попереднього року. Даний фактор відіграє особливу роль, оскільки вартість ресурсів для суб'єкта господарювання для розширення бізнесу значно дорожчі. У залежності від динаміки рівня даного показника фактор можна розглядати як можливість або загрозу.

Продовження таблиці 2.8

1	2
2. Нестабільна політична ситуація в країні. Даний фактор не дає можливостей компанії розвиватися в стабільних умовах.	2. Суттєве підвищення темпів інфляції за останні декілька років. Даний фактор варто розглядати як загрозу для суб'єкта господарювання, оскільки вартість кожної заробленої гривні знецінюється.
3. Зміна нормативно-правової бази та значне переобтяження регулювання. Даний фактор є загрозою, оскільки генерує додаткові ризики неврахування окремих вимог законодавця.	3. Підвищення цін на енергоносії, що є безпосередньою загрозою для компанії, оскільки для заправки авто використовують паливо, отже, собівартість послуг, що надаються, значно зростає.
4. Лобіювання інтересів великого бізнесу з боку політичної еліти. Окрім того, підвищується рівень конкурентоспроможності іноземних компаній в економіці країни. Даний фактор автоматично знижує конкурентоспроможність вітчизняних середніх та малих підприємств.	4. Зменшення прибутків компаній, які займаються виключно автомобільними перевезеннями вантажу. Зростає популярність мультимодальних перевезень. Даний фактор слід розглядати як загрозу для підприємства.
5. Зменшення підтримки автотранспортних підприємств з боку держави. Даний фактор можна розглядати як загрозу для компанії, оскільки можливостей для укріплення позицій на ринку у суб'єкта господарювання небагато.	5. Значне зростання рівня податкового навантаження. Даний фактор є загрозою для підприємства, оскільки грошові ресурси можуть бути використані для розширення бізнесу.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Підвищення вимог до кваліфікації спеціалістів, що призводить до зростання кількості кваліфікованих кадрів через підвищений інтерес до освіти. Даний фактор слід розглядати як можливість у зв'язку з дефіцитом кваліфікованих кадрів - водіїв.	1. Поява нових систем автоматизації логістики. Однією з основних конкурентних переваг у автотранспортній галузі є система логістики і поява нових технологій у даній сфері значно впливає на ефективність операційної діяльності.
2. Високий рівень смертності чоловіків. Більше 80 % у компанії - чоловіки. Отже, даний фактор можна розглядати як пряму загрозу.	2. Поява нових видів палива. Поява нових, більш ефективних видів палива може призвести до необхідності заміни автопарку, що вплине на діяльність компанії.
3. Зміна ставлення працівників до професії. Робота водіїв часто може бути ненормованою, отже тільки за допомогою комунікації керівництва та підлеглих можна досягти певного рівня "задоволеності" водіїв. Даний фактор можна розглядати як загрозу.	3. Розвиток штучного інтелекту у напрямі "машини без водіїв" значно здешевить вартість послуг. Даний фактор можна розглядати як загрозу, оскільки компанія має володіти значними ресурсами для переобладнання парку автомобілів.

Джерело: складено автором за даними господарсько-фінансової діяльності суб'єкта господарювання

Тобто, на діяльність ФОП Витрикуш Г. Б. впливає значна кількість факторів, які представляють як загрози, так і можливості росту, які ми виявили за допомогою PEST-аналізу. Значно впливають на розвиток підприємства такі фактори як політичні та технологічні. Вони нерозривно пов'язані з економічними факторами. Однак соціально-культурні фактори також не слід ігнорувати, оскільки даними факторами значно складніше управляти.

У подальшому здійсимо оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства за факторами PEST-аналізу для ФОП Витрикуш Г. Б. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка впливу макроекономічних факторів на операційну діяльність ФОП Витрикуш Г. Б.

1	2	3						
		Оцінка впливу факторів на розвиток організації						
Група факторів	Фактор	-3	-2	-1	0	1	2	3
Економічні	1	Зростання доходів населення						1
	2	Високий рівень інфляції	1					
	3	Зростання безробіття				1		
	4	Низький рівень середньої заробітної плати			1			
	5	Встановлення значного податкового навантаження	1					
	6	Підвищення облікової ставки НБУ	1					
	7	Покращення інвестиційного клімату						1
	8	Відновлення кредитування банками					1	
	9	Можливість суб'єктів господарювання зменшити прибуток до оподаткування, тобто мінімізувати податкові зобов'язання					1	
	10	Зниження рівня життя населення		1				
Соціальні	1	Зростання мобільності населення					X	
	2	Підвищення рівня освіти						X
	3	Зміна споживчого попиту		1				
	4	Зростання народжуваності				1		

Продовження таблиці 2.9

1	2		3						
Технологічні	1	Поява нових технологій							1
	2	Низька якість транспортної інфраструктури	1						
Політичні	1	Орієнтація на ринкову економіку							1
	2	Низький рівень прожиткового мінімуму			1				
	3	Прийняття нормативних актів, що мають зворотню силу		1					
	4	Підвищення кількості іноземних компаній з Європи та США через неготовність вітчизняного бізнесу створити конкуренцію у секторі	1						
Рівень конкурентоспроможності підприємства, балів			-15	-6	-2	0	2	4	12

Джерело: складено автором

Таким чином, сукупний бал конкурентоспроможності підприємства зі шкалою [-60; 60] становить -5.

Ситуація, що склалася на підприємстві, може призвести до його банкрутства через зниження попиту на послуги, які надаються, або ризикує бути поглинутим.

Вже на даному етапі розвитку підприємство має обрати стратегію для подальшого функціонування та слідувати кошторисним показникам.

Зобразимо візуально стан конкурентоспроможності за даними таблиці 2.9 ФОП Витрикуш Г. Б. та охарактеризуємо позицію конкурентоспроможності (рисунок 2.7).

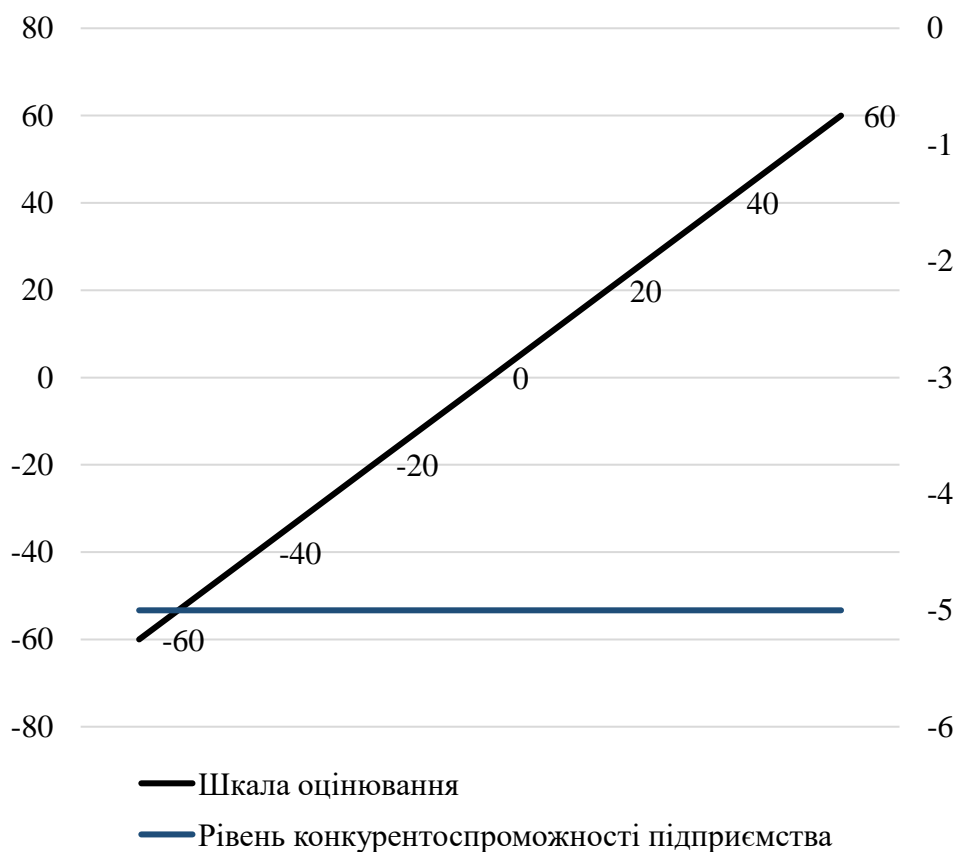


Рисунок 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності ФОП Витрикуш Г. Б.

Джерело: складено автором на основі оцінки впливу макроекономічних факторів на операційну діяльність ФОП Витрикуш Г. Б.

Організаційна структура управління суб'єкта господарювання носить «традиційний характер»:

- централізована, ієрархічна, стабільна;
- чіткий розподіл праці, спеціалізація діяльності;
- механізм контролю – адміністративний, централізований.

На ФОП Витрикуш Г. Б. працює 56 осіб. Серед персоналу:

- директор;
- головний інженер;
- 2 бухгалтерів;
- 2 диспетчера;
- 44 водії;
- 3 слюсарі;

- 1 механік;
- 2 охоронця.

Організаційна структура представлена на рисунку 2.8.

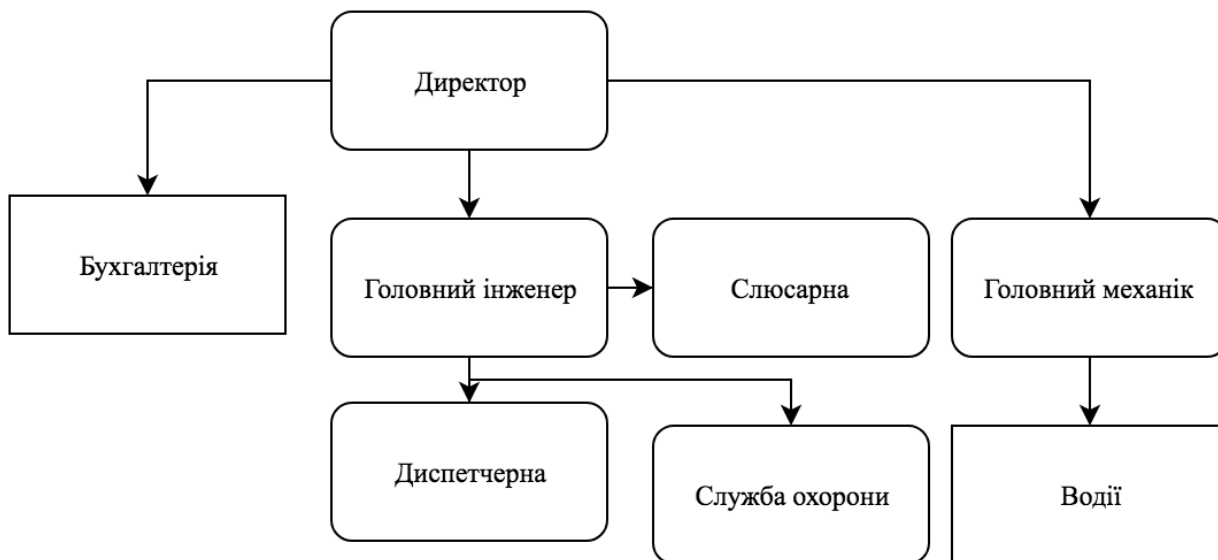


Рисунок 2.8 – Організаційна структура ФОП Витрикуш Г. Б.

Таким чином, організаційна структура ФОП Витрикуш Г. Б. характеризується розподілом цілей і завдань керування між підрозділами і працівниками.

Отже, ФОП Витрикуш Г. Б. є неконкурентоспроможним у своєму сегменті, оскільки вже на даному етапі життєвого циклу суб'єкта господарювання варто особливу увагу приділити напрямам, які дадуть змогу розвинути та реалізувати конкурентні переваги.

Таким чином, слід вживати негайних заходів для підвищення ефективності операційної діяльності, оскільки рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання з урахуванням проведеного PEST-аналізу можна оцінити як такий, що нижче середнього, оскільки макроекономічне середовище є нестабільним та створює такі умови для суб'єкта господарювання, що високий рівень конкурентоспроможності можуть забезпечити лише великі підприємства.

2.2 Аналіз організації вантажних перевезень на ФОП Витрикуш Г. Б.

Рівень організації процесів перевезення вантажних перевезень суб'єкта господарювання ФОП Витрикуш Г. Б. – це логічно взаємні відношення рівнів управління і функціональних областей, побудовані в такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

У організаційній структурі суб'єкта господарювання взагалі відсутній відділ маркетингу. ФОП Витрикуш Г. Б. не приділяють функції маркетингу значення взагалі. Для вирішення даної проблеми буде запропоновано ряд заходів у дипломній роботі.

Дані функції слід віднести на маркетинговий та логістичний відділи, які підвищать функціонування діяльності підприємства. Логістичний відділ слід створити на базі диспетчерської.

Диспетчерська служба у складі двох диспетчерів виконує функції з контролю доставки вантажів.

На основі експертного методу проаналізуємо якість логістичного процесу на ФОП Витрикуш Г. Б. по 5-ти бальній шкалі оцінки (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 – Оцінка якості логістичного процесу на ФОП Витрикуш Г. Б.

Логістичні операції на складі	Оцінка в балах
1. Доставка готової продукції на склад	-
2. Контроль за постачаннями вантажів	5
3. Розвантаження і приймання вантажів	5
4. Диспетчеризація транспортування вантажів	4
5. Складування і збереження вантажів	-
6. Транспортування й експедиція вантажів	5
7. Збір і доставка порожніх вантажоносіїв	3
8. Контроль за виконанням замовлень поставки вантажів	4
9. Інформаційне обслуговування процесу логістики	2
Середня оцінка	3,1

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, якість логістичного ланцюга на ФОП Витрикуш Г. Б. з огляду на особливості діяльності, а саме автомобільні перевезення вантажу, із

максимальних 45 балів оцінено в 3,1. Це пов'язано із відсутністю складських приміщень у суб'єкта господарювання. ФОП Витрикуш Г. Б. не є власником товару, а лише здійснює перевезення товару.

Проте якість програмного забезпечення слід покращувати, оскільки на даний момент логістичні перевезення здійснюються за допомогою обліку в Excel.

Варто зауважити, що диспетчерський відділ у складі 2 осіб не здатен надавати якісні послуги з переміщення вантажів на 44 автомобілях. У дипломній роботі буде запропоновано деталізований аналіз щодо створення логістичного відділу на ФОП Витрикуш Г. Б.

Доцільним на даному етапі розвитку для суб'єкта господарювання є необхідність оренди додаткових приміщень для тимчасового складування вантажів у разі необхідності.

Процес організації автомобільних перевезень на ФОП Витрикуш Г. Б. представлено на рисунку 2.9.



Рисунок 2.9 – Процес організації автомобільних перевезень на ФОП Витрикуш Г. Б.

Фактично створення доданої вартості у даному процесі не відбувається та процес організовано без отримання будь-яких додаткових послуг у процесі надання послуг автомобільних перевезень вантажів.

Замовник напряму зв'язується з суб'єктом господарювання для оформлення заявки на перевезення (1).

Працівник диспетчерської служби здійснює оцінку потенційної можливості перевезення з огляду на наявний графік перевезень вантажів та повідомляє замовнику про можливість виконання замовлення на зазначений час (2).

У подальшому у разі прийняття замовлення на транспортування товару або готової продукції диспетчерська передає замовлення до планового відділу для оцінки вартості маршруту з огляду на ресурси, що необхідні для реалізації відповідного замовлення (3).

Фінансово-плановий відділ повідомляє вартість автомобільного перевезення вантажу диспетчерській (4).

Диспетчерський відділ зв'язується з клієнтом та повідомляє йому вартість робіт (5).

На останньому етапі фінансовий відділ створює рахунок для оплати послуг та передає на підписання договір на виконання відповідних послуг замовнику.

Фінансовий відділ формує вартість перевезень з урахуванням:

- віддаленості маршруту;
- проміжку часу, необхідного для перевезення вантажу автомобільним транспортом;
- необхідну кількість персоналу, задіяного у перевезенні вантажу автомобільним транспортом;
- типом автомобільного транспорту, який найбільш підходящий для перевезення вантажу;
- типом вантажу, необхідного для перевезення.

2.3 Оцінка ефективності організації вантажних перевезень на підприємстві ФОП Витрикуш Г. Б.

Ефективність перевезень на суб'єкті господарювання ФОП Витрикуш Г. Б. визначається відношенням витрат до отриманого доходу.

У контексті оцінки ефективності господарських операцій суб'єкта господарювання фізичної особи-підприємця значно спрощується у зв'язку з відсутністю чітких вимог законодавця до ведення бухгалтерського обліку.

Отже, відсутня необхідність до непрямого розподілу витрат, а формування показників для оцінки вартості (рентабельності) окремих перевезень значно спрощується.

ФОП Витрикуш Г. Б. звітує та сплачує податки як фізична особа-підприємець.

Динаміка доходу ФОП Витрикуш Г. Б. наведена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Обсяг доходу ФОП Витрикуш Г. Б. у 2015-2017 рр.

Обсяг доходу за звітний рік, тис. грн			2017/2015,%
2015	2016	2017	
20400	28500	31700	1% (2017/2016)
			2% (2017/2015)

Джерело: складено автором за даними управлінського персоналу підприємства

Таким чином, обсяг доходу ФОП Витрикуш Г. Б. збільшується, отже, для суб'єкта господарювання існує значний потенціал для розвитку, яким варто скористатись.

Динаміку зростання доходу представлено на рисунку 2.10.

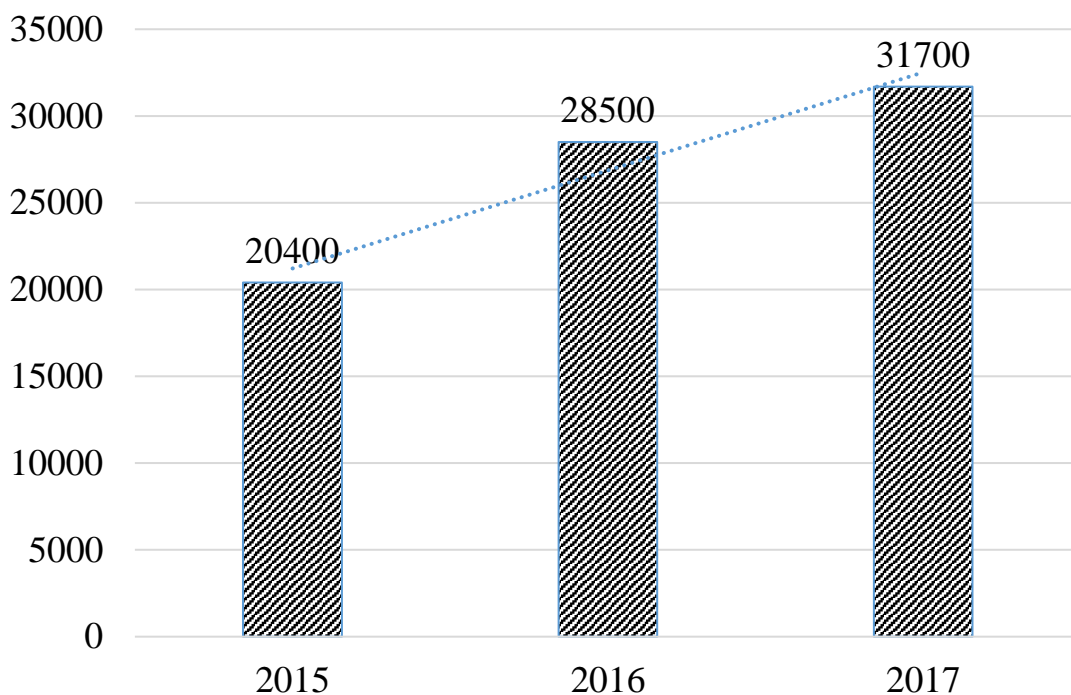


Рисунок 2.10 – Динаміка зростання обсягу доходу у 2015-2017 роках

Джерело: складено автором за даними управлінського персоналу підприємства

Динаміку зміни обсягів доходу представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка зміни чистого доходу на ФОП Витрикуш Г. Б. протягом 2015-2017 років

2015	2016			2017		
	Значення доходу, тис.грн	Абсолютне зростання, тис.грн	Відносне зростання, %	Значення доходу, тис.грн	Абсолютне зростання, тис.грн	Відносне зростання, %
20400	28500	8100	39,71	31700	3200	11,228

Джерело: складено та розраховано автором за даними фінансової звітності

Таким чином, у 2015-2017 роках відбулося зростання чистого доходу суб'єкта господарювання на 11300 тис.грн, що у відносному обсязі становить 55,4%.

Оцінка ефективності перевезень вантажів автомобільним транспортом здійснюється на основі розрахунку показника рентабельності за одним із

напрямів перевезення вантажу. Проаналізуємо окремо ефективність послуг, що надаються, з урахуванням фінансового результату за маршрутом Одеса-Київ. Оскільки, рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності будь-якої діяльності, спрямованої на отримання прибутку та характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі надання послуг, проаналізуємо який із показників рентабельності найбільш точно визначить ефективність організації перевезень за одним із напрямків:

- валова рентабельність, що визначається як відношення валового прибутку до чистого доходу (виручки) від надання послуг з перевезення;
- валова рентабельність собівартості, що визначається як відношення валового прибутку до собівартості послуг з перевезення;
- чиста рентабельність витрат, що визначається як відношення прибутку від операційної діяльності до суми собівартості послуг з перевезення та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут та інших), пов'язаних з наданням послуг;
- чиста рентабельність витрат, що визначається як відношення прибутку від операційної діяльності до суми собівартості наданих послуг та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут та інших), пов'язаних з наданням послуг.

З огляду на характер послуг, що надаються, та обсяги витрат, які розподіляються як на собівартість, так і на інші операційні витрати, ми можемо зробити висновок, що найбільш доцільним для даного виду операційної діяльності є саме показник чистої рентабельності витрат.

Цей показник є основним, що використовуються для характеристики ефективності послуг, що надаються в рамках основної операційної суб'єкта господарювання.

Здійснимо оцінку ефективності даної операції, визначивши її рентабельність (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Дані, що необхідні для розрахунку рентабельності операції

Стаття	Значення у 2017 році, тис. грн
Чистий дохід від маршруту Одеса-Київ	18,7
Загальний дохід підприємства	31700
Частка доходів отриманих від здійснення маршруту Одеса-Київ від загального обсягу валових доходів	0,06%
Собівартість маршруту Одеса-Київ	11,1
Інші операційні доходи	2,2
Інші операційні витрати	2,6
Адміністративні витрати	1,1
Витрати на збут	2,7
Операційний прибуток	3,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

На основі вищенаведених облікових даних ФОП Витрикуш Г. Б. розрахуємо показники, що відображають фінансові результати надання послуг з перевезення вантажу ФОП Витрикуш Г. Б. за маршрутом Одеса-Київ.

Таблиця 2.14 – Фінансові показники маршруту Одеса-Київ за 2016 р., тис. грн.

Чистий дохід від реалізації	18,7
Собівартість	11,1
Операційні витрати	6,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	3,4
Чиста рентабельність витрат	19,4%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Отже, чиста рентабельність від здійснення вантажних перевезень автомобільних перевезень вантажу на маршруті Одеса-Київ становить 19,4%.

Отже, можна зробити висновки, що фінансовий результат операції достатньо позитивний. Отже, для подальшого зростання суб'єкту господарювання необхідно обрати стратегію, яка надасть можливість розширити обсяги ведення операційної діяльності.

З урахуванням проведеного дослідження нами встановлено, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання низька. Середовище функціонування ФОП Витрикуш Г. Б. зі значною конкуренцією. Гіганти галузі розвивають напрями мультимодальних перевезень вантажів. Подібні фактори ще більше знижують конкурентоспроможність маленького суб'єкта господарювання.

Ефективність організації процесу перевезень слід удосконалити також удосконалювати. На даному етапі її можна оцінювати як нижчу середнього рівня. Середовище функціонування суб'єкта господарювання, що оцінено нами за допомогою SWOT-аналізу, вказує на те, що ФОП Витрикуш Г. Б. не використовує можливості для зростання зовнішнього середовища та не використовує їх для нівелювання загрозам внутрішнього середовища. Якщо дана тенденція зберігатиметься найоптимістичнішим сценарієм розвитку ФОП Витрикуш Г. Б. буде поглинання більш конкурентоспроможним підприємством. Такі наслідки зумовлені очевидним старінням автопарку та амортизацією іншого обладнання (токарних станків). Тож необхідно проаналізувати потенційно можливі джерела генерування коштів для формування інвестиційного капіталу для розвитку підприємства у подальшому.

На даному етапі життєвого циклу ФОП Витрикуш Г. Б. варто чітко сформулювати стратегію розвитку, проаналізувати ефективність запровадження інноваційних заходів у контексті підвищення організаційного потенціалу надання послуг з перевезення вантажів.

Отже, у наступному розділі нами буде проаналізовано найбільш прийнятну стратегію розвитку суб'єкта господарювання ФОП Витрикуш Г. Б. з

урахуванням потенційних можливостей та сильних сторін ФОП Витрикуш Г. Б., зокрема, побудовано інноваційну модель удосконалення ефективності прийняття замовлень на здійснення вантажних перевезень, а також проаналізовано інвестиційний проект з реалізації запуску виробництва нового продукту (виробів з деревини) для з метою використання наявних основних засобів (токарних станків для виробництва виробів з деревини).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ФОП ВИТРИКУШ Г.Б.

3.1 Потенційні напрями покращення механізму вантажних перевезень на підприємстві ФОП Витрикуш Г.Б.

У попередньому розділі дипломного дослідження було виявлено ряд недоліків у функціонуванні механізму вантажних перевезень на ФОП Витрикуш Г.Б.. Зокрема, такими, що найбільш негативно впливають на імідж суб'єкта господарювання та унеможливають підвищення ефективності процесу надання послуг, слід зазначити недоліки в формуванні організаційної структури.

З точки зору оцінки доцільності типу операційної діяльності, яку здійснює суб'єкт господарювання, необхідно залучити персонал додатково та організувати наступні служби:

- логістичний відділ;
- маркетинговий відділ;
- юридичний відділ.

Варто проаналізувати функції та роль маркетингового, юридичного та логістичного відділів для обґрунтування необхідності їх створення на ФОП Витрикуш Г. Б. з метою подальшого підвищення економічної ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Маркетинговий відділ буде відповідати за надання послуг та підтримання конкурентоспроможності послуг у сфері вантажних перевезень автомобільним транспортом, які мають надаватися, шляхом:

- аналізу ринкової ситуації;
- вивченням тенденцій розвитку ринку;
- прогнозуванням обсягів надання послуг;

- підготовкою рекомендацій для підрозділу з просування спільно з керівництвом маркетингового підрозділу;
- визначенням часу просування на ринок нових послуг;
- координацією дій технічних підрозділів, що випускають нові послуги, які користуються попитом у споживача;
- розробкою бюджету маркетингу;
- плануванням іміджу підприємства.

Передбачається, що служба маркетингу у діяльності ФОП Витрикуш Г. Б. виконуватиме різні функції на кожному з 3-х рівнів керування процесами діяльності, а саме:

1 – займатиметься просуванням на операційному (тактичному) рівні послуг у рамках операційної діяльності, тобто буде займатися підтримкою продажів;

2 – реалізувати маркетингову стратегію і стратегію послуг на основі стратегічних цілей суб'єкта господарювання, що мають бути розроблені у найближчий квартал;

3 – прийматиме участь у визначенні і формуванні стратегічних цілей ФОП Витрикуш Г. Б., а пізніше, згідно з ними, буде відповідальним за реалізацію маркетингової стратегії та стратегії послуг покращення якості послуг з перевезення вантажів.

Відділ логістики слід формувати на базі диспетчерської. Оскільки діяльністю ФОП Витрикуш Г. Б. є організація та здійснення вантажних перевезень автомобільним транспортом, то логістичний відділ має принципово важливе значення.

Відділ логістики на ФОП Витрикуш Г. Б. має функціонувати відособлено, тобто він має бути повноцінним підрозділом нарівні з відділами маркетингу, бухгалтерією та ін.

Серед основних функцій логістичного відділу слід зазначити наступні функції:

- доставка і розподіл сировини та матеріалів;

- управління транспортним господарством;
- управління складським господарством;
- управління запасами;
- обслуговування логістичної інформаційної системи підприємства;
- доставка і розподіл вантажів.

Юридичний відділ забезпечуватиме укладання договорів з клієнтами та представлятиме інтереси суб'єкта господарювання при взаємодії зі споживачами послуг.

У діяльності з перевезень вантажів автомобільним транспортом на сучасному етапі розвитку економічних відносин суб'єктів господарювання та споживачів набувають популярності онлайн - системи бронювання заявок. З урахуванням нагальної необхідності стрімкого інноваційного розвитку суб'єкта господарювання та підвищення ефективності послуг, що надаються, слід вжити невідкладних заходів щодо запровадження інноваційного інструментарію для покращення якості послуг.

На даному етапі життєвого циклу ФОП Витрикуш Г. Б. варто імплементувати систему, яка мінімізуватиме вплив людського фактору, пришвидшить обробку замовлень та, в кінцевому підсумку, покращить ефективність механізму організації надання послуг у сфері обслуговування та перевезень.

Система онлайн - бронювання замовлень має передбачати оперативний зв'язок між споживачами послуг та в онлайн - режимі надавати інформацію щодо руху та завантаженості транспортних засобів, що наявні у підпорядкуванні ФОП Витрикуш Г. Б. Система онлайн-бронювання підвищить якість надаваних послуг, рівень завантаженості суб'єкта господарювання.

Дана система не передбачає додаткового залучення персоналу з метою здійснення управління нею. Для замовлення розробки програмного забезпечення варто залучити спеціалістів із розробки програм на контрактній основі, зокрема, на час розробки, тестування та апробації системи. Схематичне

зображення системи представимо з урахуванням етапів механізму здійснення вантажних перевезень та сторін, що приймають участь у даному процесі.

Онлайн-систему бронювання зображено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Прототип онлайн-системи бронювання замовлень на ФОП Витрикуш Г.Б.

Джерело: складено автором

Отже, імплементація інноваційного програмного забезпечення покликана підвищити ефективність механізму надання послуг із перевезення вантажів на ФОП Витрикуш Г. Б. підвищує ефективність даного процесу та надає наступні конкурентні переваги суб'єкту господарювання:

- зумовлює формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання;

- є показовим у контексті слідування інноваційного розвитку, а отже, і покращення ефективності механізму організації перевезень;
- надає можливість вивільнити частину персоналу від рутинних обов’язків та перепрофілювати на іншу ділянку роботи.

Імплементація даного управлінського рішення надає можливість генерувати додаткові переваги перед прямими конкурентами суб’єкта господарювання. Управлінське рішення є логічним продовженням використання можливостей SWOT-аналізу, проведеного нами у попередньому розділі.

Вартість розробки даної системи становить 125 тис. грн. Оскільки на суб’єкті господарювання наявні основні засоби, що не задіяні в операційній діяльності, а саме, токарні станки, варто проаналізувати можливість їх залучення з метою генерування додаткових грошових потоків. На етапі запуску їх в експлуатацію необхідно врахувати вартість налагоджувальних робіт у розмірі 80 тис. грн, а також щомісячних витрат:

- Заробітна плата працівникам на виробництві – 30000 грн;
- Заробітна плата працівникам офісу – 15000 грн;
- Електроенергія – 6000 грн;
- Витрати на транспортування – 5000 грн;
- Всього витрати на місяць – 56000 (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники реалізації по проекту із генерування додаткового оборотного капіталу (токарні станки).

Найменування показника	Значення
Чистий дисконтований дохід, грн	63549,91
Середня норма рентабельності, %	75,00
Дисконтований термін окупності вкладених коштів, місяців	1,33
Ставка дисконтування (з урахуванням інфляції), %	24,2
Термін реалізації, роки	5,00
Початкові витрати, тис. грн	80,00

Джерело: розраховано автором

Таким чином, запуск у експлуатацію токарних станків для обробки деревини надасть змогу генерувати додаткове джерело оборотного капіталу. Диверсифікація має бути однією зі складових стратегії операційної діяльності ФОП Витрикуш Г.Б.

3.2 Економічний ефект від запропонованих заходів із удосконалення механізму перевезень вантажів на ФОП Витрикуш Г.Б.

Економічний ефект передбачає розрахунок аналізу додаткового капіталу, що буде генеруватися після реалізації управлінського рішення.

На першому етапі оцінимо ризики, які притаманні реалізації інноваційних рішень. Так, для управління прийнятими ризиками підприємству необхідно розробити програму, основною метою якої є зниження можливих втрат суб'єкта господарювання. Отже, програма управління ризиками (далі – ПУР) – комплексний документ, що відображає процес розробки або коригування загальних процедур управління ризиками на ФОП Витрикуш Г.Б.

Зауважимо, що для побудови картографічної матриці ризиків для ФОП Витрикуш Г.Б., варто врахувати ризики на усіх стадіях реалізації управлінського рішення з реалізації проекту, тобто на передінвестиційній, інвестиційній та експлуатаційній, та ранжувати їх за критеріями настання та значимістю відповідно до можливих фінансових втрат. Визначимо категорії ризику відповідно до скорингового методу (Risk score) та проранжуємо ризики відповідно до можливих матеріальних втрат в результаті їх настання для суб'єкта господарювання (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Побудова рейтингу значимості ризиків для відображення їх на карті ризиків для ФОП Витрикуш Г.Б.

№	Категорії ризику	Вартість [R], тис. грн.	Необхідні заходи
1	Помірний	$R < 20$	Жодних превентивних заходів вживати не потрібно
2	Низький	$20 \leq R < 70$	Треба звернути увагу
3	Середній	$70 \leq R < 200$	Потрібні заходи щодо оцінки та мінімізації ризиків
4	Високий	$200 \leq R < 400$	Необхідні негайні заходи щодо передання ризиків на страхування
5	Дуже високий	$R \leq 400$	Потрібно припинити роботи в частині реалізації інвестиційного проекту чи діяльності

Джерело: розроблено автором

На карті ризику ми відображаємо перші чотири категорії ризиків, категорії дуже високого ризику відповідає квадрант 1 картографічної схеми карти ризиків на рисунку 3.2.

Зазначимо, що при розробці карти ризиків консультативна команда (робоча група) має включати топ-менеджмент суб'єкта господарювання та лінійний персонал, оскільки саме лінійний персонал володіє об'єктивною та розширеною інформацією про функціонування операційної діяльності суб'єкта господарювання в частині особливостей взаємодії внутрішнього середовища ФОП Витрикуш Г.Б. та викликами зовнішнього середовища.

Визначимо сукупність ризиків реалізації інноваційного рішення з імплементації онлайн - системи бронювання для суб'єкта господарювання ФОП Витрикуш Г.Б. з урахуванням вихідних умов щодо вірогідності настання тих чи інших можливих можливих наслідків випадків (таблиця 3.2).

Ключовими моментами у побудові даної системи є «уразливість» Витрикуш Г.Б. (об'єкт ризику), фактори ризику та «наслідок» як абсолютне значення матеріальних втрат від настання певних випадків.

Таблиця 3.3 – Розподіл ризиків за вірогідністю настання та значимості для побудови карти ризиків реалізації управлінського рішення ФОП Витрикуш Г.Б.

Види ризиків за сферою генерування	Види ризиків	Ймовірність настання	Розподіл ризиків за ймовірністю	Розмір втрат від настання ризиків, тис. грн	Ранжування ризиків	Розподіл ризиків за значимістю
Макросередовище	політичні	0,81	B [0,82;0,66]	$200 \leq R < 400$	2	I
	економічні (інфляційні, валютні, ризики ліквідності)	0,8	B [0,82;0,66]	$200 \leq R < 400$	3	I
	природні	0,2	E [0,32; 0,15]		12	IV
	культурні	0,1	F [0,14; 0]		13	IV
	демографічні	0,1	F [0,14; 0]		14	IV
	науково-технічні	0,3	E [0,32; 0,15]		11	IV
Мікросередовище	конкуренція	0,79	B [0,82;0,66]	$200 \leq R < 400$	4	I
	постачальник	0,1	F [0,14; 0]		15	IV
	споживачі	0,82	B [0,82;0,66]	$200 \leq R < 400$	1	I
Ризики, зумовлені реалізацією підприємницької діяльності	майнові	0,65	C [0,65;0,49]	$70 \leq R < 200$	6	II
	виробничі	0,53	C [0,65;0,49]		8	III
	торговельні	0,75	B [0,82;0,66]	$200 \leq R < 400$	5	I
Ризики, зумовлені реалізацією інвестиційної діяльності	ризики недоотримання вигоди	0,62	C [0,65;0,49]	$70 \leq R < 200$	7	II
	ризики зниження прибутковості (банкрутства та селективні)	0,51	C [0,65;0,49]		9	III
	ризики прямих фінансових збитків	0,4	D [0,48; 0,32]		10	III

Джерело: розроблено та розраховано автором

Параметри щодо визначення значимості ризиків з урахуванням ймовірності їх настання відповідає наступним критеріям у картографічному зображенні моделі:

- А [1; 0,83] – ризик реалізації значний;
- В [0,82; 0,66] – ризик реалізації вище середньостатистичного;
- С [0,65; 0,49] – ризик реалізації середньостатистичний;
- D [0,48; 0,32] – ризик реалізації нижче середньостатистичного;
- E [0,32; 0,15] – ризик реалізації низький;
- F [0,14; 0] – ризик реалізації критично низький, ним можна нехтувати.

Отже, карта ризиків для реалізації рішення з імплементації онлайн-системи ФОП Витрикуш Г.Б. має вигляд, що зображений на рисунку 3.2.

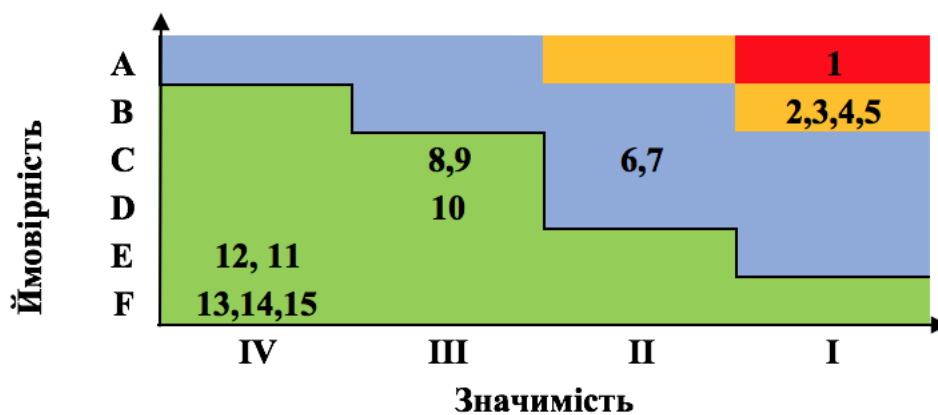


Рисунок 3.2 – Карта ризиків для реалізації управлінського рішення (онлайн-система бронювання замовлень на ФОП Витрикуш Г.Б.)

Джерело: складено та розраховано автором

Зазначимо, ймовірність настання ризиків 2,3,4 та 5 критично висока. Оскільки їх реалізація може призвести значних фінансових втрат, то їх варто передати на страхування як і ризики 6,7.

Найбільш проблемними є споживчі ризики, що пов'язані зі зниженням ділової активності в країні в цілому, що пов'язано з реалізацією валютних, інфляційних ризиків та, як наслідок, зниження загальної купівельної спроможності населення.

Необхідні обґрунтовані маркетингові підходи та зважена політика щодо ціноутворення у торговому центрі дасть змогу підтримувати стабільний попит. Отже, саме цьому питанню варто приділити особливу увагу, приймаючи ефективні управлінські рішення вже на стадії реалізації інвестиційного проекту.

Усі інші види підприємницьких ризиків ФОП Витрикуш Г.Б. спроможне вирішити у рамках оперативного управління.

Визначивши параметри реалізації ризиків та необхідні дії щодо управління ними, варто побудувати ефективний механізм щодо їх реалізації, зокрема, в частині економічного ризику, оскільки він є ключовим у організації реалізації будь-якого управлінського рішення.

Зазначимо, що дії ФОП Витрикуш Г.Б. з обмеження економічного ризику мають включати дії суб'єкта господарювання до виникнення кризової ситуації (прогнозування впливу можливих варіантів ризикової ситуації і їхнього розвитку, попередження ризику, планування сценарію дій підприємства в результаті настання певного ризику, формування фонду ризику та його страхування), дії підприємства в процесі впливу ризикової ситуації (управління ризиковою ситуацією, дотримання розробленого сценарію управління ризиковою ситуацією, дотримання сценарію управління ризиковою ситуацією, координування управлінських дій з метою забезпечення ефективної реалізації інвестиційного проекту) та дії суб'єкта господарювання після впливу кризової ситуації (використання внутрішнього страхового резерву для покриття збитків та покриття збитків за рахунок зовнішнього страхування ризиків).

Економічна ефективність управлінського рішення надасть змогу підвищити ефективність (рентабельність) послуг автомобільних перевезень вантажів у середньому на 13 %.

На основі вищенаведених облікових даних ФОП Витрикуш Г. Б. розрахуємо показники, що відображають зміну ефективності надання послуг з перевезення вантажу ФОП Витрикуш Г. Б. за маршрутом Одеса-Київ.

Таблиця 3.4 – Фінансові показники маршруту Одеса-Київ за 2018 р., тис. грн

Показник	Фінансові показники у 2016 році, тис. грн	Фінансові показники у 2016 році, тис. грн (планові*)
Чистий дохід від реалізації	18,7	21,131
Собівартість	11,1	11,322
Операційні витрати	6,4	5,568
Фінансовий результат від операційної діяльності	3,4	4,241
Чиста рентабельність	19,4%	25,11%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Отже, чиста рентабельність від здійснення вантажних перевезень автомобільним транспортом після імплементації онлайн - системи бронювання перевезень вантажу на досліджуваному маршруті Одеса-Київ зросте до 25,11% або на 4,61%.

ВИСНОВКИ

У рамках теоретичного дослідження встановлено, що галузь перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні з високим рівнем конкурентоспроможності. Проте динаміка обсягів вантажообігу за рахунок автомобільного транспорту підвищується. Суб'єкти господарювання, що здійснюють операційну діяльність у даному сегменті перевезень, демонструють інноваційність у прийнятті управлінських рішень, зокрема, у застосуванні комп'ютерних технологій з метою покращення якості послуг та підвищення рентабельності операційної діяльності.

Середовище функціонування суб'єктів господарювання на ринку перевезень вантажів автомобільним транспортом складає сукупність різноманітних факторів, що впливають безпосередньо та опосередковано на ефективність взаємодії компаній між собою та з ринками.

За допомогою загальнонаукових методів у контексті проведеного дослідження в частині детального аналізу факторів мікро та макросередовища було визначено пріоритетні напрямки розвитку суб'єкта господарювання та скоригувати поточні плани.

За допомогою стратегічного аналізу та за допомогою матриці ми використали:

- інформацію з інформаційних бюлетенів щодо стану ринку;
- статистичних довідок;
- збирання даних, аналіз статистичної оцінки;
- побудову матричних карт.

Результати діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища надали можливість виявити слабкі та сильні сторони ФОП Витрикуш Г.Б.

Так, основними слабкими сторонами ФОП Витрикуш Г.Б. є недоліки організації перевезень та відсутність інноваційних напрямів покращення операційної діяльності.

Серед слабких сторін внутрішнього середовища варто згадати:

- незначну частку на ринку автоперевезень вантажів;
- відсутність розробленої інноваційної політики;
- екстенсивний спосіб організації перевезень.

Основними сильними сторонами зовнішнього середовища є схильність ринку до зростання у зв'язку з анексією Криму з водною акваторією та зменшення частки перевезень вантажів водним транспортом.

Оцінка ефективності перевезень вантажів автомобільним транспортом здійснюється на основі розрахунку показника рентабельності за одним із напрямів перевезення вантажу. Проаналізуємо окремо ефективність послуг, що надаються, з урахуванням фінансового результату за маршрутом Одеса-Київ. Оскільки, рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності будь-якої діяльності, спрямованої на отримання прибутку та характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі надання послуг, проаналізуємо який із показників рентабельності найбільш точно визначить ефективність організації перевезень за одним із напрямків:

- валова рентабельність, що визначається як відношення валового прибутку до чистого доходу (виручки) від надання послуг з перевезення;
- валова рентабельність собівартості, що визначається як відношення валового прибутку до собівартості послуг з перевезення;
- чиста рентабельність витрат, що визначається як відношення прибутку від операційної діяльності до суми собівартості послуг з перевезення та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут та інших), пов'язаних з наданням послуг;
- чиста рентабельність витрат, що визначається як відношення прибутку від операційної діяльності до суми собівартості наданих послуг та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут та інших), пов'язаних з наданням послуг.

Було проведено оцінку рентабельності операційної діяльності за маршрутом Одеса-Київ - 19,4%.

У результаті оцінки ефективності механізму організації перевезень вантажів на суб'єкті господарювання було досліджено організаційну структуру з точки зору відповідності типу операційної діяльності, яку здійснює суб'єкт господарювання. Виявлено, що необхідно залучити персонал додатково та організувати наступні служби:

- логістичний відділ;
- маркетинговий відділ;
- юридичний відділ.

Ефективність організації процесу перевезень слід удосконалити також удосконалювати. На даному етапі її можна оцінювати як нижчу середнього рівня. Середовище функціонування суб'єкта господарювання, що оцінено нами за допомогою SWOT-аналізу, вказує на те, що ФОП Витрикуш Г. Б. не використовує можливості для зростання зовнішнього середовища та не використовує їх для нівелювання загрозами внутрішнього середовища.

Якщо дана тенденція зберігатиметься найоптимістичнішим сценарієм розвитку ФОП Витрикуш Г. Б. буде поглинання більш конкурентоспроможним підприємством. Такі наслідки зумовлені очевидним старінням автопарку та амортизацією іншого обладнання (токарних станків).

Отже, необхідно проаналізувати потенційно можливі джерела генерування коштів для формування інвестиційного капіталу для розвитку підприємства у подальшому, зокрема, у частині розробки інформаційної онлайн - системи.

Після запровадження управлінських заходів з підвищення ефективності операційної діяльності та запровадження стратегії диверсифікації очікується, що чиста рентабельність від здійснення вантажних перевезень автомобільним транспортом після імплементації онлайн - системи бронювання перевезень вантажу на досліджуваному маршруті Одеса-Київ зросте до 25,11% або на 4,61%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. – Верховна рада України/ Режим доступу до ресурсу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
2. Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 № 232/94-ВР [Електронний ресурс]. – Верховна рада України/ Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80>
3. Закон України “Про ліцензування видів господарської діяльності” від 02.03.2015 № 222-VIII [Електронний ресурс]. – Верховна рада України/ Режим доступу до ресурсу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/222-19>
4. Наказ Міністерства транспорту України «Про затвердження Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні» від 14 жовтня 1997 р. [Електронний ресурс]. – Верховна рада України/ Режим доступу до ресурсу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98>
5. Кірні А.Т. [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/companies/at-kearney/>
6. Войнаренко М. Автомобільні вантажні перевезення як об’єкт обліку та аудиту діяльності підприємств-перевізників / М. Войнаренко, Н. Єсієва // Економічний аналіз. – 2013. – Випуск 12, С. 204-209
7. Закон України «Про автомобільний транспорт» [Електронний ресурс]. – Верховна рада України/ Режим доступу до ресурсу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>
8. Податковий кодекс України від 27.02.2018 [Електронний ресурс]. – Верховна рада України/ Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
9. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Верховна рада України/ Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

- 10.Лідовець Р. А. Поняття вантажу за договором перевезення вантажу / Р. А. Лісовець // Часопис Національного університету «Острозька академія», Серія «Право». – 2011. - № 2 (4), С. 2-15
- 11.Деркач Е. Актуальні питання правового регулювання перевезення вантажів у прямому змішаному сполученні / Е. Деркач, С. Павлюк // Господарське право і процес. – 2017. - № 12, С. 89-96
- 12.Галкін А.С. Щодо оцінки ефективності перевезень вантажів однотипними транспортними засобами / А.С. Галкін // Економіка підприємства. – 2013. - № 6/4 (14), С. 11-26
13. Даньків Й. М. Особливості діяльності автотранспортних підприємств та їх вплив на організацію обліку витрат і формування собівартості автотранспортних перевезень / Й. М. Даньків // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2014, С. 133-143
14. Собкевич О. В., Михайличенко К. М., Ємельянова О. Ю. Механізми ефективного використання та розвитку потенціалу транспортно-дорожнього комплексу України. – К.: НІСД, 2014. – 60 с.
- 15.Мітченко Г.В. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту / Г.В. Мітченко// Вісник Національного транспортного університету. – 2015. - № 8, С. 14-32
16. Кіндій М.В. Чинники та їх вплив на формування тарифів на міжнародні вантажні автомобільні перевезення / М.В.Кіндій // Вісник Національного політехнічного університету. – 2014. - № 15, С. 156-167
- 17.Кушнір Л. В. Аналіз роботи транспортної системи України за основними показниками / Л. В. Кушнір // Науковий Вісник Херсонського державного університету. – 2015. - № 4, С. 42-59
- 18.Мітченко Г.В. Аналіз зовнішнього середовища та його впливу на функціонування галузі вантажних перевезень автомобільним транспортом в Україні / Г.В. Мітченко// Економіка та держава. – 2013. - №5, С. 101-113
- 19.Державна служба статистики України. Статистичний збірник Державна

- служба статистики України «Діяльність суб'єктів господарювання». - 2017. - С. 39. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 20.Офіційний Бюлетень НБУ від 01.01.2018 [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <http://www.bank.gov.ua/files/stat.pdf>
21. Фаст О. Ф. Виды договоров при перевозках грузов автомобилем / О.Ф. Фаст // Выпуск: 20 лет гражданского кодекса РФ. – 2015. – С. 70-85
- 22.Илюшина М.Н., Чельшев М.Ю., Ситдикова Р.И. Коммерческие сделки: теория и практика: учебно-практическое пособие / под общ. ред. М. Н. Илюшиной. М. – 2015. – С. 37.
- 23.Михайлов С.В. Об особенностях заключения договора перевозки грузов автомобильным транспортом / С.В. Михайлов // Гражданское право; предпринимательское право, № 4 – 2016. – С . 258-271
- 24.Шамис В. А. Мочалин М. С. Сферы и подходы планирования перевозок грузов автомобильным транспортом // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 7, С. 15-31
- 25.Логистическое управление грузовыми перевозками и терминально-складской деятельностью: учеб. пособие / под ред. С. Ю. Елисеева, В. М. Николашина, А. С. Сеницыной. – М.: Изд-во УМЦ ЖДТ (Маршрут). - 2013. – С. 15-19
- 26.Перепон В. П. Организация перевозок грузов. – М.: Маршрут, 2013. 10. Мочалин С. М., Шамис В. А. Рассмотрение путей повышения эффективности складской деятельности // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 4-1 (46). – С. 67–69.
- 27.Фрейдман О. А. Управление транспортно-логистическими системами и процессами. – Иркутск: ИрГУПС, 2013.
- 28.Управление процессами в транспортных логистических системах: учеб. пособие / В. М. Беляев, Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов, А. К. Покровский; под общ. ред. А. Г. Некрасова; МАДИ. – М., 2011.
- 29.Никоноров М.Ф. Экономическая эффективность грузовых автомобильных перевозок / М.Ф.Ныконоров // Экономико-математические методы и

модели. – 2011. - №5, С. 244-265

30. Бобарыкин В. А. Новые модели и методы решения задач использования транспортных средств [Текст] / В.А. Бобарыкин. – М.: Транспорт, 1975. – 56 с.
31. Васильев, Н.М. Автомобильный транспорт: организация и эффективность [Текст] / Н.М. Васильев. – М.: Транспорт, 1985. – 208 с.
32. Воркут Л.И. Грузовые автомобильные перевозки [Текст]: учебник / Л.И. Воркут. – 2-е изд. – Киев: Вища шк., 1986. – 447 с.
33. Геронимус Б.Л. Экономико-математические методы в планировании на автомобильном транспорте [Текст] / Б.Л. Геронимус. – М.: Транспорт, 1982. – 192 с.
34. Горев А.Э. Грузовые автомобильные перевозки [Текст]: учеб. пособие / А.Э. Горев. – 5-е изд. – М.: ИЦ «Академия», 2008. – 288 с.
35. Ефремов А. В. Методы синтеза систем управления грузовыми автомобильными перевозками [Текст] / А.В. Ефремов. – М.: МАДИ, 1982. – 92 с.
36. Канторович Л. В. Проблемы эффективного использования и развития транспорта [Текст] / Л.В. Канторович. – М.: Наука, 1989. – 304 с.
37. Квитко Х.Д. Методы оценки эффективности использования авто для перевозки грузов [Текст] / Х.Д. Квитко. – М.: Транспорт, 2003. – 174 с.
38. Миротин Л.Б. Логистика: управление в грузовых транспортно-логистических системах [Текст] : учеб. пособие / Л.Б. Миротин. – М.: ЮристЪ, 2002. – 414 с.
39. Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations, 2010. — OECD. — 372 p. [Electronic resource]. — Mode of access:
<http://www.oecdbookshop.org/en/browse/titledetail/?k=5KMBMP91CM9V>
40. Офіційний вісник Державної фіскальної служби України [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <http://www.visnuk.com.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

База розподілу прямих витрат між об'єктами калькулювання

БАЗА РОЗПОДІЛУ ПРЯМИХ ВИТРАТ МІЖ ОБ'ЄКТАМИ КАЛЬКУЛЮВАННЯ ПРИ ПОЗАМОВНОМУ МЕТОДІ	
Вид витрат	База розподілу
Оплата праці основних робітників, зайнятих в окремих видах перевезень, і єдиний внесок	Питома вага такого виду перевезень у структурі доходів підприємства
Вартість ПММ та інших експлуатаційних матеріалів	Вартість витраченого пального
Амортизаційні відрахування за ТЗ, які експлуатувалися в кількох видах перевезень	Обсяг перевезень
Витрати на техобслуговування і поточний ремонт (їх окремі елементи)	Розподіляють по одному з методів: <ul style="list-style-type: none"> за питомою вагою планової суми витрат на техобслуговування і ремонт у загальній сумі планової собівартості окремих видів перевезень виходячи з питомої ваги такого виду перевезень у структурі доходів підприємства виходячи із планової трудомісткості ремонтних робіт
Витрати, пов'язані з експлуатацією автомобільних шин	Обсяг перевезень

Джерело: [40]

Додаток Б

Витрати, що включаються у собівартість міжнародних перевезень



Джерело: [40]

Додаток В

Облік операцій з надання послуг автоперевезення вантажу на території
України

Зміст господарської операції	Дебет	Кредит	Сума, грн
Отримано від замовника передоплату за транспортні послуги	311	681	12 000
Нараховано зобов'язання з ПДВ	643	641	2 000
Надано транспортні послуги	361	703	12 000
Закрито розрахунки з ПДВ	703	643	2 000
Відображено залік заборгованостей	681	361	12 000
Нараховано заробітну плату водієві		661	3 000
Нараховано єдиний соціальний внесок на заробітну плату водія	23	651	660
Списано на використані ПММ		203	1 500
Списано на виробничу собівартість змінні та постійні розподілені загальновиробничі витрати		91	880
Списано виробничу собівартість автоперевезення на собівартість реалізованих послуг (3 000 + 660 + 1 500 + 880)	903	23	6 040

Джерело: [40]