

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: АВТОМОБИЛЬНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ, СТРАХОВАНИЕ, КОНВЕНЦИЯ CMR, СТРАХОВОЕ ВОЗМЕЩЕНИЕ.

УДК 656.025.4

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТІВ В ПІДПРИЄМСТВАХ ПЕРЕВІЗНИКІВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Воркут Т.А., доктор технічних наук,
Павлюк Д.О., доктор технічних наук,
Білоног О.Є., кандидат технічних наук,
Цимбал Н.М.

Постановка проблеми.

Умовами підвищення результативності роботи організацій різної галузевої приналежності передбачається широке застосування методів стратегічного управління. В процесах стратегічного управління, розглядуваних за такі, що складаються з послідовності стадій формування, реалізації і контролю, стадія реалізації стратегії, будучи надзвичайно важливою, з точки зору забезпечення системної ефективності стратегічного розвитку організації, водночас, є найбільш проблемною, з точки зору впровадження. На останньому, за даними відомих досліджень, наголошують майже 70 % опитуваних керівників вищого рівня провідних компаній індустріально розвинутих країн.

За цих обставин важливим є розвиток методології корпоративного стратегічного управління проектами і/або програмами, зокрема в частині вирішення задач проектно-орієнтованого управління реалізацією стратегій. При цьому корпоративна система управління проектами починає орієнтуватися не стільки на успішність окремих проектів, скільки на стратегічні пріоритети організації. Дана методологія є особливо важливою для організацій, які мають адаптуватися до постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, працюючи в умовах структуризації галузевих ринків, які швидко розвиваються. Це зокрема стосується організацій термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом.

Сучасні підходи до планування в сферах виробництва і розподілу вимагають скорочення тривалості не лише логістичного циклу, який охоплює термін від моменту подачі замовлення до моменту отримання продукту споживачем, а й загального циклу, тривалість якого дорівнює сумарному часу руху від стану вихідних матеріалів, до продуктів, які пропонуються споживачу. Водночас, реалізація, наприклад, такої концепції стратегічного управління як управління ланцюгами постачань передбачає поширення ідеї загального циклу за межі окремої організації – на весь ланцюг постачань, який складається з організацій, які, через зв'язок з вхідними матеріальними і відповідними їм інформаційними потоками, залучаються до процесів створення вартості продуктів (послуг), які надходять кінцевому споживачу. Вимоги до скорочення тривалості вищезазначених циклів є одним з основних чинників росту такого сегменту ринку вантажних автомобільних перевезень як перевезення дрібних відправлень. Як відомо, умови ефективної доставки дрібних відправлень, тобто відправлень, величина яких є меншою від вантажопідйомності найбільш ефективних автомобільних транспортних засобів, в міжміському і міжнародному сполученнях вимагають використання термінальної технології. На сьогодні, ринок перевезень дрібних відправлень вантажів автомобільним транспортом в Україні оцінюється на рівні 16 млрд. грн. Організації термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом контролюють близько 15 % даного ринку і їх доля невпинно зростає, на тлі росту самого ринку, завдяки можливості підтримувати на прийнятному рівні якість транспортного обслуговування при суттєво менших витратах забезпечення останнього.

Таким чином, актуальною науково-прикладною задачею є формування теоретичних і методичних основ проектно-орієнтованого управління реалізацією стратегій в організаціях термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом. Вирішення даної задачі має сприяти розв'язанню такої важливої проблеми національної економіки як підвищення ефективності руху матеріальних потоків територією України.

Огляд робіт.

Значний внесок в становлення теорії стратегічного управління зробили Г.І. Ансофф, А.Г. Коул, Ч.Е. Ліндблом, Дж.Г. Марч, Г. Мінцберг, У.Г. Ньюман, М.Е. Портер, А.Д. Чандлер та інші. Будучи представниками різних наукових шкіл, які суттєво різняться між собою за баченням одного з

основних об'єктів дослідження стратегічного управління – процесу формування (формулювання) стратегії організації, вищезгадані науковці наголошували в своїх роботах на тому, що успіх стратегій пов'язується не тільки з якістю їх формування (формулювання), а й, значною мірою, з якістю їх реалізації.

Аналіз сучасних науково-методичних підходів до реалізації стратегій показав, що за один з найбільш ефективних виступає підхід, який передбачає реалізацію стратегій через портфелі проектів і/або програм, що вимагає подальшого розвитку теорії стратегічного управління проектами. Концептуальні положення даної теорії представлені в роботах С.Д. Бушуєва, О. Вернера, В.І. Воропаєва, У. Дейвіда, В. Дункана, П.Р. Левковця та інших. В контексті формування портфельно-орієнтованого підходу до реалізації стратегій можна розглядати праці Р.С. Каплана та Д.П. Нортона.

Умови забезпечення цілей системної ефективності при реалізації стратегій вимагають розглядувати за пріоритетні методи і моделі стратегічного управління проектами, алгоритми реалізації яких виходять з інтегрованості процесів управління проектами і реалізації стратегій [1, с. 155]. Це передбачає наявність в організаціях системних постійно діючих механізмів формування стратегічного портфеля як засобу реалізації стратегій і залучення до цього процесу всіх структурних підрозділів.

Ідентифікація проектів як таких, що спрямовані на розв'язання проблемних ситуацій, які ускладнюють досягнення стратегічних цілей організації, вимагає застосування проектного підходу до аналізу причин виникнення даних ситуацій, а також визначення і порівняння можливих засобів їх усунення. Необхідність розвитку, за цих умов, методології управління цими, аналітичними, проектами, підвищуючи значущість предметних областей, зокрема в контексті аналізу внутрішніх бізнес-процесів, а також розроблення системи ключових показників оцінювання діяльності систем перевезень, обумовила проведення аналізу методів і моделей управління транспортними процесами і системами в організаціях термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом. В контексті ідентифікації стратегічно орієнтованих проектів розвитку внутрішніх бізнес-процесів в вищезгаданих організаціях являють інтерес роботи А.І. Воркута, Л.Б. Міротіна, Р.А. Хабутдінова, Р.В. Холла та інших.

Мета статті полягає у формуванні концептуальних основ стратегічного управління портфелями проектів в підприємствах перевізників автомобільного транспорту.

Основна частина.

Організації термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом на сьогодні реалізують свою основну діяльність, головним чином, в процесній формі. Водночас, вони працюють в умовах галузевого ринку, який зростає високими темпами, і мають адаптуватись до постійних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Це вимагає підвищення результативності процесів реалізації стратегій, що може бути досягнуто через застосування підходів портфельно-орієнтованого управління.

Формування задач в системах перевезень організацій термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом, вирішення яких має сприяти досягненню встановлених корпоративних стратегічних цілей, вимагає розроблення системи ключових показників оцінювання систем перевезень та обґрунтування їх цільових значень [2].

Виходячи з необхідності дотримання умов збалансованого підходу, процес розроблення ключових показників оцінювання діяльності систем перевезень рекомендується реалізовувати за чотирма основними напрямками: задоволення потреб клієнтів, ресурсна ефективність і фінансова результативність процесів перевезень, а також розвиток і навчання персоналу. На основі виявлених відмінностей між поточними і цільовими значеннями власне ключових показників, передбачається ідентифікація стратегічно орієнтованих проектів і/або програм організаційними підрозділами систем перевезень, а також обґрунтування доцільності включення їх до стратегічного портфеля проектів систем перевезень і, далі, до загальноорганізаційного портфеля для подальшого аналізу, рис. 1.

Дані проекти і/або програми, будучи спрямованими на досягнення цільових значень ключових показників оцінювання діяльності систем перевезень та їх складових, в загальному випадку, мають виходити не з власне поточних значень останніх, а з їх значень в, так званій, ситуації «без проекту», що передбачає прогнозування змін поточних значень цих показників у часі, які матимуть місце, коли відповідні проекти і/або програми не буде реалізовано [3, с. 47–50].

За одне з основних джерел ідей проектів розвитку організацій термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом виступають потреби клієнтів, водночас, об'єктом вдосконалення в даних проектах є процеси термінальної доставки, зокрема перевезень, завдяки яким реалізуються ключові для клієнтів потреби. Розроблено систему показників оцінювання відповідності процесів,

відокремлюваних на основі декомпозиції загального процесу термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом, групам (підгрупам) потреб клієнтів – термін



Рисунок 1. – Формування стратегічного портфеля проектів в організаційних структурах систем перевезень організацій термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом

виконання замовлень, надійність виконання замовлень, а також цінність (вартість) для клієнта [4, с. 18-21]. Інтегральний показник орієнтованості кожного i -го процесу термінальної доставки на потреби (очікування) клієнтів i /або споживачів, структура якого представлена на рис. 2, [5, 6, 7] $i = 1, 2, \dots, I$, можна записати наступним чином:

$$K_i = \sqrt[J_i]{\prod_{j=1}^{J_i} K_{ij}}, \quad i = 1, 2, \dots, I, \quad j_i = 1, 2, \dots, J \quad (1)$$

де K_{ij} – комплексний або одиночний показник узгодженості i -го процесу доставки вантажів автомобільним транспортом з використанням термінальної технології з j -ю групою (підгрупою) потреб (очікувань) клієнтів i /або споживачів, $j = 1, 2, \dots, J_i$, $i = 1, 2, \dots, I$;

J_i – кількість груп (підгруп) потреб (очікувань) клієнтів i /або споживачів, за якими оцінюється i -й процес доставки вантажів автомобільним транспортом з використанням термінальної технології, $i = 1, 2, \dots, I$.



Рисунок 2. – Структура інтегрального показника орієнтованості i -го процесу термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом, $i = 1, 2, \dots, I$, на потреби клієнтів

Сформульовано концептуальні засади побудови ключових показників оцінювання діяльності систем перевезень та їх складових за напрямками ресурсної ефективності процесів перевезень (ресурсоємності та ресурсовіддачі), фінансової ефективності процесів перевезень, а також навчання та розвитку персоналу. Показники ресурсної ефективності рекомендується формувати на основі показників продуктивності автотранспортних засобів, продуктивності праці водіїв та управлінського персоналу, енергоємності та екологічності перевезень; фінансової результативності – на основі показників прибутку, собівартості та рентабельності перевезень; розвитку та навчання персоналу – на основі показників розвитку персоналу, розвитку інформаційної інфраструктури та організаційного розвитку.

За розрізи для побудови ключових показників оцінювання діяльності систем перевезень та їх складових за чотирма представленими напрямками можуть слугувати, крім окремих процесів (міжтермінальні перевезення, заведення-вивезення на термінал, в тому числі, з урахуванням використовуваних типів циклів перевезень – прості або суміщені), маршрути перевезень, а також рівень управління – загальноорганізаційний або термінальних представництв. За цільові значення ключових показників оцінювання діяльності систем перевезень та їх складових можуть слугувати значення аналогічних показників підприємств-лідерів галузі на національному або світовому рівнях.

Розроблено модель комплексного обґрунтування пріоритетності проектів стратегічного портфеля проектів систем перевезень в організаціях термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом, яка передбачає оцінювання проектів за параметрами стратегічної значущості і фінансової ефективності. Стратегічну значущість пропонується оцінювати за значущістю задач, на вирішення яких вони впливають, використовуючи метод аналізу ієрархій. При цьому ієрархічна структура визначення значущості задач формується на основі ієрархічної будови інформаційної моделі реалізації стратегічно орієнтованої ефективної системи перевезень в організаціях термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом [8, с. 15-24]. Для визначення вагових коефіцієнтів в межах цільового рівня пропонується використовувати загальноорганізаційні пріоритети, а функціонального рівня – пріоритети організаційної структури систем перевезень. Стратегічна значущість власне проектів оцінюється за ступенем, в якому вони забезпечують реалізацію відповідних задач, з використанням бальних оцінок. При цьому враховують зовнішні ефекти проектів, які, в даному контексті, розглядаються за такі, що сприяють або, навпаки, стоять на заваді вирішенню інших задач систем перевезень, вирішення яких умовами ідентифікації цих проектів передбачено не було. Значущість проектів щодо рівня забезпечуваної фінансової ефективності оцінюється, в рамках методу аналізу ієрархій, за критеріями чистої приведеної вартості, внутрішньої ставки доходу, терміну окупності і стратегічної чистої приведеної вартості. Далі, з урахуванням пріоритетності стратегічної складової і складової фінансової ефективності, визначається ранг проекту. Запропоновано матрицю управлінських рішень щодо формування варіантів стратегічного портфеля проектів систем перевезень, рис. 3.

Фінансова ефективність

		висока	середня	низька
		1 Рекомендувати	2 Рекомендувати	3 Вимагає подальшого розгляду
Стратегічна значущість задач	висока	1 Рекомендувати	2 Рекомендувати	3 Вимагає подальшого розгляду
	середня	4 Рекомендувати	5 Вимагає подальшого розгляду	6 Не рекомендувати
	низька	7 Вимагає подальшого розгляду	8 Не рекомендувати	9 Не рекомендувати

Рисунок 3. – Матриця прийняття рішень щодо включення проекту до стратегічного портфеля

Висновок.

В статті на основі аналізу сучасних науково-методичних підходів до реалізації корпоративних стратегій запропоновано концептуальні основи стратегічного управління портфелями проектів в підприємствах перевізників автомобільного транспорту.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Нивен П. Р. Диагностика сбалансированной системы показателей. Пер с англ. / П. Р. Нивен. – Дніпропетровськ: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. // Р.С. Каплан, Д.П. Нортон – М.: Олимп – Бизнес, 2005. – 320 с.
3. Gittinger J.P. Analysis of Agricultural Projects. 2nd ed. / J.P. Gittinger. – Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1982.
4. Воркут Т.А., Білоног О.Є., Пеньківська К.С. Методичні основи ідентифікації стратегічно орієнтованих проектів в підприємствах, які здійснюють доставку вантажів з використанням термінальної технології / Т.А. Воркут, О.Є. Білоног, К.С. Пеньківська // Управління проектами, системний аналіз і логістика: Науковий журнал. Вип. 8. – К.: НТУ, 2011. – С. 18-21.
5. Беляев В.М. Терминальные системы перевозок грузов автомобильным транспортом / В.М. Беляев. – М.: Транспорт, 1987. – 287 с.
6. Воркут А.И. Грузовые автомобильные перевозки / А.И. Воркут. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Вища шк. Головное изд-во, 1986. – 447с.
7. Воркут А.И. Организация междугородных контейнерных перевозок автомобильным транспортом / А.И. Воркут. – К.: Техника, 1987. – 345с.
8. Воркут Т.А., Білоног О.Є. Методичні основи формування стратегічного портфеля проектів систем перевезень в організаціях термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом / Т.А. Воркут, О.Є. Білоног // Управління проектами, системний аналіз і логістика: Науковий журнал. Вип. 9. – К.: НТУ, 2012. – С. 15-24.

РЕФЕРАТ

Воркут Т.А., Павлюк Д.О., Білоног О.Є., Цимбал Н.М. Стратегічне управління портфелями проектів в підприємствах перевізників автомобільного транспорту. / Тетяна Анатоліївна Воркут, Дмитро Олександрович Павлюк, Оксана Євгенівна Білоног, Наталія Миколаївна Цимбал // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.:НТУ– 2012. – Вип. 10.

В статті з єдиних системних позицій на ґрунті розвитку теорії управління проектами сформульовано методологічні основи стратегічного управління проектами в системах перевезень організацій термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом.

Об'єктом дослідження виступають портфелі проектів в підприємствах перевізників автомобільного транспорту.

Мета статті полягає у формуванні концептуальних основ стратегічного управління портфелями проектів в підприємствах перевізників автомобільного транспорту.

Методологічні основи дослідження – концепція збалансованої системи показників, методи теорії транспортних процесів і систем, метод експертного оцінювання, метод аналізу ієрархій, методи оцінювання фінансової ефективності інвестиційних проектів.

Сформульовано концептуальні засади формування систем ключових показників оцінювання діяльності систем перевезень щодо реалізації корпоративних стратегічних цілей як основу для ідентифікації стратегічного портфеля (підпортфеля) проектів систем перевезень. Ключові показники діяльності реалізовано в чотирьох напрямках: задоволення потреб клієнтів, ресурсна ефективність, фінансова результативність, а також розвиток та навчання персоналу. Розроблено модель комплексного обґрунтування пріоритетності проектів стратегічного портфеля систем перевезень в організаціях термінальної доставки вантажів автомобільним транспортом, яка передбачає оцінювання проектів за параметрами стратегічної значущості і фінансової ефективності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КЛЮЧОВИЙ ПОКАЗНИК ДІЯЛЬНОСТІ, ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТІВ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ.

ABSTRACT

Vorkut T.A., Pawluk D.A., Bilonog O.E., Tsymbal N.M. Strategic management of project portfolios in enterprises carriers road. / Tatiana Vorkut, Dmitry Pawluk, Oksana Bilonog, Natalia Tsymbal // Management of projects, system analysis and logistics. – K.: NTU . – 2012. – Vol. 10.

The article of uniform system positions on the basis of the theory of project management the methodological fundamentals of strategic project management systems, transportation organizations the sending of goods by road.

The object of research projects in the portfolio are the carriers of road transport enterprises.

The purpose of the article is to establish the conceptual foundations of strategic portfolio management projects in enterprises carriers road.

The methodological foundations of research – the concept of Balanced Scorecard, the methods of the theory of transport processes and systems, expert evaluation method, the method of analysis of hierarchies, the assessment methods of financial efficiency of investment projects.

Methodology of strategic project management for the transportation terminal systems is suggested in the article. The portfolio-oriented model for implementation of corporate strategy in transportation terminal organizations is prepared. Of could be developed as the theory for formulating and solving system of objectives in the sphere of formulating and implementation strategies in transportation terminal organizations. The model of integrative approach for determining of project priorities in strategy portfolio.

KEYWORDS: KEY PERFORMANSE INDICATOR, PROJECT PORTFOLIO, STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT.

РЕФЕРАТ

Воркут Т.А., Павлюк Д.А., Билоног О.Е., Цимбал Н.Н. Стратегическое управление портфелями проектов на предприятиях перевозчиков автомобильного транспорта. / Татьяна Анатолиевна Воркут, Дмитрий Александрович Павлюк, Оксана Евгеньевна Билоног, Наталья Николаевна Цимбал // Управления проектами, системный анализ и логистика. – К.:НТУ – 2012. – Вып. 10.

В статье с единых системных позиций на почве развития теории управления проектами сформулированы методологические основы стратегического управления проектами в системах перевозок организаций терминальной доставки грузов автомобильным транспортом.

Объектом исследования выступают портфели проектов на предприятиях перевозчиков автомобильного транспорта.

Цель статьи состоит в формировании концептуальных основ стратегического управления портфелями проектов на предприятиях перевозчиков автомобильного транспорта.

Методологические основы исследования – концепция сбалансированной системы показателей, методы теории транспортных процессов и систем, метод экспертной оценки, метод анализа иерархий, методы оценки финансовой эффективности инвестиционных проектов.

Сформулированы концептуальные основы построения системы ключевых показателей оценки деятельности в организационных подразделениях систем перевозок в контексте реализации корпоративных стратегических целей и идентификации стратегического портфеля проектов систем перевозок. Ключевые показатели деятельности реализованы в четырех направлениях: удовлетворение потребностей клиентов, ресурсная эффективность, финансовая результативность, а также развитие и

обучение персонала. Разработана модель комплексного обоснования приоритетности проектов портфеля, исходя из степени их стратегического соответствия выбранной стратегии развития организации и финансовой эффективности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: КЛЮЧЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ.

УДК 656.13

ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСАХ ТРАНСПОРТУВАННЯ ТА ЗБЕРІГАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Гавриленко В.В., доктор фізико-математичних наук

Прокудін Г.С., доктор технічних наук

Струневич Л.М.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання проблема раціонального використання сільськогосподарської продукції залишається однією із найважливіших проблем, вирішення якої є багатоаспектним та вимагає системного підходу до вивчення вказаної проблеми.

Особливістю використання овочів, традиційних для України, є необхідність планування обсягів заготівлі та термінів реалізації продукції, що підлягає зберіганню. Характерною рисою ринкової економіки є виробництво конкурентноздатної продукції та її реалізація за цінами, які не тільки компенсують витрати на виробництво, транспортування, зберігання та реалізацію продукції, але і відповідають купівельноспроможному попиту та сприяють своєчасній реалізації продукції, що приносить очікуваний прибуток як виробникові, так і заготівельним, транспортним та торговельним підприємствам.

Відомо [1], що обсяги продукції, що підлягає закладанню на зберігання в умовах стаціонарних овочесховищ, можна мінімізувати, якщо враховувати початкову здатність овочів зберігати свої товарні властивості упродовж маркетингового року.

Мінімізація обсягів заготівлі означає зменшення обсягів вантажних перевезень, пов'язаних з транспортуванням сільськогосподарської продукції від місць вирощування до місць зберігання та з доставкою від овочесховищ до місць реалізації продукції. Скорочення обсягів вантажних перевезень овочевої продукції не повинно впливати на прибутковість процесу вантажних перевезень. Останнє не повинно означати, що витрати заготівельних організацій на транспортування мають зростати з метою підвищення економічної ефективності процесу вантажних перевезень.

Щоб оцінювати економічну ефективність процесу вантажних перевезень овочевої продукції з врахуванням початкової якості врожаю (не зібраного) необхідно приймати до уваги усі процеси, що пов'язані з агротехнікою вирощування, організацією збирання, транспортування та кінцевими результатами зберігання та реалізації овочевої продукції упродовж маркетингового року. Тільки системний підхід до моделювання зазначених процесів може надати можливість оцінювання економічної ефективності усього бізнес-процесу використання врожаю овочевої продукції. Потенційна лежкість формується у процесі вирощування. При невідповідних умовах транспортування лежкоздатні властивості можуть змінюватись (погіршуватись). При формуванні партій для закладання на зберігання можна регулювати склад нестандартної частини. Як відомо, саме від структури партій товарів залежить, з якими втратами (по обсягу та зміні якості) буде зберігатись та чи інша партія [1].

Невідповідні умови транспортування та несвоєчасність доставки продукції в місця зберігання можуть змінити характеристики продукції (наприклад, поява мікротріщин, наявність зів'язаних екземплярів тощо). Вказані зміни можуть вплинути на товарні характеристики доставлених овочів і таким чином, на економічну ефективність бізнес-процесу. Це означає, що при врахуванні якості овочевої продукції при закладанні на зберігання, оцінка економічної ефективності вантажних перевезень повинна мати не лише кількісну характеристику, але і якісну складову.

Виклад основного матеріалу. Під бізнес-процесом раціонального використання врожаю овочевої продукції розуміють сукупність взаємопов'язаних в єдине ціле дій, виконання яких дозволяє отримати кінцевий результат: задовольнити потребу в овочевій продукції протягом маркетингового року [2,3]. Оцінювання економічної ефективності вантажних перевезень овочевої продукції при врахуванні початкової якості можливо лише за умови оцінювання економічної ефективності бізнес-