

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Кузбасский государственный технический университет  
имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра автомобильных перевозок

Составитель  
А. Ю. Тюрин

## **ИНТЕГРАЦИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Методические указания к практическим занятиям  
для магистрантов всех форм обучения**

Рекомендованы учебно-методической комиссией направления  
Подготовки 23.04.01 «Технология транспортных процессов»  
в качестве электронного издания  
для использования в учебном процессе

Кемерово 2016

**Рецензент**

Воронов Ю. Е. – доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой автомобильных перевозок, председатель учебно-методической комиссии направления подготовки 23.04.01 «Технология транспортных процессов»

**Тюрин Алексей Юрьевич**

Интеграция транспортной деятельности [Электронный ресурс]: методические указания к практическим занятиям для магистрантов направления 23.04.01 «Технология транспортных процессов» всех форм обучения / А. Ю. Тюрин; КузГТУ. – Кемерово, 2016.

В методических указаниях к практическим занятиям рассмотрена структура и содержание дисциплины, даны рекомендации по изучению теоретического материала и закреплению его на практике с помощью решения конкретных задач, приведены контрольные вопросы.

© КузГТУ, 2016

© Тюрин А. Ю.,  
составление, 2016

## **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Дисциплина «Интеграция транспортной деятельности» занимает ведущее место в подготовке специалистов по коммерческой эксплуатации автомобильного транспорта. Учебная программа данной дисциплины предусматривает проведение лекций и практических занятий.

В данных методических указаниях рассмотрены наиболее важные вопросы, связанные с планированием, организацией и управлением деятельностью транспортных организаций, посреднических структур, контрагентов транспортной системы.

### **1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

#### **1.1. Цели изучения дисциплины**

Целями освоения дисциплины являются получение знаний по основам формирования, планирования и управления транспортными системами различной сложности и конфигурации и влияния транспортных решений на эффективность функционирования систем доставки грузов и пассажиров.

#### **1.2. Место дисциплины в структуре ООП магистратуры**

Дисциплина «Интеграция транспортной деятельности» базируется на знаниях, умениях, навыках и опыте деятельности, приобретенных обучающимися при освоении ОПОП по направлению подготовки 23.04.01 «Технология транспортных процессов». Для изучения данной дисциплины требуются качественное знание предшествующих дисциплин «Транспортные технологии в отраслях экономики», «Менеджмент транспортного процесса», «История и методология транспортной науки».

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Практическое занятие № 1**

**Тема:** Особенности коммерческой деятельности транспортно-экспедиционных предприятий.

**Цели:** Выявить перечень операций, функций и особенностей работы транспортно-экспедиционных предприятий при организации обслуживания различных грузопотоков

#### **Методические рекомендации**

**Общая характеристика деятельности транспортных экспедиторов.** Слово экспедитор происходит от латинского expedire, что значит сопровождать. Вместе с тем, диапазон услуг, которые предоставляют на транспортном рынке современные транспортные экспедиторы, чрезвычайно широк и не ограничивается только сопровождением грузов. Весьма разнообразны и формы организации самих экспедиторских фирм, и их правовое положение на рынке. Поэтому не существует и единого общепринятого определения транспортного экспедитора.

Основной особенностью экспедиторского предприятия в сравнении с транспортным предприятием – чистым перевозчиком, следует считать его ориентированность на организацию и выполнение доставки груза от начального до конечного пункта, и выполнение дополнительных работ. При этом и в перевозке, и в выполнении этих работ могут участвовать различные предприятия, привлеченных для этого экспедитором. Услуги экспедитора избавляют грузовладельца от необходимости взаимодействовать с этими предприятиями.

Особенно велика роль экспедиторов в международной торговле, где они принимают на себя выполнение таможенных формальностей, страхование грузов и т. д. Каждый из перевозчиков несет при этом ответственность лишь за свой участок маршрута доставки груза.

В последние десятилетия в мировой экономике действует ряд тенденций, которые значительно повышают важность экспедиторской деятельности. К ним, в частности, относятся:

- увеличение объема перевозок продукции высокой стоимо-

сти при сокращении объемов перевозок сырьевых материалов;

- увеличение дальности грузовых перевозок и возрастание доли международных перевозок в сравнении с внутренними;
- возрастание объема перевозок продукции между предприятиями при уменьшении объемов перевозок внутри предприятий;
- повышение ответственности за качество перевозок по всей транспортной цепи;
- уменьшение объемов перевозок массовых навалочных грузов при увеличении объемов готовой продукции;
- повышение требований по коммерческому использованию транспортных средств;
- развитие логистических подходов при организации перевозок.

По данным проведенных в США исследований, стоимость транспортной составляющей процесса снабжения, производства и распределения составляет сегодня до 1/3 цены конечного продукта. Поэтому эффективная организация перевозочных, а также погрузочно-разгрузочных и других видов операций является важнейшим резервом повышения производительности и экономии ресурсов.

До недавнего времени повышению эффективности доставки продукции уделялось недостаточное внимание ввиду кажущейся внешней простоты перевозочных операций по сравнению с процессом производства. В действительности же доставка продукции распадается на ряд последовательных отдельных этапов, не связанных между собой, и выполняется в некоторых случаях разными перевозчиками. Поэтому рационализация такой пространственно-временной цепочки представляет собой весьма сложную задачу. Роль транспортно-экспедиционных предприятий в ее решении чрезвычайно высока.

Экспедиторское обслуживание является, таким образом, составной частью единого процесса движения продукции от производителя к потребителю и включает выполнение дополнительных услуг и операций, без которых основной перевозочный процесс не может быть начат в пункте отправления, продолжен и завершен в пункте назначения.

При экспедиторском обслуживании предоставляются самые разнообразные услуги. Рассмотрим возможный набор таких услуг на примере экспедитора, работающего с предприятиями различ-

ных видов транспорта.

Основу деятельности экспедиторских предприятий составляет выполнение экспедиторских услуг. К ним относятся:

- получение и проверка заказов на доставку груза;
- подготовка документов, необходимых для заключения договора на обслуживание;
- оформление договора на обслуживание;
- прием груза у отправителя;
- организация доставки груза со склада отправителя на железнодорожную станцию (в порт) и со станции (из порта) на склад получателя;
- передача груза перевозчику или его грузовому агенту (порту, пристани, станции) с оформлением приемо-сдаточных и перевозочных документов (коносаменты, товарно-транспортные и железнодорожные накладные и т. п.);
- организация хранения груза на складах и выполнение погрузочно-разгрузочных работ в пунктах погрузки, выгрузки и перевалки грузов с одного вида транспорта на другой;
- сбор отправок мелких партий различных грузовладельцев и объединение их в сборные отправки по направлениям доставки;
- организация доставки груза;
- координация транспортного процесса, то есть организация эффективного взаимодействия различных перевозчиков для обеспечения доставки грузов по назначению согласно договору на транспортно-экспедиционное обслуживание;
- прием груза в пункте назначения от перевозчика или его грузового агента, проверка числа мест, массы груза, состояния тары и упаковки, а иногда и качества самого груза с привлечением экспертов;
- расчет платежей за перевозку, экспедиторские, погрузочно-разгрузочные работы и другие операции;
- передача платежных документов;
- сдача груза получателю;
- содействие в расчетах получателя с отправителем за товар путем передачи банку по месту отгрузки транспортных и товарных документов и т. п.

К основным коммерческо-правовым услугам, предоставляемым экспедиторскими предприятиями потребителям услуг транс-

порта, относятся следующие:

- таможенное, санитарное, карантинное и другое оформление доставки грузов;
- оформление с перевозчиками или их грузовыми агентами коммерческих и других актов (рекламаций) о недостатках или излишках груза, порче и повреждении груза и тары, пересортице и т. п.;
- организация охраны и сопровождения груза в процессе его хранения и перевозки;
- осуществление страховых операций по поручению грузовладельца;
- розыск недоставленных грузов;
- содействие разрешению различных конфликтных ситуаций и т. п.

Основными видами информационных услуг является информирование:

- грузоотправителей о тарифах на перевозку грузов и стоимости дополнительных услуг;
- перевозчика о грузе и условиях перевозки (вид груза и грузовой единицы, состояние груза, масса груза, место нахождения, отправитель и получатель, места перегрузок, очередность погрузки и выгрузки, особые требования и т. п.);
- грузоотправителя о получении разрешения на ввоз груза в терминал и сроках предстоящего вывоза груза от них;
- участников транспортного процесса о движении груза (слежение за прохождением груза по цепи транспортировки);
- грузополучателя о прибытии груза в его адрес и времени его доставки;
- грузоотправителя о выполнении перевозки и т. п.

Помимо указанных услуг, транспортно-экспедиционные предприятия осуществляют также информационно-консультационное обслуживание грузоотправителей и транспортных предприятий. Грузовладельцам и транспортным предприятиям могут предоставляться, в частности, следующие виды информационно-консультационных услуг:

- разработка и проектирование систем доставки грузов;
- определение рациональной схемы и оптимального маршрута доставки;

- моделирование вариантов обслуживания;
- рекомендации экспедиторским предприятиям по совершенствованию обслуживания потребителей и по оптимизации номенклатуры услуг;
- рекомендации транспортным предприятиям по оптимизации структуры и перспективному типу парка подвижного состава, материально-техническому обеспечению (закупки топливно-смазочных материалов, запасных частей и т. п.) системы перевозок;
- рекомендации складским предприятиям и терминалам по оптимизации структуры и перспективному типу парка погрузочно-разгрузочного и складского оборудования, местам расположения и мощности терминалов и других складских комплексов;
- проведение исследований рынка по заказам грузовладельцев и предприятий транспорта;
- разработка новых видов услуг;
- выбор транспортной тары и упаковки;
- расчет стоимости продукции с учетом транспортных издержек;
- выбор вида транспорта и типа подвижного состава;
- выбор перевозчика;
- поиск обратного или попутного груза для транспортных предприятий и другие.

Разумеется, каждое транспортно-экспедиционное предприятие выбирает из всего огромного набора возможных услуг те, которые соответствуют по возможностям, специализации, запросам конкретных потребителей и т. д. Кроме того, экспедиторы обычно достаточно четко специализируются по видам транспорта, на работу с которыми они, в основном, ориентированы.

**Эффективность транспортно-экспедиционного обслуживания.** Процесс транспортного и экспедиционного обслуживания грузов связан с двумя видами издержек обращения: чистыми и дополнительными.

К первому виду относятся расходы, связанные с выпиской транспортной документации, сбором и обработкой информации о размерах ставок, тарифов и фрахтов, затратами на рекламу, ведение корреспонденции и пр.

Дополнительные издержки обращения связаны с продолжением производственных процессов в сфере обращения. К таким



процессам относятся: операции по сортировке, расфасовке, упаковке, хранению, доставке грузов получателям, их транспортирование от места производства к пунктам отправки одним из видов транспорта и др.

Хотя деятельность экспедиторов по осуществлению этих операций не создает новых потребительских стоимостей, она является трудом производительным, завершая в сфере обращения создание потребительной стоимости, обеспечивая сохранность груза и доставку потребителю. Труд, связанный с указанными процессами, увеличивает стоимость реализуемых товаров.

Компенсация, выплачиваемая грузовладельцем экспедитору за осуществление операций, связанных с дополнительными издержками обращения, покрывает фактические затраты, которые несет экспедитор по осуществлению данной услуги, и включает в себя определенный процент прибыли, который зависит от различных факторов, в том числе и от степени монополизации рынка транспортного и экспедиционного обслуживания.

При организации доставки грузов от двери до двери стоимость услуги включает стоимость перевозки по тарифам и фрахтовым ставкам, расходы на погрузочно-разгрузочные работы, на упаковку и хранение грузов (если эти операции имели место), а также затраты экспедитора на страхование, выписку документации и пр. Как правило, все перечисленные расходы суммируются и с учетом определенного уровня комиссии выставляются грузовладельцу в виде аккордной ставки.

Оплата по аккордной ставке наиболее выгодна экспедиторам, так как при заключении договора с транспортным предприятием или специализированным складским предприятием они, как правило, добиваются различного рода скидок с тарифов и фрахтов, стоимости работ по хранению грузов и т. д. Эти скидки являются дополнительным источником доходов экспедитора, поскольку при расчетах с грузовладельцем они включают в оплату стоимость транспортирования или хранения не фактическую, а нормативную, исходя из официальных объявленных тарифов.

Таким образом, принципиальные источники доходов экспедиторов следующие:

- комиссия за осуществление операций по поручению грузовладельца, связанных с чистыми издержками обращения (вы-

писка документации, расчет и выбор оптимального перевозки);

- платежи грузовладельцев за оказание услуг, связанных с дополнительными издержками обращения, включающие компенсацию фактических затрат, а также определенный процент прибыли;

- разница между ставками, предлагаемыми грузовладельцам, и фактической стоимостью работ по упаковке, хранению, транспортированию;

- поступление средств от организации сборных отправок мелких партий груза;

- комиссионные сборы за деятельность в качестве агентов грузовладельцев и экспедиционных фирм других стран, брокеров транспортных компаний.

## **Практическое занятие № 2**

**Тема:** Организация работы с потребителями транспортных услуг.

**Цели:** Провести комплексный анализ услуг, функций и документальных операций, предоставляемых заказчику транспортных услуг различного характера.

### **Методические рекомендации**

До конца XX в. понятие «транспортная услуга» не применялось при организации и управлении транспортом. Под транспортной услугой понималась непосредственно перевозка, измеряемая такими валовыми показателями, как объем погрузки и выгрузки, грузооборот и т. п. Однако такой способ оценки учитывал лишь количественный аспект работы транспорта. В условиях рыночной экономики в понятие «услуга» помимо объемов выполнения необходимо включать и уровень качества и сервиса, сопровождающего осуществление услуги.

В принципе услуга – это не создающая материальных благ деятельность по удовлетворению потребностей отдельных лиц и общества в целом. **Международный стандарт ISO 8402-86** дает следующее определение: услуга – это результат деятельности или процессов (услуга как нематериальная продукция); деятельность или процесс включает предоставление услуги. Таким образом, услуга - это деятельность, связанная с обменом стоимостей, направленная на удовлетворение потребностей, выраженных в

форме спроса, которая не сводится к передаче права собственности на некоторый материальный продукт.

Транспортная услуга как таковая относится к сфере материального производства. Не преобразовывая непосредственно сырье и материалы, транспорт создает потребительную стоимость. Транспортная услуга является конечным процессом материального производства и одновременно начальным этапом производственного или конечного потребления.

В настоящее время под услугой понимается непосредственно перемещение грузов в пространстве, а также любая операция, не являющаяся движенческой, но обеспечивающая его подготовку и осуществление, а именно: упаковка и маркировка грузов, их паке-тирование, промежуточное хранение, предоставление грузовладельцу необходимой информации и т. п.

Таким образом, основной вид транспортной услуги - это перевозка грузов, пассажиров, но, как правило, она сопровождается предоставлением целого комплекса дополнительных услуг. К основным транспортным услугам относятся:

- перевозка грузов, почты;
- погрузочно-разгрузочные операции (погрузка, выгрузка, перегрузка и т.д.);
- хранение грузов;
- подготовка транспортных средств к перевозке грузов;
- предоставление перевозочных средств на условиях аренды, проката;
- транспортно-экспедиционные и дополнительные операции, выполняемые при перевозке грузов, багажа и др., по обслуживанию предприятий, организаций, населения;
- перегон новых и отремонтированных перевозочных средств.

Все виды материальных услуг могут выполняться только при обеспечении нематериальных услуг, которые сопутствуют физическому распределению. К ним можно отнести маркетинговые, коммерческие, информационные услуги, услуги страхования и др. Большое число факторов, влияющих на вид и специализацию транспортной услуги, позволяет систематизировать услуги в три большие группы:

- *по признаку взаимосвязи с основной деятельностью предприятий различают:*

- перевозочные услуги;
- неперевозочные услуги;
- *по виду потребителя, которому предоставляется услуга:*
- внешние услуги предоставляются нетранспортным предприятиям и организациям;
- внутренние услуги предоставляются другим предприятиям и организациям транспортных отраслей;
- *по характеру услуги:*
- технологические;
- коммерческие;
- информационные и др.

В силу того, что транспорт, являясь сферой материального производства, не производит вещественной продукции как таковой, транспортная услуга имеет ряд специфических особенностей:

- транспортная услуга является продолжением процесса производства в сфере обращения; процесс производства заканчивается в момент передачи продукции ее потребителю. Сама по себе транспортная услуга существовать не может, она обязательно обеспечивает коммерческую деятельность нетранспортных предприятий;
- услуга не может существовать вне процесса ее производства, а значит, нельзя сформировать запасы услуги;
- предоставление услуги – это продажа процесса труда, а значит, качество услуги – это качество ее выполнения, т. е. качество труда;
- потребительная стоимость услуги возникает при строгом соблюдении временных ограничений, направления движения товара и других условий, что сужает возможность ее конкурентной замены;
- спрос на услуги подвержен резким колебаниям в зависимости от временных и пространственных параметров, транспорт не имеет ресурсов, позволяющих сглаживать неравномерности спроса.

Спрос на услуги конкретного вида транспорта определяется, в частности, развитием в регионе других видов транспорта, степенью их интеграции, уровнем транспортных тарифов, качеством сервиса, предоставляемого потребителям различными видами транспортных предприятий и организаций.

Выделяют два основных направления организации транспортных услуг:

- приспособление ассортимента предлагаемых услуг к кон-

кретным специфическим условиям перевозки товара грузовладельцев;

- активное формирование потребности, а значит, и спроса на транспортную услугу.

Проблема эффективности распределения товаров и повышения уровня качества транспортного обслуживания в условиях рыночной экономики связана с проблемой качества услуг. Только высокий уровень качества обслуживания помогает транспортным предприятиям занять и удержать экономическую нишу на рынке транспортных услуг. При этом высокий уровень сервиса и эффективности обслуживания должен сопровождаться соответствующим уровнем материально-технического обеспечения, а именно: развитой системой складских и контейнерных терминалов, современной погрузочно-разгрузочной техникой, электронными средствами информации и управления.

При обеспечении высокого качества транспортных услуг возникает следующая проблемная ситуация. Транспортные предприятия и организации пытаются достичь высокого качества перевозки путем предоставления заказчикам как можно большего количества сопутствующих транспортных услуг. Однако такое комплексное обслуживание с более широким ассортиментом, чем это необходимо потребителю, существенно повышает стоимость транспортной услуги, что может значительно повысить цену перевозимого груза.

Поэтому при выборе того или иного комплекса транспортных услуг следует учитывать целесообразность и выгодность их использования.

В условиях рынка автотранспортная услуга является разновидностью товара, то есть объектом купли и продажи. Автотранспортные предприятия заинтересованы в увеличении объема продаж своих услуг и привлечении новых потребителей, стремясь одновременно к получению максимально возможной оплаты каждой услуги. Потребители, со своей стороны, выбирают такое транспортное или транспортно-экспедиционное предприятие, услуги которого с точки зрения качества и цены являются для них более предпочтительными, чем у других транспортных предприятий.

В результате взаимного изучения спроса и предложения между автотранспортными предприятиями и потребителями заключа-

ются сделки, которые закрепляются письменными или устными договорами. Договор определяет состав и условия выполнения предприятием автотранспортных услуг для данного потребителя, а также размер и порядок оплаты потребителем этих услуг. Деятельность, связанная с продажей автотранспортных услуг есть основное содержание коммерческой работы автотранспортного предприятия в условиях рынка.

Под коммерческой работой или коммерческой деятельностью автотранспортного предприятия подразумевается комплекс действий, направленных на наиболее эффективную (с точки зрения задач данного АТП) продажу услуг предприятия потребителям.

Практика показывает, что потребности грузовладельцев все реже ограничиваются простой необходимостью доставки партии груза из пункта *А* в пункт *Б*. Потребитель может быть заинтересован в выполнении целого комплекса услуг - погрузки и выгрузки, упаковки, временного хранения груза, оформления документации и т. д. При доставке груза на дальние расстояния в междугородном и международном сообщении часто дополнительно требуется информирование получателя о местонахождении и предполагаемом времени доставки груза, выполнение расчетов с получателем от имени отправителя и другие.

Разумеется, грузоотправитель может попытаться выполнить необходимые работы своими силами или подыскать для этого специализированные предприятия, которые и предоставят ему необходимые услуги. Однако хозяйственная практика свидетельствует о том, что большинство предприятий-грузоотправителей предпочитает, во-первых, не заниматься работами, которые не связаны непосредственно с основным производством, а во-вторых – иметь дело с минимальным числом предприятий, обеспечивающих транспортный процесс. Оптимальным вариантом является взаимодействие с единственным транспортным предприятием. Поэтому, если коммерческая служба АТП игнорирует дополнительные потребности потребителя, возникающие при подготовке и выполнении перевозки, стремясь продать ему чистую перевозку, то почти наверняка этот потребитель в самом ближайшем будущем будет для предприятия потерян. В условиях рыночной конкуренции всегда найдется другой перевозчик или экспедитор, готовый предоставить потребителю весь комплекс необходимых ему

услуг.

Поэтому, согласно современным представлениям не должно существовать таких видов деятельности или услуг, которые предприятия автомобильного транспорта не готовы были бы при необходимости предоставить обслуживаемым потребителям. Учитывая это, лучшие автотранспортные и транспортно-экспедиционные предприятия стремятся предусмотреть в договоре с клиентом набор услуг, в максимальной степени удовлетворяющих его потребности. В тех случаях, когда транспортное предприятие не имеет возможности предоставить потребителю какую-либо услугу своими силами, оно подыскивает специализированную фирму и привлекает ее к обслуживанию потребителя на основе договора субподрядчика.

Развитие автотранспортным предприятием широкого набора услуг может оказаться полезным для него в периоды спада объемов перевозок, когда тот или иной вид деятельности, носивший характер вспомогательного, сопутствующего перевозке, становится одним из основных. К числу таких услуг относятся, например:

- временное хранение грузов (разновидностью данной услуги может стать предоставление в аренду складских площадей клиентами, не являющимися грузоотправителями или грузополучателями для данного АТП);

- выполнение погрузочно-разгрузочных работ (эти работы могут быть не связаны с транспортным процессом, и производится на складах, производственных помещениях, на строительных площадках);

- изготовление тары и упаковка грузов (предприятие может выполнять тарно-упаковочные работы с продукцией, которую клиент отправляет получателям другими видами транспорта), и ряд других услуг.

Задачами, решаемыми коммерческой службой автотранспортного или транспортно-экспедиционного предприятия, являются:

- изучение состояния и тенденций развития рынка транспортных услуг;

- выбор целевых секторов рынка, определение сферы деятельности предприятия, участие в разработке общей рыночной программы предприятия;

- участие в выработке тарифной политики и в определении

тарифов предприятия;

- стимулирование спроса на услуги предприятия;
- заключение договоров с потребителями;
- коммерческое обеспечение выполнения заключенных договоров;
- анализ результатов коммерческой деятельности предприятия.

Изучение рынка ведется коммерческой службой предприятия постоянно в следующих направлениях:

- сбор информации о грузовладельцах и их транспортных потребностях: изучение характера и тенденций изменения спроса на различные виды транспортных услуг у различных групп потребителей, выявление областей неудовлетворенного спроса, определение сложившейся и потенциальной рыночной доли предприятия (то есть той доли общего спроса, которую удовлетворяет или может удовлетворить данное АТП), выявление потенциальных потребителей услуг предприятия, изучение особенностей отдельных грузоотправителей;

- сбор данных о предприятиях-конкурентах и анализ их деятельности. Это выявление сильных и слабых сторон предприятий конкурентов, изучение сложившегося уровня тарифов и качества услуг, предоставляемых конкурирующими предприятиями, анализ специфических форм коммерческой работы и услуг, предоставляемых потребителям конкурирующими предприятиями;

- изучение возможности сотрудничества с другими транспортными предприятиями при обслуживании потребителей и анализ целесообразности покупки услуг других предприятий и, наоборот, выполнения собственными силами услуг, которые ранее покупались у других предприятий;

- изучение вновь вводимых в действие законодательных актов, других нормативных материалов, требования которых могут ограничить коммерческую деятельность предприятия или, напротив, создать новые возможности для ее развития.

Выбор целевых секторов рынка, то есть тех групп потребителей и видов услуг, на которых АТП намерено сосредоточить свои усилия, осуществляется при поддержке коммерческой службы руководством предприятия и является важнейшей частью работы по подготовке общей рыночной программы предприятия. В зависимости от размера, специализации и условий работы АТП



такая программа может разрабатываться на период от одного года до пяти лет.

Участие в выработке тарифной политики и тарифов предприятия – важнейшая функция коммерческой службы. В условиях свободного рыночного ценообразования тариф, который устанавливает предприятие на свои услуги, должен быть достаточно высоким для обеспечения рентабельной работы предприятия. С другой стороны, цены должны быть приемлемы для потенциальных потребителей, и обеспечивать, таким образом, необходимый уровень спроса.

Автотранспортные и экспедиционные предприятия обычно определяют стоимость услуги индивидуально для каждого заказа (если только закон не требует работы по объявленным тарифам). Поэтому разработка тарифов представляет собой самостоятельную и достаточно сложную сферу коммерческой деятельности.

Стимулирование спроса на услуги предприятия - постоянно проводимая коммерческой службой работа, направленная на получение дополнительных заказов от уже имеющихся потребителей и на привлечение новых.

Стимулирование спроса включает рекламную деятельность, личные контакты с потребителями и проведение акций улучшающих имидж АТП (контакты с общественными организациями, местными властями, прессой, т. д.).

Заключение договоров с потребителями представляет собой деятельность по определению и юридическому закреплению условий сделок между предприятием и потребителями его услуг. Для грузового автотранспорта характерно обслуживание потребителей как на основе долгосрочных договоров, заключаемых на срок от нескольких месяцев до года, так и по разовым заказам. По мере развития рыночных отношений в экономике взаимоотношения между отправителями и получателями товаров становятся все более динамичными. В связи с этим возрастает доля разовых заказов на перевозки и договоров, заключаемых на короткие сроки. Поэтому деятельность по заключению договоров с потребителями ведется предприятием практически постоянно.

Коммерческое обеспечение выполнения заключенных договоров включает оформление товарно-транспортной документации, выполнение взаиморасчетов с грузовладельцами и другими участ-

никами транспортного процесса, рассмотрение взаимных коммерческих претензий, возникающих между участниками транспортного процесса, обеспечение рассмотрения исков, предъявляемых в судебном порядке, и др.

Анализ результатов коммерческой деятельности может проводиться, в зависимости от специализации и объемов деятельности предприятия, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально. Результаты анализа используется руководством предприятия для планирования оперативных и долгосрочных организационных и финансовых мероприятий.

Юридическое понятие договора означает соглашение двух или нескольких юридических или физических лиц, которое устанавливает и регулирует их взаимные права и обязанности. Заключающие договор стороны принято именовать субъектами договора. Имущество, услуги или иная деятельность, относительно которых заключается договор, составляют предмет договора. Наконец, совокупность условий, включенных в договор, составляют его содержание.

В системе договорных отношений, которые возникают между предприятиями грузового автомобильного транспорта и потребителями, следует различать два основных вида договоров:

договоры, направленные на перевозку конкретного груза или на предоставление конкретных транспортно-экспедиционных услуг (договор перевозки грузов, договор транспортной экспедиции);

договоры, направленные на организацию автотранспортного обслуживания.

Взаимодействие сторон и их деятельность, направленная на выполнение конкретной перевозки, начинается фактически до того, как потребитель передаст груз АТО, и оба они юридически станут сторонами договора перевозки грузов.

Любая перевозка требует предварительного согласования ее условий. Если АТП и грузоотправитель сотрудничают в течение длительного времени, то они могут договариваться и о дополнительных условиях организации своего взаимодействия.

Этим и обусловлена необходимость существования указанных двух видов договоров, связанная со спецификой автотранспортного обслуживания.

**Договор перевозки грузов.** Как уже указывалось, договор пе-

ревозки является основанием для выполнения конкретной перевозки груза. В соответствии с гражданским законодательством, по договору перевозки грузов перевозчик обязуется доставить вверенный ему отправителем груз в пункт назначения и выдать его управомоченному на получение груза лицу (получателю), а отправитель обязуется уплатить за перевозку груза установленную плату.

Договор перевозки начинает действовать в момент приёма транспортным предприятием груза при завершении оформления товарно-транспортной накладной. Только после того, как ответственное лицо грузоотправителя и представитель автотранспортного предприятия (обычно – водитель) подтверждают своими подписями передачу груза АТП, потребитель и транспортное предприятие становятся юридически грузоотправителем и перевозчиком с распространением на них прав и обязанностей, предусмотренных действующим законодательством.

Оформленная товарно-транспортная накладная является документом, подтверждающим факт заключения договора перевозки груза. Наиболее общие условия договора перевозки устанавливаются гражданским законодательством, транспортными уставами и кодексами. Стороны могут, вместе с тем, договариваться о дополнительных условиях перевозки и фиксировать их в договоре.

**Договор транспортной экспедиции.** По договору транспортной экспедиции экспедитор обязуется за вознаграждение и за счёт клиента выполнить или организовать выполнение определённых договором услуг, связанных с перевозкой груза.

Согласно гражданскому законодательству, такими услугами могут быть организация перевозки груза транспортом и по маршруту, избранными экспедитором или клиентом, заключение экспедитором от своего имени или от имени клиента договора (договоров) перевозки груза, обеспечение отправки или получения груза, дополнительные услуги.

Основное отличие договора транспортной экспедиции от договора перевозки заключается в том, что АТП не несёт при его заключении ответственности перевозчика. Эта ответственность возлагается на транспортные предприятия, с которыми заключены соответствующие договоры перевозки. Договор транспортной экспедиции заключается в письменной форме.

**Договоры об организации транспортного обслуживания.** Важной разновидностью договоров, заключаемых между автотранспортными предприятиями и потребителями их услуг, являются договоры об организации транспортного обслуживания. В конкретных случаях они могут носить название: «Договор об организации перевозок грузов», «Договор на комплексное транспортно-экспедиционное обслуживание» и т. д. Такие договоры заключаются в том случае, если между АТП и потребителем достигнуто соглашение об организационных условиях длительного транспортного (транспортно-экспедиционного) обслуживания данного потребителя.

В период развития экономики России на принципах централизованного планирования годовой договор об организации транспортного обслуживания был правовой основой, обеспечивавшей организацию выполнения производственных планов. Заключение договора с предприятием грузоотправителем, которое включалось вышестоящей организацией в клиентурный план автотранспортного предприятия, было обязательным. При этом объём перевозок, указанный в договоре, являлся отражением производственных планов и клиента, и АТП.

Договор составлялся по единой типовой форме. Отправитель в силу договора был обязан предъявить в течение года к перевозке определенное количество грузов, а транспортное предприятие – предоставить установленный договором объём провозных возможностей. Невыполнение этих обязательств считалось серьёзным нарушением договорно-плановой дисциплины и влекло санкции по отношению к предприятию.

Характерным периодом планирования хозяйственной деятельности являлся календарный год (с разбивкой по кварталам), поэтому все предприятия автомобильного транспорта ежегодно осуществляли так называемую договорную кампанию – комплекс мероприятий по подготовке и заключению договоров с клиентурой.

В рыночных условиях роль договора об организации транспортного обслуживания иная. С одной стороны, сам факт заключения подобного договора является следствием эффективной коммерческой деятельности АТП, поскольку он подтверждает намерение потребителя пользоваться в течение определённого периода услугами данного предприятия. С другой стороны, наличие та-

кого договора, вообще говоря, ни в коей мере не обязывает потребителя предъявить к перевозке точно определённый объем грузов (если только такое условие не внесено сторонами в договор, что, однако, встречается крайне редко).

Форма и содержание договора могут изменяться в достаточно широких пределах и определяются особенностями обслуживания конкретного грузоотправителя, согласованным сторонами перечнем необходимых услуг и условиями их предоставления.

Содержанием договора об организации автотранспортного (транспортно-экспедиционного) обслуживания является обычно следующее:

- перечень услуг, которые предприятие обязуется предоставлять потребителю.

- виды грузов, которые потребитель намерен предъявить к перевозке, и характер перевозок (местные, междугородные и т. д.). В практике ряда стран иногда описывается и характер корреспонденций (отправлений), которые являются предметом договора, например:

- все грузы данного потребителя, адресованные в определенный населенный пункт, или;

- все мелкопартионные грузы, отправляемые данным потребителем в междугородном сообщении, или;

- все грузы в большегрузных контейнерах, отправляемые данным потребителем, и т. п.;

- объем перевозок. Обычно в договоре указывается ориентировочное значение объема перевозок, которое используется при укрупненном планировании работы грузоотправителя и АТП. Вместе с тем, в ряде случаев договором может предусматриваться обязательство грузоотправителя по предъявлению к перевозке определенного количества груза или же фиксироваться то минимальное количество груза, которое обязуется предъявить к перевозке грузоотправитель;

- тип подвижного состава, который транспортное предприятие обязуется предоставлять для выполнения перевозок, и обязанности транспортного предприятия по подготовке подвижного состава к перевозкам и подаче его под погрузку;

- ориентировочная потребность грузоотправителя в складских, погрузочно-разгрузочных, информационных и т. п. услугах;

- порядок оперативного определения потребности в перевозках (подача и прием заявок, составление при необходимости согласованных оперативных планов и т. д.);

- обязанности грузоотправителя по подготовке грузов к перевозке, оформлению документов, выполнению погрузочно-разгрузочных операций, содержанию и оборудованию мест погрузки и разгрузки и подъездов к ним, другие обязательства по подготовке и организации транспортного процесса;

- порядок определения стоимости предоставляемых услуг и порядок осуществления взаиморасчетов. В договоре могут указываться либо непосредственно цены на услуги, либо порядок их определения.

*Кроме того, данный раздел договора может предусматривать:*

- индексацию и другие корректировки цен, которые могут быть произведены в период действия договора при изменении определенных договором условий;

- предоставление потребителю скидок при выполнении им определенных условий (например, предъявление к перевозке грузов в объеме, превышающем на определенный процент указанную в договоре величину, или сокращение времени простоев автомобилей под погрузкой на определенную величину и т. д.);

- дополнительные условия, которые стороны считают необходимым закрепить в договорном порядке;

- ответственность сторон за невыполнение или ненадлежащее выполнение условий договора. При определении сторонами степени взаимной ответственности следует иметь в виду, что недопустимо изменять или отменять условия, установленные Законом, или же уменьшать ответственность любой из сторон против той, которая предусмотрена действующим законодательством;

- срок действия договора. Наиболее распространенным сроком действия договора об организации обслуживания является один год.

При этом если по истечении срока действия договора стороны не намерены прерывать своих взаимоотношений, договор может быть пролонгирован ими на новый срок. Возможны и иные варианты определения срока действия договора, в частности:

- при обслуживании постоянных потребителей со стабиль-

ными грузопотоками и неизменным характером перевозок договор может заключаться на срок два или три года. При изменении условий взаимодействия сторон они могут оформлять особыми протоколами изменения отдельных пунктов договора;

- в ситуации, когда в силу особенностей производственной деятельности грузоотправителя при заключении договора точный срок его действия заранее определить невозможно, договором может устанавливаться, что действие его прекращается по обоюдному соглашению сторон. При этом срок действия договора может быть обозначен, например, следующим образом «на период проведения строительно-монтажных работ №3».

Договор может содержать в качестве приложений справочные и расчетные данные, поясняющие или уточняющие отдельные условия договора. Такими приложениями, в частности, могут быть:

- формы документов, которые, при необходимости, используются сторонами при планировании, и учете и взаиморасчетах в дополнение к действующей документации;
- расчет или методика определения стоимости услуг;
- технические требования к подвижному составу, складским помещениям, оборудованию, таре, упаковке и т. д.

Договоры об организации автотранспортного (транспортно-экспедиционного) обслуживания, как правило, заключаются предприятиями автомобильного транспорта с грузоотправителями, однако в некоторых случаях в роли субъекта договора выступает грузополучатель. Договоры с грузополучателями заключаются, например, при доставке сельскохозяйственной продукции из хозяйств, где она производится, на заготовительные пункты или перерабатывающие предприятия, или при доставке автомобильным транспортом грузов, прибывающих в адрес получателей с железнодорожных станций, из портов или аэропортов. В этом случае, согласно действующим правовым нормам, грузополучатель пользуется теми же правами и несет ту же ответственность, что и грузоотправитель.

В некоторых случаях договоры об организации автотранспортного обслуживания могут быть трехсторонними. Наиболее типичным договором подобного типа является договор, согласно которому автотранспортное предприятие встраивает свои услуги в

технологическую цепочку производства и распределения продукции. Сторонами такого договора могут быть отправитель, получатель и автотранспортное (транспортно-экспедиционное) предприятие, которые согласовывают договором все условия своего взаимодействия при осуществлении транспортно-распределительного процесса.

**Разовый заказ.** В юридическом смысле разновидностью договора об организации транспортного обслуживания является также и надлежащим образом оформленный и принятый транспортным предприятием разовый заказ на перевозку груза, поскольку он представляет собой, по сути, соглашение сторон об организационных условиях предстоящей перевозки грузов.

В силу специфики коммерческой работы на автомобильном транспорте договор об организации разовой перевозки может носить и устный характер. Подобные соглашения часто обсуждаются и заключаются сторонами по телефону без предварительного оформления каких-либо документов.

### **Практическое занятие № 3**

**Тема:** Производительность труда, показатели и методы измерения производительности труда.

**Цели:** оценить основные показатели производительности труда и выявить пути ее повышения.

#### **Методические рекомендации**

Производительность труда является важнейшей экономической категорией и связана с эффективностью производства, капитальных вложений, фондоотдачей и фондоемкостью. Особо важную роль играет связь производительности и оплаты труда.

Производительность труда – это общественно необходимые затраты труда в единицу времени. В общем виде уровень производительности характеризуется выработкой продукции в единицу времени.

Производительность труда на автомобильном транспорте измеряется в тех же единицах, что и транспортная продукция и рабочее время, затраченное на ее производство. В планировании, экономическом анализе и оценке деятельности предприятия ав-



томобильного транспорта производительность труда измеряется в натуральных и стоимостных показателях.

Одним из оценочных показателей является доход. Показатель производительности труда исчисляется в рублях дохода, на одного среднесписочного работающего.

Денежная оценка производительности труда не позволяет правильно определить темпы роста этого показателя, при изменении структуры перевозок, а также сопоставлять уровень производительности труда по автотранспортным предприятиям, осуществляющим разные перевозки.

Отклонения в показателях производительности труда являются прямым следствием уровня действующих тарифов на перевозки, которые не отражают действительной трудоемкости. Производительность труда на автобусных маршрутных перевозках примерно на 25 % ниже, чем на грузовых, тогда как организация маршрутных автобусных перевозок требует приложения наиболее интенсивного и квалифицированного труда.

Для более объективной оценки роста производительности труда рассчитывают следующие показатели:

- уровень производительности труда в приведенных тонно-километрах;
- индекс роста производительности труда за отчетный период;
- процент роста производительности труда за отчетный период;
- индекс роста производительности труда за 5 лет;
- среднегодовой темп роста производительности труда.

Показатели производительности труда должны отражать действие всех факторов производства, которые влияют на динамику этого показателя. Повышение производительности труда обеспечивает не только экономию трудовых затрат, но одновременно является важнейшим фактором увеличения объема перевозок, снижения себестоимости транспортной продукции, роста фондоотдачи, прибыли, рентабельности. Характер взаимосвязи производительности труда с другими экономическими показателями во многом зависит от того, какой метод измерения данного показателя рассматривается: натуральный, условно натуральный, стоимостной, трудовой.

Обеспечение высоких темпов роста производительности труда требует анализа всех тех факторов, которые влияют на из-

менение ее уровня. Поэтому вся работа должна базироваться на применении научно-обоснованной классификации факторов, объективно отражающих условия формирования изучаемых показателей. Структура факторов по своему составу должна соответствовать реальным источникам повышения производительности труда и давать возможность их количественно измерить. Каждый фактор должен быть достаточно детализированным, первичным по форме воздействия на изменение показателей производительности труда. Необходимой и достаточной является детализация, при которой формулировка каждого отдельного фактора удовлетворяет следующим основным требованиям:

- влияние каждого фактора на изменение показателей производительности;
- зависимость данного фактора от усилий коллектива предприятия;
- определение конкретных путей и средств для реализации резервов повышения производительности труда;
- характеристики фактора по различным экономическим признакам.

Для группировки факторов целесообразно пользоваться типовой методикой, которая предусматривает объединение всех факторов роста производительности труда в следующие 4 группы:

*1-я группа:*

- повышение технического уровня производства;
- совершенствование техники и технологий;
- механизация и автоматизация производственных процессов;
- комплексная механизация погрузо-разгрузочных и складских работ.

*2-я группа:*

- улучшение организационного уровня производства;
- улучшение структуры управления;
- повышение материального и морального стимулирования;
- подъем культурно-профессионального уровня;
- расширение совмещения профессий.

*3-я группа:*

- изменение объема и структуры производства;
- рост объема производства;

- изменение ассортимента и удельного веса отдельных видов продукции;

- повышение качества продукции;

- относительное уменьшение численности персонала.

*4-я группа – «отраслевые факторы»:*

- изменение горногеологических условий;

- изменение рабочего периода в сезонных отраслях.

Говоря о факторах, влияющих на производительность труда, необходимо говорить и о такой категории, как резервы, условия и пути повышения производительности труда. Под резервами понимаются такие еще не использованные возможности роста производительности труда, которые могут быть реализованы в течение определенного периода. Резервы возникают под влиянием научно-технического прогресса. Разработки и внедрения новой техники, прогрессивной технологии. Для выявления резервов требуется сопоставить фактически достигнутые результаты с реально возможными. При этом используются различные критерии сравнения: плановые показатели, нормативные данные, уровень, достигнутый передовыми предприятиями.

Производительность труда на автомобильном транспорте определяется объемом перевозок, выполненным за единицу рабочего времени. При прочих равных условиях экономия трудовых затрат сводится к основным двум формам резервов: экстенсивным и интенсивным.

Экстенсивные резервы – полное использование рабочего времени в течение определенного периода (час, смена, месяц, год), устранение потерь и непроизводительности затрат времени.

Интенсивные резервы – сокращение затрат рабочего времени на каждую единицу транспортной продукции. Эти резервы реализуются путем проведения организационно-технических мероприятий, связанных или с совершенствованием технического уровня и технологии перевозок, или с повышением интенсификации труда.

Конечный результат деятельности автотранспортного предприятия – выполнение запланированного объема перевозок. Поэтому выявлять резервы удобнее путем установления возможного повышения технико-эксплуатационных показателей использования подвижного состава и сокращения потерь рабочего времени.

Исходными данными для решения практической работы являются доходы, Численность работников персонала основной деятельности, отработанные часы и дни, продолжительность рабочего дня, участие водителей в ТО, на линии в днях сверхурочные часы.

На основе информации по плановым и фактическим показателям необходимо сделать вывод как изменялась производительность труда и за счет, каких факторов. Сделать вывод за счет, каких показателей произошло повышение производительности труда. На основании произведенного анализа трудовых ресурсов необходимо сделать вывод, какие факторы (экстенсивные или интенсивные) действуют на предприятие.

#### **Практическое занятие № 4**

**Тема:** Оптимизация управленческих решений в условиях транспортного производства. Методы экономической оптимизации управленческих решений.

**Цели:** Выявить преимущества и недостатки методов анализа управленческих решений, выбрать подходящий метод для расчета экономической эффективности принимаемых решений

#### **Методические рекомендации**

**Управленческое решение** — это творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системой и анализе управленческой информации о её состоянии, направленное на достижение поставленных целей.

Объект управленческого решения — система или операция.

Субъектом управленческого решения могут быть как управляющая подсистема организационно-производственной системы, так и лицо, принимающее решение.

#### ***Понятие альтернативы и варианта***

Выбор альтернативы — это выбор направления решения, а выбор варианта — это выбор способа реализации выбранной альтернативы.

В теории и практике принятия решений используются оба этих термина. Авторы считают более корректным использование термина «альтернатива».

Управленческому решению присущи как черты, свойствен-

ные всем решениям, принимаемым человеком независимо от сферы деятельности (наличие выбора осознанного и целенаправленного), так и особенные черты, характерные именно для решений, принимаемых в процессе управления.

Управленческое решение:

- формирует управляющее воздействие, связывая таким образом, субъект и объект управления;

- становится результатом творческой мыслительной деятельности человека, в основе которой лежат познание и сознательное использование объективных законов, привлечение личного опыта;

- определяет круг действий субъекта и объекта управления для достижения общих целей данной системы, т. е. ведет к действию, практическим результатам. Таким образом, управленческое решение – это творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам.

Определить управленческое решение как творческий акт позволяет то обстоятельство, что выработка и принятие решения — это оригинальный процесс даже в случае использования для выработки формальных моделей, так как полученный с помощью модели вариант решения не окончателен. Перед утверждением полученного варианта и передачей на исполнение его обсуждают и анализируют с точки зрения факторов, не учтенных в формальном описании проблемы.

Указывая, что в ходе процесса выработки и реализации решения менеджер осознанно (творчески) применяет свои научные знания и опыт на практике, мы тем самым отмечаем наличие субъективного момента, от которого не свободно ни одно решение, принимаемое человеком.

Присутствие субъективного в управленческом решении – не отрицательное явление при условии преобладания в нем объективного момента, о чем можно судить по тактическим результатам реализации решения, поскольку только практикой человек доказывает правильность своих гипотез, справедливость понятий, точность знаний. Максимальная объективизация представлений субъекта о решаемой проблеме достигается посредством использования в ходе ее решения научных методов, поэтому в определении подчеркивается, что управленческое решение должно быть науч-

но обоснованным, т. е. приниматься менеджером на основе знания объективных законов и научного предвидения их действия и развития в будущем.

Отличие управленческих решений, например, от инженерно-технических заключается в объекте управления (разработчик принимает решения о механизмах, деталях, менеджер – об организации производства этих деталей). Особая роль отводится менеджеру не только в ходе разработки решения и его принятия, но и при реализации и контроле исполнения, поскольку на данном этапе осуществляется обратная связь и менеджер может оказывать корректирующие управляющие воздействия.

Управленческие решения, принимаемые на различных уровнях, имеют свои особенности:

- государственный уровень;
- широта охвата (круг вовлеченных в исполнение решения или затрагиваемых этим решением);
- масштабность решаемых проблем;
- ответственность перед обществом – финансовая, социально-политическая, нравственно-этическая, экологическая.

Классификация решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Однако в связи со сложностью условий (влияющих факторов), целей принятия решений, требований и структуры решения создать простую и четкую их классификацию представляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации управленческих решений.

Выбор и практическое использование той или иной классификации определяется конкретными условиями принятия решений.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее, имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

В процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы, как с количественной, так и с качественной информацией.

Основное назначение экспертных технологий - повышение профессионализма, а, следовательно, и эффективности принимаемых управленческих решений.

Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т. д.

Основное внимание уделяют ситуационному подходу, поскольку он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием управленческих решений и используемые в других подходах.

Рассмотрим основные этапы процесса принятия управленческих решений.

### ***Подготовка к разработке управленческого решения***

Первый блок этапов разработки управленческого решения включает такие этапы, как:

- 1) получение информации о ситуации;
- 2) определение целей;
- 3) разработка оценочной системы;
- 4) анализ ситуации;
- 5) диагностика ситуации;
- 6) разработка прогноза развития ситуации. Рассмотрим их более детально.

### ***Получение информации о ситуации***

Современные технологии принятия управленческих решений, в том числе возможности экспертного оценивания, позволяют при выработке и принятии управленческих решений лицом, принимающим решения (ЛПР), учитывать основные аспекты взаимодействия «ситуация-ЛПР» за счет возможности использования качественных и количественных оценок как формализуемых, так и неформализуемых составляющих ситуации, в которой ЛПР осуществляет активные управленческие воздействия.

Для адекватного представления ситуации, как правило, ис-

пользуются не только количественные данные, но и данные качественного характера. Это обеспечивается с помощью широко используемых в процессе принятия решений экспертных технологий.

Получаемая информация о ситуации принятия решения должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Однако не меньшие трудности возникают и при наличии избыточной информации, поскольку возникает проблема отбора информации, действительно представляющей интерес и важной для своевременного принятия эффективного управленческого решения.

Целесообразной при получении и обработке информации о ситуации принятия решения является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации. Естественно, что такой аналитический материал должен готовиться специалистами, обладающими достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит ситуация принятия управленческого решения.

Принятие решений в условиях неопределенности основано на том, что вероятности различных вариантов развития событий неизвестны. В этом случае субъект руководствуется, с одной стороны, своим рискованным предпочтением, а с другой – критерием выбора из всех альтернатив по составленной «матрице решений». Принятие решений в условиях риска основано на том, что каждой ситуации развития событий может быть задана вероятность его осуществления. Это позволяет взвесить каждое из значений эффективности и выбрать для реализации ситуацию с наименьшим уровнем риска.

Обоснование и выбор конкретных управленческих решений, связанных с финансовыми рисками, базируется на концепции и методологии *теории принятия решений*. Эта теория предполагает, что решениям, связанным с риском, всегда свойственны элементы неизвестности конкретного поведения исходных параметров, которые не позволяют четко детерминировать значения конечных результатов этих решений. В зависимости от степени неизвестности предстоящего поведения исходных параметров принятия решений различают **условия риска**, в которых вероятность наступления отдельных событий, влияющих на конечный результат, может



быть установлена с той или иной степенью точности, и **условия неопределенности**, в которых из-за отсутствия необходимой информации такая вероятность не может быть установлена. Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности основывается на следующих исходных положениях:

1. *Объект принятия решения четко детерминирован и по нему известны основные из возможных факторов риска.* В финансовом менеджменте такими объектами выступают отдельная финансовая операция, конкретный вид ценных бумаг, группа взаимоисключающих реальных инвестиционных проектов и т. п.

2. *По объекту принятия решения избран показатель, который наилучшим образом характеризует эффективность этого решения.* По краткосрочным финансовым операциям таким показателем избирается обычно сумма или уровень чистой прибыли, а по долгосрочным – чистый приведенный доход или внутренняя ставка доходности.

3. *По объекту принятия решения избран показатель, характеризующий уровень его риска.* Финансовый риск характеризуется обычно степенью возможного отклонения ожидаемого показателя эффективности (чистой прибыли, чистого приведенного дохода и т. п.) от средней или ожидаемой его величины.

4. *Имеется конечное количество альтернатив принятия решения* (конечное количество альтернативных реальных инвестиционных проектов, конкретных ценных бумаг, способов осуществления определенной финансовой операции и т. п.)

5. *Имеется конечное число ситуаций развития события под влиянием изменения факторов риска.* В финансовом менеджменте каждая из таких ситуаций характеризует одно из возможных предстоящих состояний внешней финансовой среды под влиянием изменений отдельных факторов риска. Число таких ситуаций в процессе принятия решений должно быть детерминировано в диапазоне от крайне благоприятных (наиболее оптимистическая ситуация) до крайне неблагоприятных (наиболее пессимистическая ситуация).

6. *По каждому сочетанию альтернатив принятия решений и ситуаций развития события может быть определен конечный показатель эффективности решения* (конкретное значение суммы чистой прибыли, чистого приведенного дохода и т. п., соответ-

ствующее данному сочетанию).

*7. По каждой из рассматриваемой ситуации возможна или невозможна оценка вероятности ее реализации.* Возможность осуществления оценки вероятности разделяет всю систему принимаемых рискованных решений на ранее рассмотренные условия их обоснования («условия риска» или «условия неопределенности»).

*8. Выбор решения осуществляется по наилучшей из рассматриваемых альтернатив.*

**Принятие решений в условиях риска** основано на том, что каждой возможной ситуации развития событий может быть задана определенная вероятность его осуществления. Это позволяет взвесить каждое из конкретных значений эффективности по отдельным альтернативам на значение вероятности и получить на этой основе интегральный показатель уровня риска, соответствующий каждой из альтернатив принятия решений. Сравнение этого интегрального показателя по отдельным альтернативам позволяет выбрать для реализации ту из них, которая приводит к избранной цели (заданному показателю эффективности) с наименьшим уровнем риска. Оценка вероятности реализации отдельных ситуаций развития событий может быть получена экспертным путем. Исходя из матрицы решений, построенной в условиях риска с учетом вероятности реализации отдельных ситуаций, рассчитывается интегральный уровень риска по каждой из альтернатив принятия решений.

**Принятие решений в условиях неопределенности** основано на том, что вероятности различных вариантов ситуаций развития событий субъекту, принимающему рискованное решение, неизвестны. В этом случае при выборе альтернативы принимаемого решения субъект руководствуется, с одной стороны, своим рискованным предпочтением, а с другой – соответствующим критерием выбора из всех альтернатив по составленной им «матрице решений».

Основные критерии, используемые в процессе принятия решений в условиях неопределенности, представлены ниже:

- критерий Вальда (критерий «максимина»);
- критерий «максимакса»;
- критерий Гурвица (критерий «оптимизма-пессимизма» или «альфа-критерий»);
- критерий Сэвиджа (критерий потерь от «минимакса»).

**Критерий Вальда (или критерий «максимина»)** предполагает, что из всех возможных вариантов «матрицы решений» выбирается та альтернатива, которая из всех самых неблагоприятных ситуаций развития события (минимизирующих значение эффективности) имеет наибольшее из минимальных значений (т. е. значение эффективности, лучшее из всех худших или максимальное из всех минимальных). Критерием Вальда (критерием «максимина») руководствуется при выборе рискованных решений в условиях неопределенности, как правило, субъект, не склонный к риску или рассматривающий возможные ситуации как пессимист.

**Критерий «максимакса»** предполагает, что из всех возможных вариантов «матрицы решений» выбирается та альтернатива, которая из всех самых благоприятных ситуаций развития событий (максимизирующих значение эффективности) имеет наибольшее из максимальных значений (т. е. значение эффективности лучшее из всех лучших или максимальное из максимальных). Критерий «максимакса» используют при выборе рискованных решений в условиях неопределенности, как правило, субъекты, склонные к риску, или рассматривающие возможные ситуации как оптимисты.

**Критерий Гурвица (критерий «оптимизма-пессимизма» или «альфа-критерий»)** позволяет руководствоваться при выборе рискованного решения в условиях неопределенности некоторым средним результатом эффективности, находящимся в поле между значениями по критериям «максимакса» и «максимина» (поле между этими значениями связано посредством выпуклой линейной функции). Критерий Гурвица используют при выборе рискованных решений в условиях неопределенности те субъекты, которые хотят максимально точно идентифицировать степень своих конкретных рискованных предпочтений путем задания значения альфа-коэффициента.

**Критерий Сэвиджа (критерий потерь от «минимакса»)** предполагает, что из всех возможных вариантов «матрицы решений» выбирается та альтернатива, которая минимизирует размеры максимальных потерь по каждому из возможных решений. При использовании этого критерия «матрица решения» преобразуется в «матрицу потерь» (один из вариантов «матрицы риска»), в которой вместо значений эффективности проставляются размеры потерь при различных вариантах развития событий. Критерий

Сэвиджа используется при выборе рискованных решений в условиях неопределенности, как правило, субъектами, не склонными к риску.

Сущность и принципы анализа управленческих решений. Специфические принципы анализа: принцип единства анализа и синтеза; принцип выделения ведущего звена (ранжирование факторов); принцип обеспечения сопоставимости вариантов анализа по объему, качеству, срокам, методам получения информации и условиям применения объектов анализа и другим условиям; принцип оперативности и своевременности анализа; принцип количественной определенности предполагает количественное выражение (параметров и условий обеспечения сопоставимости и оптимизации альтернативных вариантов управленческого решения; связей между компонентами системы менеджмента; степени неопределенности и риска при принятии решения).

Сущность методов анализа: метода сравнения, индексного метода, балансового метода, метода цепных подстановок, метода элиминирования, графического метода, функционально-стоимостного анализа, экономико-математического метода.

Метод сравнения позволяет оценить работу фирмы, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы. Основные виды сравнений, применяемые при анализе: отчетные показатели с плановыми показателями; плановые показатели с показателями предшествующего периода; отчетные показатели с показателями предшествующих периодов; показатели работы за каждый день; сравнения со среднеотраслевыми данными; показатели качества продукции данного предприятия с показателями аналогичных предприятий-конкурентов и др. Сопоставимость сравниваемых показателей.

Индексный метод применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы.

Балансовый метод предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства.

Метод цепных подстановок заключается в получении ряда скорректированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов - сомножителей фактическими.

Метод элиминирования позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности, исключает действие других факторов.

Графический метод является средством иллюстрации хозяйственных процессов и исчисления ряда показателей и оформления результатов анализа.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) - это метод системного исследования, применяемого по назначению объекта (изделия, процессы, структуры) с целью повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта.

Экономико-математические методы анализа (ЭММ) применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях. Примерный перечень задач экономического анализа, для решения которых могут быть использованы ЭММ.

Приемы анализа: прием сводки и группировки; прием абсолютных и относительных величин; прием средних величин; прием динамических рядов; прием сплошных и выборочных наблюдений; прием детализации и обобщения.

Прием сводки и группировки. Сводка предполагает подведение общего результата действия различных факторов на обобщающий показатель производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Группировка заключается в выделении среди изучаемых явлений характерных групп по тем или иным признакам.

Прием абсолютных и относительных величин. Абсолютные величины характеризуют размеры (величины, объемы) экономических явлений. Относительные величины характеризуют уровень выполнения плановых заданий, соблюдение норм, темпы роста и прироста, структуру, удельный вес или показатели интенсивности.

Прием средних величин используется для обобщающей характеристики массовых, качественно однородных, экономических явлений.

Прием динамических рядов предполагает характеристику изменений показателей во времени, показ последовательных значений показателей, вскрытие закономерностей и тенденций развития.

Прием сплошных и выборочных наблюдений. Сплошные

наблюдения предполагают изучение всей совокупности явлений, характеризующих какую-либо одну сторону производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Прием детализации и обобщения. Детализация проводится путем разложения обобщающего (конечного) показателя на частные. Обобщения раскрывают связь между частями целого (объекта, явления, процесса), итогами деятельности и отдельных подразделений и определяют степень их влияния на общие результаты.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) как метод повышения полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат за его жизненный цикл в настоящее время широко применяется в промышленно развитых странах. Области применения ФСА: оптимизация конструкции машин и оборудования, технологий, организационных структур фирм и их подразделений, методов организации производства.

Основные задачи ФСА: достижение оптимального соотношения между полезным эффектом объекта и совокупными затратами за его жизненный цикл; нахождение совершенно новых технических решений за счет применения функционального подхода; снижение расхода различных видов ресурсов по стадиям жизненного цикла объекта за счет ликвидации или сокращения вспомогательных и вредных (ненужных) функций объекта.

Основные принципы проведения ФСА: принцип функционального подхода, т. е. рассмотрения объекта исследования с позиций тех функций, для выполнения которых он создается; принцип стоимостной оценки, заключающийся в непрерывной экономической оценке возникающих технических решений; принцип системного подхода к объекту ФСА; принцип комплексного подхода; принцип динамического подхода; принцип полного использования достижений информатики и эвристики и др.

Основные особенности проведения ФСА: объектом анализа может быть любая система, ее подсистемы или элементы, по которым можно количественно выразить полезный эффект их функционирования по назначению; глобальным критерием ФСА является максимум полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат ресурсов за его жизненный цикл; одновременно и с равной степенью детализации анализируется оптимальность элементов полезного эффекта и совокупных затрат по объекту; при проведе-

нии ФСА прежде всего устанавливается целесообразность функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях, либо целесообразность, достаточность и избыточность функций существующего объекта.

Организация работ по ФСА. Проведение ФСА конкретных объектов включает: подготовку к внедрению метода, пропаганду его возможностей для повышения эффективности производства; обучение менеджеров и специалистов основам метода; подготовку специалистов для работы в координационной группе по внедрению ФСА; обеспечение работ по ФСА нормативно-методическими документами; формирование и функционирование рабочих органов ФСА, интегрированных с существующими службами фирмы; создание экономических условий для проведения работ по ФСА и внедрения рекомендаций ФСА на основе их планирования, финансирования и стимулирования.

Основные этапы проведения ФСА: подготовительный; информационный; аналитический; творческий; исследовательский; рекомендательный; внедренческий.

### **Список литературы**

1. Баранников, А. Ф. Теория организации: учебник. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 700 с. – Режим доступа:

[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=114553](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=114553)

2. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата [для студентов вузов, обучающихся по направлению «Логистика и управление цепями поставок»] / В. Д. Герами, А. В. Колик; Высш. школа экономики; Нац. исслед. ун-т. – Москва: Юрайт, 2015. – 438 с.

3. Клепцова, Л. Н. Менеджмент транспортного процесса [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Организация перевозок и управление на автомобильном транспорте» (Автомобильный транспорт) направления подготовки «Организация перевозок и управление на транспорте» / Л. Н. Клепцова, П. А. Зыков; КузГТУ. – Кемерово, 2012. – 120 с.

4. Моисеев, О. Б. Основы совершенствования управления предприятием. – Москва: Лаборатория книги, 2010. – 95 с. – Режим доступа:

[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=87578](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=87578)

5. Менеджмент на транспорте: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / под общ. ред. Н. Н. Громова, В. А. Персианова. – Москва: Академия, 2010. – 528 с.

6. Беляев, В. М. Основы менеджмента на транспорте: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Организация перевозок и управление на транспорте (автомобильный транспорт)» направления подготовки «Организация перевозок и управление на транспорте» / В. М. Беляев, Л. Б. Миротин, А. К. Покровский. – Москва: Академия, 2010. – 320 с.