

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 2018 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «**Формування та реалізація операційної стратегії діяльності
підприємства сфери послуг**»

Виконавець:

студентка центру заочної форми навчання
Кутова Владислава
Володимирівна _____

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Карпенко Юлія Валентинівна _____

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ	5
1.1. Сутність поняття операційна стратегія підприємства	5
1.2. Основні етапи формування та реалізації операційної стратегії	13
1.3. Особливості формування операційної стратегії на різних етапах життєвого циклу галузі	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРАТ "БОЛГРАДТРАНС"	30
2.1. Аналіз підгалузі автомобільних (автобусних) пасажирських перевезень України	30
2.2. Загальна характеристика та фінансовий аналіз ПрАТ "Болградтранс"	43
2.3. Аналіз наявних операційних можливостей ПрАТ «Болградтранс»	50
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «БОЛГРАДТРАНС»	57
3.1. Розробка рішень відносно поліпшення інфраструктури ПрАТ "Болградтранс" для підтримки операційних процесів	57
3.2. Планування розміщення обладнання ремонтної майстерні ПрАТ "Болградтранс"	59
3.3. Розробка поточного плану діяльності ремонтної майстерні	62
3.3.1. Планування обсягу ремонтних робіт	62
3.3.2. Планування потреби в запчастинах, матеріалах та енергії	71
3.3.3. Планування чисельності ремонтників	76
3.3.4. Розрахунок витрат ремонтної майстерні	78
3.4. Розробка план-графіків роботи ремонтної майстерні	81
3.5 Розрахунок ефективності запропонованих заходів	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	88
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Пасажи́рський транспорт – є важливою складовою транспортної системи держави, особлива увага до якої пов'язана з необхідністю гарантування споживачам послуг безпеки перевезень. Останнє можливо тільки шляхом раціонального використання відповідних технічних засобів. Загострення конкуренції на ринку пасажирських автобусних перевезень вимагає від постачальників послуг не тільки вдосконалення транспортних засобів, але й постійного пошуку нових методів організації перевезень, поліпшення умов перевезень, головним чином за рахунок скорочення часу на доставку пасажирів до місць призначення, зростання комфортності перевезень та безумовного гарантування безпеки пасажирів.

Для покращення сервісу транспортного обслуговування пасажирів, що в кінцевому випадку забезпечує комерційних успіх транспортного підприємства, необхідно зосередитися на формуванні та реалізації його операційної стратегії діяльності.

Метою магістерської роботи є теоретичне дослідження основ формування операційної стратегії діяльності підприємства, а також практичне застосування отриманих теоретичних знань у розробці рекомендацій з удосконалення ремонтного обслуговування ПрАТ "Болградтранс".

Завданнями роботи є:

- визначити сутність поняття «операційна стратегія підприємства» та встановити основні етапи її формування та реалізації;
- проаналізувати підгалузь автомобільних (автобусних) пасажирських перевезень України та встановити стадію її життєвого циклу;
- проаналізувати наявні операційні можливості ПрАТ «Болградтранс» та запропонувати рішення відносно їх поліпшення.

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є ПрАТ "Болградтранс".

Предметом дослідження є процес формування та реалізації операційної стратегії підприємства.

Методи досліджень, використані в магістерській роботі, включають: аналіз характеристик галузі на основі концепції життєвого циклу галузі М. Портера; методика фінансово-економічного аналізу, елементи теорії черг, методика розробки матеріального графу.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці методичного підходу до формування та реалізації операційної стратегії підприємства на основі покращення інфраструктури підтримки операційного процесу, з використанням методики формування матеріальних графів та методики планування ремонтного обслуговування.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у процесі формування операційної стратегії автотранспортних підприємств, що здійснюють пасажирські перевезення.

Основні теоретичні положення та практичні результати магістерської роботи розглянуто на конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», що відбулася 25-26 травня 2017 р. на базі Одеського національного економічного університету. Опубліковано тези доповідей:

Карпенко Ю.В., Кутова В.В. Сучасні підходи до розробки операційної стратегії підприємства. – Мат. III Міжн. науково-практ. конф., Одеса, 25-26 травня 2017 р. – 278 с. (С.106-110).

ВИСНОВКИ

1. В економічній літературі найбільш обґрунтованим є визначення операційної стратегії Р. Чейзом, а саме операційна стратегія як процес прийняття рішень, що пов'язані з розробкою виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для підтримки його функціонування. В її основі лежить сформована корпоративна стратегія підприємства, а метою розробки є відповідне визначення вимог до виробництва, а також розробка планів, які сформовані таким чином, що операційні можливості є достатніми для виконання даних вимог. Найбільш поширеними етапами розробки операційної стратегії є наступні: аналіз зовнішнього середовища; розгляд питань отримання прибутку, капіталовкладень; вибір операційного процесу; затвердження цілей і основних показників діяльності; розробка ділової стратегії підприємства; розробка функціональних стратегій; вибір операційної стратегії.

2. Аналіз життєвого циклу галузі автобусних пасажирських перевезень України показав, що за більшістю ознак вона знаходиться на стадії зрілості, що характеризується посиленням конкуренції. Підприємства в таких умовах основним маркетинговим завданням ставлять збереження та захист своєї частки ринку. З огляду на важливість підвищення безпеки перевезень автоперевізникам необхідно керуватися у своїй діяльності операційним пріоритетом "якість і надійність продукції".

3. Аналіз операційних можливостей підприємства вказав на проблеми з автобусним парком, який потребує ремонту, через що виникають проблеми з регулярністю перевезень та раптовою відміною рейсів. Підприємство має свою ремонтну майстерню, проте ремонти не мають планово-попереджального характеру. Крім того, організація робочого посту ремонтників, що проведена за тупиковим принципом, не враховує інтенсивності зв'язків між окремими елементами робочого посту. Все це вказує на необхідність удосконалення діяльності ремонтної майстерні шляхом удосконалення організації робочого посту ремонтників та впровадження системи планово-попереджальних ремонтів

автобусів. Для удосконалення ремонтного обслуговування на підприємстві нами запропоновано оптимізувати розміщення обладнання ремонтної майстерні, що зменшує витрати часу на ремонтне обслуговування; розробити поточний план діяльності майстерні з встановленням основних результатів діяльності та потрібних ресурсів; сформувати план-графіки роботи майстерні для забезпечення ритмічності використання наявних ресурсів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдєєва А.Є., Левченко О.М. Формування операційної стратегії на машинобудівному підприємстві // Тези доповідей студентів і магістрантів на XLV науковій конференції 19 травня 2011 року. Кіровоград: КНТУ, 2011.– 1079 с. – С. 158-161
2. Автотранспортна галузь у кризі, зате нелегали розкошують //Черкаський край [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kray.ck.ua/>
3. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства // Формування ринкової економіки. - 2011. - № 25. – С. 62-73
4. Алькема В.Г. Операційна система продукції як чинник економічної безпеки виробничого підприємства/В.Г. Алькема // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий збірник / [за ред. І.Г. Ткачук]. – Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2011. – Вип. 7. – Т.2. – С. 3-10//
5. Бойчик І. Виробнича стратегія, її місце і роль в стратегічному розвитку підприємства / І. Бойчик, В. Васильчук // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – Вип. 3. – С. 99–104
6. Бурак О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» (для студентів 4 курсу денної форми навчання і 5 курсу заочної форми навчання напряму підготовки 6.030504 “Економіка підприємства”) / О. М. Бурак; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 59 с.
7. Буряк М. Роль операційної стратегії в управлінні підприємством // Матеріали конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку підприємницької діяльності", 3 червня 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf-cv.at.ua/forum/113-1188-1>
8. В Україні возросло количество автомобилей на тысячу жителей // Сайт ІАК Autoconsulting [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.autoconsulting.com.ua/>

9. Вертель В. Удосконалення операційної стратегії залізниці // Збірник наук. праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». - 2014. - Вип. 28. – С. 27-32.
10. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / За ред. В.О. Василенка. – К.: ЦНЛ, 2005. – 532 с.
11. Возраст и количество автомобильного парка Украины // Сайт CARInfo [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://carinfo.kiev.ua>
12. Воронкова А. А. Обґрунтування стратегії розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання / А. А. Воронкова, А. В. Воронкова // Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка. – Х., 2013. – № 137. – С.75–81.
13. Всеобщее управление качеством: учебник // Под ред. Глудкина О.П. – М.: Радио и связь, 2007. – 600с.
14. Гонга І. Пасажирські перевезення: тарифи підвищуватимуть і надалі // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ckp.in.ua/research/15879>
15. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
16. Деордієва В. А., Ільїна А. С. Операційний менеджмент: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – №6. – 2013. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2124>
17. Довідник кваліфікаційних характеристик ремонтників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uazakon.com/>
18. Економіка пасажирських перевезень: навч.-метод. посіб. // За ред. Макаренко М. В. – К.: ДЕТУТ, 2013. – 284 с.
19. Індекси інфляції, цін виробників промислової продукції // Сайт Дежкомстату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/>
20. Іщенко Н. М. Маркетинг транспортних послуг [Текст] : навч. посібник для студ. спеціальності "Економіка підприємства" / Н. М. Іщенко. - Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. - 272 с.
21. Кава О. Автобус майбутнього: час впроваджувати європейські правила // Сайт РБК – Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://daily.rbc.ua>
22. Карпенко Ю.В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах

- концепції життєвого циклу галузі // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки: збірник наукових праць. – Херсон: ХДУ. - №21. – 2016.- С. 103-107
23. Карпенко Ю.В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. - №14. – 2017. - С. 29-37.
 24. Карпенко Ю.В., Кутова В.В. Сучасні підходи до розробки операційної стратегії підприємства. – Мат. III Міжн. науково-практ. конф., Одеса, 25-26 травня 2017 р. – 278 с. (С.106-110).
 25. Коцко Т. А. Формування операційної стратегії енергогенеруючих підприємств України в умовах активізації загроз зовнішнього середовища / Т. А. Коцко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2016. - № 13. - С. 283-289.
 26. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством [Текст] / В. С. Кубарева // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. – 2012. – № 749. – С. 55-60.
 27. Кузьмін О.Є. Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. праць. — Л.: НУ "Львівська політехніка", 2009. —№ 647. — 652 с.
 28. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: Учебное пособие / А.С. Курочкин. — К.: МАУП, 2000. — 144 с.
 29. Лібералізація ринку пасажирських перевезень // Сайт Закарпаттавтотрансу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakavto.com.ua>
 30. Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу галузі // Ефективна економіка. - №11. – 2016. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5258>
 31. Любарець Н. Використання операційних пріоритетів для реалізації операційної стратегії підприємства // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. наук. праць – Вінниця: ВРВ ВТЕІ КНТЕУ,

2016.- С. 375-378

32. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М. : Высш. шк., 2003. – 355 с.
33. Майборода Ю.В. Прогнозування обсягів пасажирських перевезень на ринку автотранспортних послуг // Економіка та держава. - № 1. – 2015. – С. 88-91
34. Майже 60% пасажирських автобусів в Україні смертельно небезпечні // Сайт TSN [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tsn.ua>
35. Мельник Д. Л. Виробнича стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 5. — Т. 3. — С. 251—257.
36. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) [Текст] : навч. посіб. / уклад. П. І. Белінський [и др.] ; Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Рута, 2004. - 220 с.
37. Михайлівська О.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 550 с.
38. Мінінфраструктури лібералізує ринок пасажирських перевезень // Сайт "Україна комунальна" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jkg-portal.com.ua/>
39. Мітченко Г.В. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту // Дисс. на здобуття наук. ст. канд. екон. наук за спец. 08.00.04. – К.: 2015 – 211 с.
40. Назаренко І. М. Науково-практичні аспекти комплексного підходу щодо класифікації стратегій підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Назаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. –Хмельницький: ХНУ, 2014. – Т. 1. – С. 68 -73.
41. Нове законодавство щодо пасажирських перевезень загалом прогресивне, але окремі аспекти потребують ширшого обговорення – дискусія // Сайт Українського кризового медіа центру [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucmc.org.ua/>

42. Новікова А.М. Методичні підходи до оцінки розподілу обсягів перевезення пасажирів між видами транспорту // Автомобільний транспорт: наук.-вир. журн. - № 5 (241). - 2014. – С. 2-7
43. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Н. В. Задорожна. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 235 с.
44. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: монографія / Т.В. Омеляненко. — К.: КНЕУ, 2013. — 277 с.
45. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: сутність та траєкторія розвитку / Т.В. Омеляненко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) ; гол. ред. О.П. Степанов. – К. : НАУ, 2004. – Вип. 3–4. – С. 556–565.
46. Писарева Н.В. Інтеграція інструментарію операційного менеджменту в системі управління аграрних підприємств. – Автореф. дис. канд.. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – К.: 2015 – 20 с.
47. Підсумки роботи транспорту у 2016 році / Експрес-випуск Держкомстату. - №5 (від 23.01.2017) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.od.ukrstat.gov.ua>
48. Подскребко О.С. Моделювання системи виробничого менеджменту промислового підприємства – Автореф. дис. канд.. екон. наук за спец. 08.00.11 – математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. – Полтава, 2017. – 22 с.
49. Положення про технічне обслуговування і ремонт рухомого складу автомобільного транспорту: наказ №102 від 30.03.98 // <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0268-98>
50. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
51. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції [Текст] / М.Е. Портер; пер. з англ. А.

Олійника, Р. Скільського. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

52. Постанова КМУ від 17 травня 1993 р. N354 “Про безплатний проїзд пенсіонерів на транспорті загального користування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/>
53. Рабей Н. Методи вдосконалення операційного менеджменту на сучасних підприємствах України // Матеріали конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку підприємницької діяльності", 03.06.2013. С. 385-388.
54. Регулярна інформація про підприємство // Сайт StockWorld [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.stockworld.com.ua/>
55. Редзюк А., Крайник Л. Розвиток структури та типу автобусів громадського транспорту в Україні та ЄС // Проблеми з транспортними потоками і напруги їх розв’язання: тези доповідей. – Нац. ун-тет «Львівська політехніка», 26-28 березня 2015 р. – С. 115-116
56. Рибак М.І. Види виробничих стратегій підприємств // Економіка та держава. - № 6. – 2014. – С. 114-119.
57. Ринок пасажирських перевезень на чверть у тіні // Сайт IPress.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ipress.ua/>
58. Савченко Т.В. До питання про місце конкурентного аналізу в процесі стратегічного планування діяльності підприємств // Вісник Запорізького національного університету. - №4(16). - 2012. – С. 68-72
59. Средняя зарплата в Украине выросла на 22% за год // Корреспондент, 29 августа 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://korrespondent.net/business/economics>
60. Статистика аварійності в Україні // Сайт Управління дорожнього руху [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sai.gov.ua/>
61. Статистичний щорічник України за 2015 рік / За редакцією Жук І.М. – Держкомстат, 2015. – 574 с.
62. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебн. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 187 с.
63. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і

практичні завдання: Підручник / О. М. Сумець: 3-тє вид., перероб. та доп. — К.: ВД «Професіонал», 2006. — 480 с.

64. У ДРС учасники ринку пасажирських автомобільних перевезень та представники міністерства разом працюватимуть над фіналізацією реформи // Сайт Державної регуляторної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.drs.gov.ua/>
65. Укртрансінспекція обіцяє легалізувати ринок пасажирських перевезень в Україні // Сайт УНІАН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.ua/transport/905094>
66. Холод Б.І. Сучасний інструментарій вибору операційних стратегій розвитку ВНЗ // Б. І. Холод, О. В. Дашевська / Академічний огляд. - 2012. - № 1 (36). – С. 5-12.
67. Цимбал І.І. Формування операційної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Вінниця: ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Вип. 31. - С. 637-646
68. Чейз Р., Эквилайн Н., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. Пер. с англ.- М.: "Вильямс", 2001. – 704 с.
69. Шерепа К.М. Загальна характеристика основних факторів, що визначають обсяги та структуру пасажирських перевезень // Проблеми підвищення ефективності інфраструктур. - №27. - 2010[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/178>
70. Яновський П.О. Загальна характеристика основних чинників, що визначають обсяги та структуру пасажирських перевезень // Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. - №10. – 2015. – С. 117-123
71. Яременко О. Л. Операционный менеджмент: Учебник: для студентов экономической специальности / О. Л. Яременко, А. М. Сумец: Нар. укр. акад. — Х.: Фоліо, 2002. — 231 с.