

км. Порівнюючи отримані значення транспортної роботи за рік за оптимальним маршрутом, та значення транспортної роботи за рік за вихідним маршрутом, зроблено висновок про зниження транспортної роботи на 10,64 %.

Виконано розрахунок економії паливно-мастильних матеріалів при експлуатації транспортних засобів за оптимальним маршрутом Посад-2. Розрахунковим шляхом встановлено, що зменшення витрати палива для одного транспортного засобу за рік у відсотках дорівнює 11,28 %.

Отримано результати розрахунку собівартості перевезень молочної продукції за оптимальним та вихідним маршрутами. Результати розрахунків дозволяють зробити висновки, що собівартість перевезення 1 т вантажу за оптимальним маршрутом Посад-2 складає 296,25 грн/т, за вихідним маршрутом 333,67 грн/т, що на 11,21 % менше, ніж за вихідним маршрутом.

Сформульовано пропозиції, щодо документації та документообігу під час доставки молочної продукції, диспетчерського регулювання руху транспортних засобів на маршруті та доцільності застосування GSM/GPS системи контролю руху на маршруті. Розроблено графік руху автомобіля під час роботи на маршруті.

#### **Список посилань.**

1. Динаміка виробництва, споживання, продажу та імпорту молочних продуктів 2005–2017 років. URL: <https://agropolit.com/infographics/view/63>.
2. Зовнішня торгівля України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Кернасюк Ю. Потенціал українського молока на світовому ринку. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/7918-potensial-ukrainskoho-moloka-na-svitovomu-rynku.html>.

**УДК 656.07**

### **ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ РАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ АВТОТРАНСПОРТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Волкова Т.В., к.т.н., доцент кафедри транспортних технологій,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*  
*Бережна Н.Г., к.т.н., доцент кафедри транспортних технологій і логістики,  
Державний біотехнологічний університет*

### **SUBSTANTIATION OF THE CHOICE OF A RATIONAL STRATEGY FOR MANAGING THE TRANSPORT ENTERPRISE**

*Volkova Tetiana - Dr.Sc. (Eng.), Associate Professor of the Department of Transport  
Technology, Kharkiv National Automobile and Highway University*  
*Berezhnaja Natalija - Dr.Sc. (Eng.), Associate Professor of the Department of Transport  
Technologies and Logistics, State Biotechnological University*

**Вступ.** До транспортної системи, як однієї з визначальних систем, що забезпечують реалізацію трансформаційних процесів, в ринкових умовах ставляться високі вимоги щодо якості, регулярності і надійності транспортних зв'язків, збереження вантажів, безпеки перевезень пасажирів і вантажу, швидкості та вартості доставки.

Саме транспорт створює умови для формування регіонального та державного ринку. З одного боку, від транспортного чинника залежить ефективність роботи підприємства, що в умовах ринку прямо пов'язане з його життєдіяльністю, а з іншого боку, сам ринок має на увазі обмін товарами і послугами, що без транспорту неможливо, тому неможливий і сам ринок. Як найважливіша складова частина ринкової інфраструктури суспільного виробництва, яка тісно пов'язана з результатами діяльності всіх його галузей, підприємства транспорту, зокрема автотранспортні підприємства, виявилися в системній економічній кризі, яка проявляється в падінні платоспроможного попиту на транспортні послуги, в

зростанні ціни на споживчі матеріальні ресурси, в гострій нестачі інвестицій на планомірне оновлення парку рухомого складу та інших елементів виробничо-технічної бази.

З іншого боку, конкурентне середовище, в якому функціонують транспортні підприємства, постійно вимагає від АТП пошуку нових, або удосконалення вже існуючих шляхів розвитку в сфері надання транспортних послуг.

Отже, на сьогодні залишається актуальним дослідження питання щодо недопущення або подолання кризового стану транспортного підприємства, визначення оптимальної стратегії його розвитку та ефективного функціонування у конкурентному ринковому середовищі.

**Результати дослідження.** АТП, як і інші промислово - господарські організації, перебувають у стані адаптації до ринкових умов роботи, тому виникає потреба в проведенні відповідних заходів щодо вдосконалення діяльності таких підприємств, організації нових виробничих відносин.

Теоретичними та практичними дослідженнями щодо розроблення і проведення процесів структурних змін підприємств займалися українські та зарубіжні науковці, зокрема В. Ф. Шапіро, І. І. Мазур, Р. Г. Леонтьєв, Е. О. Уткін, М.О. Славов, В.М. Заболотний, М. Хаммер, І. Ансофф, Дж. Чампі, С. Естрін, Дж. Ерл.

Проблеми структурних змін в автомобільній галузі розглядали Л. Г. Зайончик, І. А. Луйк, М. Н. Бідняк, О. М. Ложачевська, Є. С. Кузнецов, Л. Б. Міротін, А. В. Базилук, М. Т. Пашута, В. Г. Шинкаренко, Ю. Є. Пашенко, В. Г. Седой та ін.

Біліченко В.В. [1] пропонує варіанти стратегій організаційно-технічного розвитку виробничих систем: диверсифікація, оновлення або розширення, спеціалізація. Дослідження Біліченка В.В. і Огневого В.О. присвячені формуванню стратегії трансформації підприємств автомобільного транспорту в умовах конкуренції.

У роботі [2] виділено основні варіанти проведення трансформації та критерії оцінки реальних ринкових можливостей підприємства при виборі варіанта змін.

У статті Огневого В.О. [3] сформовано стратегії трансформації підприємств автомобільного транспорту, впровадження яких призведе до розвитку підприємства, тобто підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг та підвищення прибутковості. Всі запропоновані стратегії описано та зведено в чотири напрямки можливих трансформаційних змін.

А у роботі [4] розглянуто й проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах. Обґрунтовано використання інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства автомобільного транспорту при визначенні стратегії його розвитку.

Бочаровою Н.А. запропоновано інструменти діагностування кризового стану та сформовано модель антикризових заходів на АТП [5].

Цимбал С.В. у своєму дисертаційному дослідженні розглядає питання підвищення ефективності роботи АТП за рахунок вибору оптимального варіанту розвитку виробничої діяльності [6].

В дисертаційних дослідженнях Шевченко І.В. [7] запропоновано методичні підходи до формування стратегії і вибору напрямів реструктуризації АТП, які включають такі основні етапи здійснення процесу: аналіз конкурентоспроможності АТП, аналіз споживчого ринку, визначення напрямів реструктуризації, формування оптимального варіанта реструктуризації, оцінювання ефективності реструктуризації, що дасть змогу автотранспортним підприємствам визначитися щодо пріоритетних напрямів розвитку; розроблено методичні положення про вибір оптимальної форми реструктуризації, сутність яких полягає у застосуванні імітаційної моделі вибору пріоритетних напрямів реструктуризації автотранспортних підприємств, що дозволяє сформувати оптимальний варіант стратегії реструктуризації для прийняття рішень за допомогою програмного продукту.

Позитивний результат і успішна діяльність підприємства багато в чому залежать від його здатності до інноваційної діяльності - діяльності, яка спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок

нових конкурентоздатних товарів і послуг. В багатьох роботах обґрунтовані і представленні пріоритетні напрямки інноваційної стратегії розвитку економіки країни чи окремих її регіонів [8]. В той же час робіт по розробці і впровадженню інноваційної стратегії розвитку на самому підприємстві недостатньо, особливо тих, які можна було б використати для АТП. Проблеми методичних підходів до розробки стратегій інноваційного розвитку підприємств розглядаються в роботах Л. Безчасного, І. Бланка, Г. Дібніса, В. Мельника, В. Колосюка [9]. Проте не можна використовувати стратегії інноваційного розвитку, які розроблялися для промислового підприємства, на АТП, оскільки вони мають принципові відмінності, які полягають у різному призначенні підприємств, різних стратегічних напрямках і умовах діяльності.

Так авторами у статті [10] для отримання додаткового прибутку, підвищення ефективності роботи, покращення організації і управління виробництвом на АТП в сучасних ринкових умовах обґрунтовано використання інноваційної стратегії розвитку. Розроблена схема розвитку АТП при застосуванні програмно-цільового управління інноваційною діяльністю, що дасть можливість раціонально поєднати і використати всі ресурси підприємства з метою виконання максимальної транспортної роботи при перевезенні вантажів і відкриє нові можливості для АТП.

Впровадження стратегій розвитку значною мірою стосується здійснення функціональних і ресурсних стратегій, що знаходить вираз у зміні систем, структур і процесів управління, які забезпечують та окреслюють певні дії, що сприяють досягненню конкретних загальних і загальноконкурентних стратегій підприємства [11]. Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що підприємство, яке не вдосконалюється, не розвивається, не може розраховувати на успіх. Саме в цьому полягає суттєва відмінність між механізмами функціонування підприємства, які передбачають використання концепцій стратегічного планування та стратегічного управління: в першому випадку рішення стосується змін у системі «продукт - ринок», в другому - підприємства змінюють себе та оточення, в якому вони функціонують [12].

Позитивний результат і успішна діяльність підприємства багато в чому залежать від його здатності до інноваційної діяльності - діяльності, яка спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [13]. Тому виникає необхідність знайти і обґрунтувати таку інноваційну стратегію розвитку, яка б підвищила ефективність роботи автотранспортного підприємства, зробила послуги конкурентоспроможними, підвищила престиж підприємства на ринку. В багатьох роботах обґрунтовані і представленні пріоритетні напрямки інноваційної стратегії розвитку економіки країни чи окремих її регіонів [14]. В той же час робіт по розробці і впровадженню інноваційної стратегії розвитку на самому підприємстві недостатньо, особливо тих, які можна було б використати для АТП. Проблеми методичних підходів до розробки стратегій інноваційного розвитку підприємств розглядаються в роботах Л. Безчасного, І. Бланка, Г. Дібніса, В. Мельника, В. Колосюка. Проте не можна використовувати стратегії інноваційного розвитку, які розроблялися для промислового підприємства, на автотранспортному, оскільки вони мають принципові відмінності, які полягають у різному призначенні підприємств, різних стратегічних напрямках і умовах діяльності.

На сьогоднішній день інновації з погляду конкретного підприємства розглядаються як один з основних засобів їхньої адаптації до зовнішнього середовища. Для реалізації інноваційної стратегії потрібні певні ресурси, які на підприємстві, як правило, відсутні, тому необхідно вибрати ту стратегію, яка принесе максимальний прибуток і буде мати довгострокову перспективу. Інноваційний розвиток містить у собі значний потенціал економічного росту автотранспортного підприємства, але принести позитивні результати може тільки розумна, орієнтована на відтворювальний процес інноваційна політика підприємства з врахуванням стратегічних цілей, сучасних методів управління виробництвом, пріоритетів та специфіки підприємства і транспортної галузі в цілому.

Парк рухомого складу АТП є однією з основних складових, що визначає технологічні можливості підприємства та характеризує його виробничу базу [15, 16].

Існуючі методики розрахунку оптимальної структури парку можна умовно поділити на дві основні групи: методики, що враховують стохастичні характеристики транспортного процесу, і методики, що визначають структуру без урахування імовірнісних факторів. До першої групи відносяться роботи Воркута А.І., Панова С.А., Поляка А.М. і Поносова Ю.К., а до другої групи – роботи Бабушкіна Г.Ф., Шопіна А.Н., Тарасенко О.В. і Юдіна В.П., Кулешова А.А., Рабиновича Я.М., Агапітова В.В., Новікова В.Є.

У цілому, існуючі методики розрахунку структури парку вантажних автомобілів мають ряд недоліків: не враховується стохастичний характер величин партії вантажу (крім методики А.І. Воркута), відстані доставки й інтервалу надходження заявки на перевезення вантажу, і як наслідок – імовірнісний характер величин обсягу перевезень і сумарного пробігу транспортних засобів на запланований період; більшість методик є часними і застосовуються для розрахунку структури автопарку в конкретних випадках; існуючі методики спираються на більш точний розрахунок окремого показника (швидкість автомобіля, експлуатаційний пробіг, партія вантажу) і не враховують комплексного впливу експлуатаційних показників на структуру парку вантажних автомобілів.

В роботі [17] Наумов В.С. запропонував структуру автопарку визначати з урахуванням впливу параметрів потоку заявок на склад автопарку, що дозволяє одержати в результаті таку структуру парку вантажних автомобілів, яка найбільш повно відповідає ситуації на ринку транспортних послуг. Запропоновано оцінювати ефективність використання вантажних автомобілів на підставі функцій приналежності нечіткій множині оптимальних автомобілів; для визначення оптимальної структури автопарку проводиться оцінка ризику використання парку рухомого складу з заданою структурою.

Існуючи методики вибору критеріїв оцінки найбільш ефективних вантажних автомобілів можна поділити умовно на два напрями. При першому напрямі здійснюється аналіз ефективності використання автомобілів, який залежить лише від конструктивних особливостей. Метою даних досліджень є найбільш раціональне вдосконалення конструкцій автомобілів у напрямі спеціалізації і загального підвищення їх ефективності. Автори даного напрямку (Д.П. Великанов, В.А. Іларіонов та ін.) вважають, що оцінка ефективності використання автомобілів тільки за собівартістю перевезень, прийнята на автомобільному транспорті, являється недостатньою, оскільки цей показник виражає величину витрат лише безпосередньо на здійснення транспортного процесу. Щоб вибрати найбільш раціональний автомобіль або автопоїзд для певного виду перевезень, необхідно оцінити ефективність його використання, залежну лише від особливостей його конструкції, тобто необхідна оцінка ефективності безпосередньо самого автомобіля або автопоїзда.

**Висновки.** Необхідність проведення змін на АТП зумовлена рядом причин: більшість АТП мають завеликий апарат управління та застарілу неефективну структуру управління, що не відповідає суспільним потребам і не впливає на ефективність господарювання; багато підприємств перебувають на межі банкрутства і розпаду; жорстка конкуренція на ринках товарів і послуг; недостатня поінформованість про кон'юнктуру ринку; входження України в світову систему господарювання, що передбачає відповідність міжнародним стандартам; технологічні можливості (парк рухомого складу) не відповідають ситуаціям на ринку транспортних послуг.

Доцільно стратегію управління підприємством визначати як процес структурних змін, що здійснюється через застосування комплексу внутрішніх і зовнішніх заходів для адаптації системи управління транспортним процесом до мінливості ринку транспортних послуг з метою забезпечення ефективності та конкурентоспроможності автопідприємства.

Запропоновано стратегію управління вантажного АТП реалізовувати за допомогою вибору раціональних моделей автомобілів для виконання потоку замовлень. Аналіз критеріїв вибору найбільш ефективних вантажних автомобілів дав змогу визначити, що для оцінки ефективності необхідна комплексна система показників, яка повинна відображати ступінь задоволення суспільних і особистих потреб, а також приріст продукції або послуг на одиницю витрат із збереженням встановлених якісних характеристик. Доцільність застосування того або іншого критерію визначається цілями і наявністю відповідних

розрахункових даних і інструментів для їх визначення. У ході аналізу був визначений єдиний критерій (прибуток), який враховує дохід і витрати АТП.

Аналіз досліджень провідних вчених з питань розробки стратегії УП дозволив з'ясувати, що існуючі підходи до розробки стратегій УП є односторонніми, не мають системності та не дозволяють врахувати фактори, що мають найбільший вплив на вибір стратегії УП АТП; не враховується доцільність формування стратегій УП відповідно до бізнес-стратегії підприємства; відсутній методичний підхід до розробки загальної стратегії УП.

#### **Список посилань.**

1. Біліченко В. В. Наукові основи стратегій розвитку виробничих систем автомобільного транспорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. техн. наук: спец. 05.22.20 «Експлуатація та ремонт засобів транспорту» / В.В. Біліченко – К., 2013. – 40 с.
2. Біліченко В.В. Трансформаційні процеси та стратегії розвитку автотранспортних підприємств [Текст] / В.В. Біліченко, В. О. Огневий // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2008. – № III (46), т. II. – С. 12–17.
3. Огневий В.О. Формування стратегій трансформації підприємств автомобільного транспорту // В.О. Огневий // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. – 2010. – № 2 (53), Т. 2. – С. 109-120.
4. Огневий В.О. Визначення конкурентоспроможності підприємства автомобільного транспорту в ринкових умовах при виборі стратегії розвитку [Текст] / В. О. Огневий // Матеріали III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку автомобільного транспорту», 14-16 квітня 2015 р. – 2015. – С. 96-97.
5. Бочарова Н.В. Формування моделі антикризових заходів на АТП / Н.В. Бочарова, Р.О. Верьовка // Економіка транспортного комплексу. – 2012. – Вип. 19 – С. 80 - 94.
6. Цимбал С.В. Обґрунтування стратегій та варіантів розвитку автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук: спец. 05.22.20 «Експлуатація та ремонт засобів транспорту» / С.В. Цимбал. – Вінниця, 2015. – 20 с.
7. Шевченко І.В. Формування стратегії реструктуризації автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І.В. Шевченко. - Київ, 2008. - 21 с.
8. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Монографія / Зянько В.В. - Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. — 397 с.
9. Коваль А.А. Методичні підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств України / А.А. Коваль // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 4 (58). — С. 143-150.
10. Біліченко В.В. Планування та управління інноваційною стратегією автотранспортного підприємства / В.В. Біліченко, С.О. Романюк // Вісті Автомобільно-дорожнього інституту, Вінниця - 2009, - №1(8), С.90 – 94.
11. Шевченко І.В. Забезпечення стратегічного управління на автотранспортних підприємствах / І.В. Шевченко, Ю.А. Паламарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2001. - №3, Т.3. - С. 263-266.
12. M. Olskevych, I. Taran, T. Volkova, I. Klymenko. Simulation of cargo delivery by road carrier: case study of the transportation company / Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2022, No 2. P. 118-123. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-2/118>.
13. Слюсаренко О.А. Инновационная активность в Украине: состояние и проблемы развития / О.А. Слюсаренко // Инновации. — 2007. — № 08 (106). — С. 6 - 13.
14. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Монографія / В.В. Зянько — Вінниця: УНІВЕРСУМ - Вінниця, 2008. — 397 с.

15. Viktor Vojtov, Natalija Berezchnaja, Andrey Kravcov, Tetiana Volkova. Evaluation of the reliability of transport service of logistics chains / International Journal of Engineering & Technology, 7 (4.3) (2018) 270-274. <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19802>.

16. V. Volkov, I. Taran, T. Volkova, O. Pavlenko, N. Berezchnaja. Determining the efficient management system for a specialized transport enterprise / Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2020, № 4. – P.185-191. (ISSN 2071-2227, E-ISSN 2223-2362. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/185>).

17. Наумов В.С. Формування раціональної структури автопарку в умовах випадкових характеристик потоку замовлень на перевезення вантажів: автореф. дис. на здобуття канд. техн. наук: спец. 05.22.01 «Транспортні системи» / В.С Наумов. - Харків – 2006. – 22 с.

УДК 656.073.51

### **ПРОБЛЕМАТИКА МІЖНАРОДНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВАНТАЖІВ З УРАХУВАННЯМ МИТНИХ ФОРМАЛЬНОСТЕЙ**

*Збаращенко П.А., студентка; Лебідь Є.М., к.т.н., доцент  
Національний транспортний університет*

### **PROBLEMS OF INTERNATIONAL ROAD TRANSPORTATION OF GOODS TAKING INTO ACCOUNT CUSTOMS FORMALITIES**

*Zbarashchenko P.A., student; Lebid I.M., Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor  
National Transport University*

Міжнародні автомобільні перевезення вантажів є невід'ємною частиною сучасної глобалізованої економіки, яка вимагає швидкості та ефективності в переміщенні товарів з однієї країни до іншої. Однак, в таких перевезеннях виникає проблематика, пов'язана з митними формальностями, яка вимагає ретельного вивчення правил та норм кожної країни, що бере участь у переміщенні вантажу. Недотримання митних правил може призвести до затримок, штрафів, втрати вартості товарів та інших негативних наслідків. Тому вивчення проблематики міжнародних автомобільних перевезень вантажів з урахуванням митних формальностей є важливим завданням для логістичних компаній та всіх, хто займається переміщенням товарів через кордон.

Дослідження міжнародних автомобільних перевезень вантажів з урахуванням митних формальностей показало, що це є серйозною проблемою для бізнесу та логістичних компаній, що займаються міжнародними перевезеннями.

Однією з найбільш поширених проблем є затримки вантажу на митниці через неправильний розрахунок митних платежів, невірно оформлені документи або неправильний вибір митного режиму. Це призводить до затримок у доставці вантажу, витрат на додаткові послуги та збільшення загальної вартості перевезення.

Також було виявлено, що різні країни мають власні митні правила та норми, що може призводити до труднощів у процесі міжнародних перевезень. Більшість компаній визнає необхідність використання послуг професійних логістичних компаній з досвідом виконання митних формальностей та використання сучасних технологій для контролю та відслідковування митних операцій.

Крім того, дослідження показують, що корупція на митницях є серйозною проблемою, яка може призвести до неправильного розрахунку митних платежів та затримки вантажу на митниці. Тому, важливо забезпечити контроль над митними процедурами та ризиками корупції шляхом використання технологій та контролю персоналу митниць.

Тому зменшення проблем з митними формальностями можливе за допомогою використання технологій та автоматизації процесів. Наприклад, використання електронних