

Вінницький національний технічний університет
Факультет машинобудування і транспорту
Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «ТОМАШПІЛЬСЬКЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО 10548»
ЗАСТОСУВАННЯМ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО ОБСЛУГОВУВАННЯ
КЛІЄНТІВ**

Графічна частина
до магістерської кваліфікаційної роботи
зі спеціальності 274 – «Автомобільний транспорт»
08-29.МКР.017.00.000

Розробив студент гр. 1АТ-17м
Керівник роботи к.т.н., доцент

Тимчук В.С.
Крещенецький В.Л.

Вінниця – 2019 р

Мета та задачі дослідження

Метою роботи є розробка науково-методичних рекомендацій по підвищенню ефективності роботи підприємства застосуванням індивідуального підходу до обслуговування клієнтів на прикладі приватного акціонерного товариства «Томашпільське автотранспортне підприємство 10548».

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства і узагальнити результати досліджень по основним напрямкам діяльності;
- встановити відповідність виробничо-технічної бази рухомому складу підприємства;
- удосконалити методичний підхід до прогнозування розвитку ринку автотранспортних послуг;
- обґрунтувати перелік показників, на підставі якого можливо здійснювати відбір клієнтів для індивідуального обслуговування;
- розробити алгоритм по підвищенню ефективності роботи АТП із застосуванням індивідуального підходу до обслуговування клієнтів;
- провести комплексну оцінку і розрахунок інтегрального оціночного показника окремого клієнта АТП.

Об`єкт дослідження – процес відбору та рангування клієнтів індивідуального підходу до обслуговування.

Предмет дослідження – методи розробки індивідуального підходу до обслуговування клієнтів на автотранспортному підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів.

1. Розроблено алгоритм по підвищенню ефективності роботи АТП із застосуванням індивідуального підходу до обслуговування клієнтів та детально пророблені окремі блоки даного алгоритму.
2. Розроблено методичний підхід до оцінки і відбору найбільш привабливих для підприємства клієнтів, що будуть представляти собою окремі стратегічні зони господарювання (СЗГ), за допомогою комплексної оцінки і розрахунку інтегрального оціночного показника окремого клієнта (ранга).

Аналіз діяльності досліджуваного підприємства

Наявність автотранспорту на кінець 2018 року

Найменування показників	Наявність автотрансп., тис. одиниць	Загальна вантажопідйомність, тис. тонн пасажиромісткість
Автомобілі: всього	46	—
Вантажні автомобілі, включаючи пікапи і фургони на шасі легкових автомобілів	30	246
В тому числі за призначенням та конструкцією кузова:	24	162
— бортові	—	—
— тягачі	6	84
за вантажопідйомністю:	6	27
— до 5000 кг	—	—
— 6000-8000 кг	18	135
— 8000-10000 кг	—	—
— 10000-16000 кг	6	84
Пасажирські автобуси	14	356
за пасажиромісткістю:	—	—
до 25 місць	8	176
до 30 місць	6	180
Спеціальні автомобілі	2	—



Рисунок 3.1 – Частка вантажних перевезень ПрАТ «Томашпільським АТП 10548» в порівнянні з областю та районом

Основні дані про роботу вантажного автотранспорту

Показники	2016	2017	2018
	1	3	4
1. Середньооблікова кількість автомобілів, одиниць	27	29	30
2. Автомобіледні перебування в господарстві, тис.	10,8	11,6	12
2. Автомобіледні в роботі, тис.	5,4	6,4	6,9
3. Час в наряді, тис. год.	43,2	48,2	51,1
4. Загальний пробіг, тис. км	120	128,8	133,3
5. Обсяг перевезень, тис. т	380	408,1	422,2
6. Вантажообіг, тис. ткм	456,0	525,6	562,7

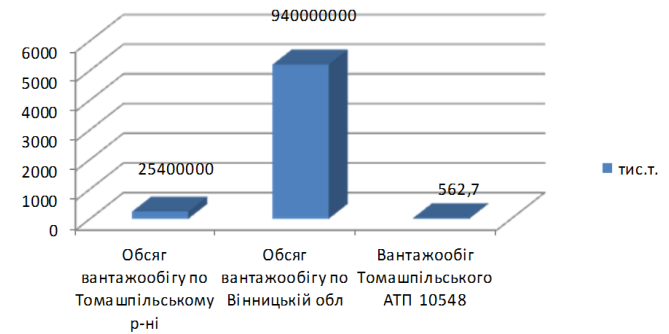
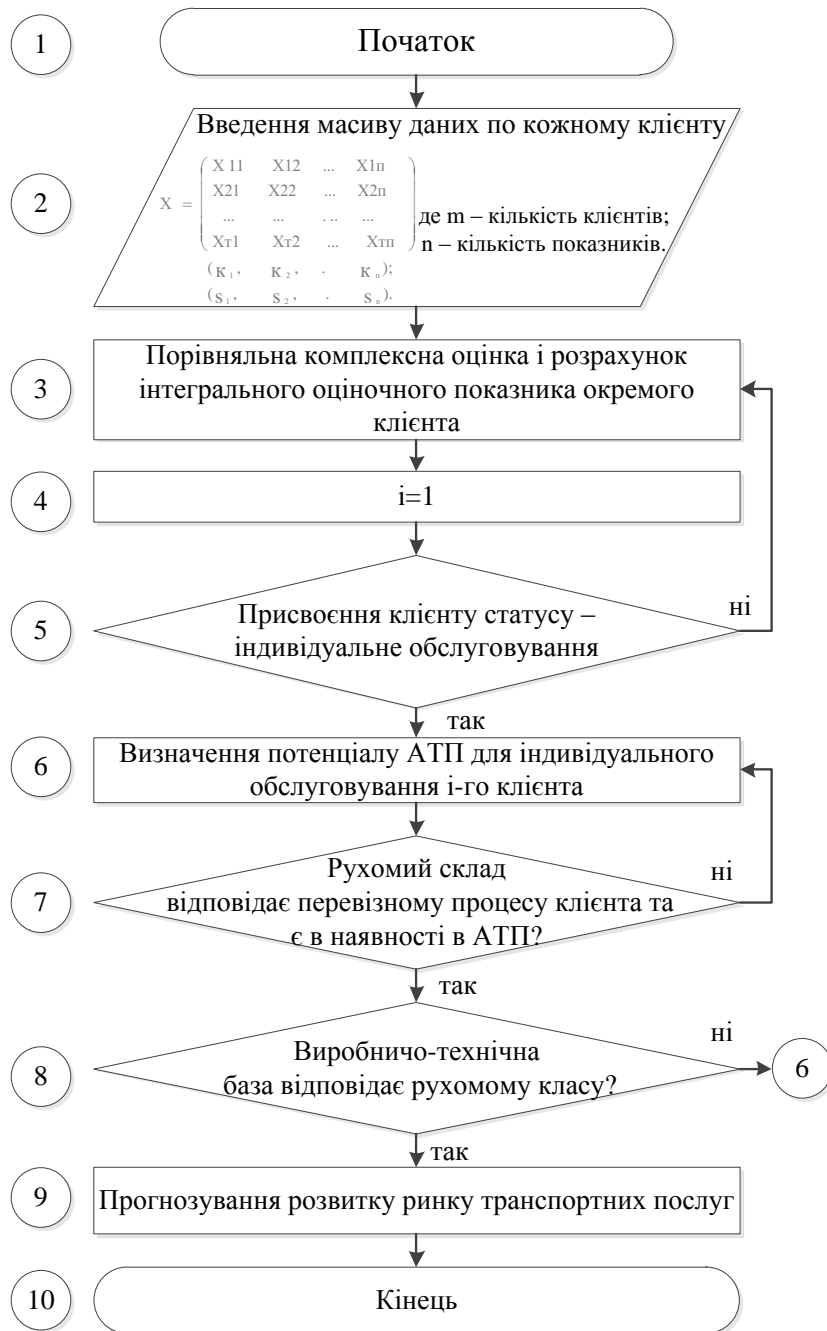


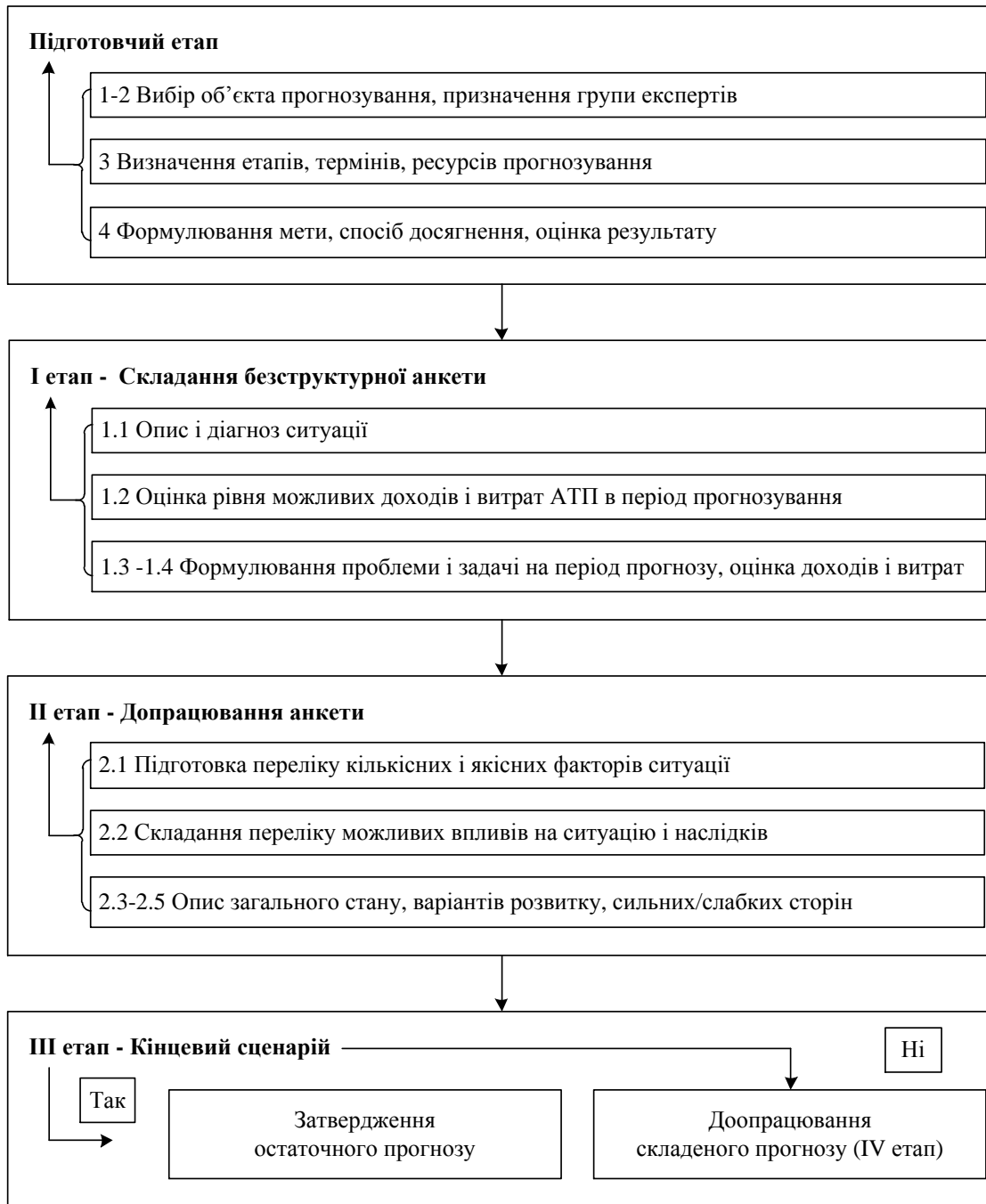
Рисунок 3.2 – Частка вантажообігу ПрАТ «Томашпільським АТП 10548» в порівнянні з областю та районом



Блок-схема алгоритму по підвищенню ефективності роботи АТП із застосуванням індивідуального підходу до обслуговування клієнтів

Якісні характеристики складових потенціалу ПрАТ «Томашпільське АТП 10548» в період 2016-2018 рр.

Складові потенціалу АТП	Якісні характеристики АТП
1. Маркетингова	Частка ринку від 1 до 5 % міжміських перевезень. Займається технічним обслуговуванням та ремонтом. Ринкові дослідження та розробки відсутні, рекламу не використовує.
1. Фінансова	Підприємство прибуткове, інвестиції відсутні, нові тягачі (лізинг). Тарифи на пасажирські перевезення не забезпечують затрат. Тарифи на вантажні перевезення встановлені ринковим методом.
1. Виробнича	Власна територія 1,3 га, будівлі, виробничий корпус. АТП забезпечено постами та дільницями, широкий асортимент запасних частин. Сезонні коливання перевезень. Скорочення персоналу. Основні виробничі фонди підприємства мають значний знос (85.4%). Інтенсивність вибуття основних фондів (14%) перевищує інтенсивність відновлення (2.9%). За останній час кількість автомобілів на підприємстві збільшується, що пов'язано із оновленням рухомого складу і зменшенням витрат на технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.
1. Наукова	Відсутність затрат на придбання передових технологій, сучасних засобів обслуговування, прикладних програм, ноу-хау, на підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовку кадрів, автоматизацію та механізацію обладнання
1. Організаційна	Утримання соціальної сфери, підтримка іміджу підприємства, спонсорство у проведенні спортивних заходів в районі, кар'єрний ріст персоналу



Блок-схема складання прогнозу розвитку ринку автотранспортних послуг

Перелік показників, на підставі якого можливо здійснювати відбір клієнтів для індивідуального обслуговування

- виконання плану перевезень по клієнту;
- граничний рівень рентабельності по клієнту;
- темп зростання прибутку по клієнту;
- питома вага прибутку, що припадає на окремого клієнта в - загальній сумі прибутку АТП;
- тривалість співпраці;
- кількість неоплочених в термін рахунків;
- обслуговування власним або орендованим рухомим складом;
- кількість невиправданих претензій.

Вихідні дані про клієнтів АТП, які претендують на індивідуальне обслуговування

№ клієнта	Виконання плану перевезень, %	Граничний рівень рентабельності по клієнту, %	Темп зростання прибутку по клієнту, %	Питома вага прибутку в загальній сумі прибутку АТП, %	Тривалість співпраці, років	Кількість неоплачених в термін рахунків	Обслуговування власним (2) або орендованим рухомих складом (1)	Кількість не виправданих претензій
1	2	3	4	5	6	7	8	9
40925	99	30	3	28,98	6	0	1	2
40921	89	20	1,7	14,96	6	0	1	0
41224	120	16	2,1	14,95	7	0	1	0
40924	102	22	1,9	11,85	4	0	1	0
40940	70	23	0,2	0,95	6	1	2	1
41190	95	25	0,6	5,99	3	0	2	0
41006	110	15	0,8	5,6	5	0	2	1
30004	101	15	0,5	5,2	12	0	1	1
Значимість фактора	0,15	0,2	0,15	0,2	0,1	0,05	0,1	0,05
Стимулятор/Дестимулятор	+1	+1	+1	+1	+1	-1	+1	-1
Клієнт-еталон	120	30	3	28,98	12	0	2	0

Відбір клієнтів пріоритетного обслуговування методом суми місць

Таблиця 9.1 - Допоміжна матриця Р

№ клієнта	Місце, що привласнюється клієнтові по кожному з показників									
	Виконання плану перевезень	Граничний рівень рентабельності по клієнту	Темп зростання прибутку по клієнту	Питома вага прибутку в загальній сумі прибутку АТП	Тривалість співпраці, років	Кількість неоплочених в термін рахунків	Обслуговування власним (2) або орендованим рухомим складом (1)	Кількість не виправданих претензій	Сума балів по строці	Місце клієнта
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
40925	5	1	1	1	3	1	2	3	17	1-2
40921	7	5	4	2	3	1	2	1	25	4
41224	1	6	2	2	2	1	2	1	17	1-2
40924	3	4	3	3	5	1	2	1	22	3
40940	8	3	8	7	3	2	1	2	34	8
41190	6	2	6	4	6	1	1	1	27	5-6
41006	2	7	5	5	4	1	1	2	27	5-6
30004	4	7	7	6	1	1	2	2	30	7
Стимулятор/Дестимулятор	+1	+1	+1	+1	+1	-1	+1	-1	-	-

Таблиця 9.2 - Стандартизована матриця вихідних даних про клієнтів АТП

№ клієнта	Виконання плану перевезень, %	Граничний рівень рентабельності по клієнту, %	Темп зростання прибутку по клієнту, %	Питома вага прибутку в загальній сумі прибутку АТП, %	Тривалість співпраці, років	Кількість неоплочених в термін рахунків	Обслуговування власним (2) або орендованим рухомим складом (1)	Кількість не виправданих претензій
1	2	3	4	5	6	7	8	9
40925	0,054	1,852	1,814	2,173	0,050	-0,378	-0,775	1,976
40921	-0,669	-0,150	0,385	0,473	0,050	-0,378	-0,775	-0,898
41224	1,574	-0,951	0,824	0,472	0,347	-0,378	-0,775	-0,898
40924	0,271	0,250	0,605	0,096	0,843	-0,378	-0,775	-0,898
40940	-2,044	0,451	-1,264	-1,226	0,050	2,646	1,291	0,539
41190	-0,235	0,851	-0,824	-0,615	1,239	-0,378	1,291	-0,898
41006	0,850	-1,151	-0,605	-0,662	0,446	-0,378	1,291	0,539
30004	0,199	-1,151	-0,934	-0,711	2,330	-0,378	-0,775	0,539
Значимість фактора	0,15	0,2	0,15	0,2	0,1	0,05	0,1	0,05
Стимулятор/Дестимулятор	+1	+1	+1	+1	+1	-1	+1	-1
Клієнт-еталон	0,85	1,852	1,814	2,173	2,330	-0,378	1,291	-0,898

Оцінка R_i кожного клієнта обчислюється за формулою:

$$R_i = \sum_{j=1}^n p_{ij} (i = 1, m),$$

Оцінка найкращого клієнта прагне до мінімуму.

Результати оцінки методом відстаней

10

Код клієнта	Відстань клієнта до клієнта-еталона в квадраті	Реальна відстань	Місце
40925	70,05	8,37	1
40921	207,42	14,40	5
41224	81,29	9,02	2
40924	126,77	11,26	3
40940	546,81	23,38	8
41190	213,42	14,61	7
41006	175,00	13,23	4
30004	213,34	14,61	6

Визначення рангу клієнтів таксонометричним методом

11

Код клієнта	Відстань клієнта до клієнта-еталона	Інтегральний оціночний показник	Ранг клієнта
40925	1,225	0,4987	1
40921	2,390	0,0222	8
41224	1,618	0,3381	3
40924	1,489	0,3909	2
40940	2,049	0,1617	7
41190	1,642	0,3282	4
41006	1,886	0,2284	6
30004	1,879	0,2311	5

Нижче наведено приклад розрахунку інтегрального оціночного показника по клієнту 40925:

$$\bar{C}_o = \frac{1}{8} \cdot (1,225 + 2,390 + 1,618 + 1,489 + 2,049 + 1,642 + 1,886 + 1,879) = 1,7720;$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{8} [(1,225 - 1,772)^2 + (2,390 - 1,772)^2 + \dots + (1,879 - 1,772)^2]} = 0,336;$$

$$C_o = 1,772 + 2 \cdot 0,336 = 2,444.$$

$$d_{40925} = 1 - (1,225 / 2,444) = 0,4987.$$

Зведена таблиця результатів оцінки

Код клієнта	Метод порівняльної комплексної оцінки			Ранг клієнта за підсумками зіставлення результатів
	сума місць	відстаней	таксонометричний	
40925	1-2	1	1	1
40921	4	5	8	7
41224	1-2	2	3	2
40924	3	3	2	3
40940	8	8	7	8
41190	5-6	7	4	4
41006	5-6	4	6	5
30004	7	6	5	6

1. Підвищення ефективності функціонування і розвиток автотранспортних підприємств в ринкових умовах можливо за рахунок реалізації науково-методичних рекомендацій по підвищенню ефективності роботи підприємства застосуванням індивідуального підходу до обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим зростає значимість подальшої розробки теоретичних і методичних основ по оцінці та відбору клієнтів АТП для індивідуального обслуговування.
2. ПрАТ «Томашпільське АТП 10548» є змішаним АТП, оскільки займається пасажирськими та вантажними перевезеннями. Послуги вантажного транспорту надаються в основному сезонно – перевезення сільськогосподарських культур. Підприємством обслуговується 14 пасажирських маршрутів, в тому числі 6 міжміських (наприклад: Томашпіль – Вінниця) та 8 приміських (наприклад: Томашпіль – Ракова). ПрАТ «Томашпільське АТП 10548» має земельну ділянку площею 1,3 га та наступні споруди: контрольньо-пропускний пункт; адміністративний корпус; виробничий корпус; стоянку автомобілів; зону ЩО.
3. За останні роки – 2016-2018рр. кількість автомобілів на підприємстві збільшилась, що пов'язано із оновленням рухомого складу. Провівши аналіз роботи пасажирського та вантажного транспорту на підприємстві, слід відмітити позитивні тенденції та перспективи розвитку саме вантажного транспорту. Обсяги наданих транспортних послуг вантажним транспортом змінились у порівнянні з попереднім роком на: автомобіле-дні в роботі збільшились на 7,8%; час в наряді збільшився на 6%; обсяги перевезень збільшились 3,4%; вантажообіг збільшився на 7%; загальний пробіг збільшився на 3,49%, що говорить про перспективний розвиток АТП в цьому напрямку. Як показало дослідження ринку транспортних послуг, відсоткова частка в вантажообігу ПрАТ «Томашпільським АТП 10548» складає 2,21% у порівнянні з районним обсягом, і 0,06% по відношенню до вантажообігу в області за 2018 рік. В даному напрямку у підприємства є можливість збільшувати свою присутність і перспективи на ринку вантажних перевезень. Тому подальші дослідження по підвищенню роботи АТП будуть стосуватися вантажних перевезень.
4. Запропонована блок-схема алгоритму по підвищенню ефективності роботи АТП із застосуванням індивідуального підходу до обслуговування клієнтів, яка дозволяє полегшити процес розробки індивідуального підходу до обслуговування клієнтів АТП. Основні блоки якої передбачають введення вихідних даних по кожному клієнту, визначення порівняльної комплексної оцінки та розрахунок інтегрального оціночного показника окремого клієнта, визначення потенціалу та можливостей АТП для впровадження індивідуального обслуговування, прогнозування розвитку ринку транспортних послуг з метою виходу на нові привабливі сегменти цього ринку.

5. Визначена виробнича програма, проведений розподіл трудомісткості, розраховано оптимальну чисельність виробничого персоналу, площ дільниць та складських приміщень. Такі розрахунки дали можливість стверджувати, що виробничо-технічна база задовольняє рухомий склад, який є на АТП у послугах з ТО та ПР. Крім цього у підприємства є резервні площі та приміщення для подальшого технічного переозброєння у випадку необхідності розширення потужностей виробничо-технічної бази чи створення нових додаткових дільниць, зон у випадку закупівлі нового рухомого складу підприємством.

6. Проведена оцінка потенціалу автотранспортного підприємства в сучасних умовах, а саме наведені якісні характеристики складових потенціалу ПрАТ «Томашпільське АТП 10548» в період 2016-2018 рр.

За результатами можна зробити наступні висновки, що необхідно слідкувати за збільшенням частки ринку, її зростанням, що буде свідчити про необхідність послуг АТП і його конкурентоспроможність. Рухомий склад має бути різноманітним, морально та фізично не застарілим, щоб здійснювати обслуговування різних груп клієнтів. Від розмірів виробничо-технічної бази та її оновлення залежить рішення про надання суми кредиту в банку для оновлення рухомого складу, наприклад. Також рекомендовано направити фінансові ресурси АТП на дослідження ринку, маркетингові програми, рекламу, пошук нових видів послуг. Необхідно покращити роботу по пошуку кваліфікованих кадрів і їх зацікавленості у розвитку АТП.

7. Розроблена блок-схема складання прогнозу розвитку ринку автотранспортних послуг, яка включає в себе підготовчий етап та три основних послідовних етапи. Прогнозування проводиться на основі анкетування експертів області автомобільного транспорту.

8. Обґрунтовано методичний підхід до індивідуального обслуговування клієнтів АТП на основі запропонованих показники, на основі яких можна здійснити відбір клієнтів для індивідуального обслуговування, а саме виконання плану перевезень по клієнту; граничний рівень рентабельності по клієнту; темп зростання прибутку по клієнту; питома вага прибутку, що припадає на окремого клієнта в загальній сумі прибутку АТП; тривалість співпраці; кількість неоплочених в термін рахунків; обслуговування власним або орендованим рухомим складом; кількість невиправданих претензій. Парт-нерські відносини, що встановлюються з клієнтами в процесі надання послуг сприяють поліпшенню іміджу підприємства, зміцненню конкурентних позицій та ін.

9. Для визначення привабливості клієнта для АТП як окремого сегменту ринку необхідна правильна та всестороння оцінка. Для цього було обрано метод порівняльної комплексної оцінки, до якого відносяться метод суми місць, суми балів, відстаней та таксометричний. По кожному методу були проведені розрахунки по приватному акціонерному товариству «Томашпільське автотранспортне підприємство 10548» та визначено ранг (пріоритетність) клієнта за підсумками зіставлення результатів. Вісім найбільших клієнтів АТП були проранговані і виставлені місця по пріоритетності обслуговування їх для АТП від 1 до 8.

Дякую за увагу!