

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет

Кафедра «Экономика и логистика»

Р. Б. Ивуть
П. И. Лапковская
Т. Л. Якубовская

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Учебно-методическое пособие
для студентов направления специальности
1-27 02 01-02 «Транспортная логистика
(автомобильный транспорт)»

В 3 частях

Часть 3

*Рекомендовано учебно-методическим объединением по образованию
в области экономики и организации производства*

Минск
БНТУ
2022

УДК 658.012 (076.1)(075.8)

ББК 65.290-2я

И25

Рецензенты:

первый заместитель Председателя ГКНТ,
канд. экон. наук, доцент *А. А. Косовский*;
кафедра «Организация и управление» БГЭУ
(зав. кафедрой, д-р экон. наук, профессор *Н. П. Беляцкий*)

Ивуть, Р. Б.

И25 Организация и планирование на предприятии : учебно-методическое пособие для студентов направления специальности 1-27 02 01-02 «Транспортная логистика (автомобильный транспорт)»: в 3 ч. / Р. Б. Ивуть, П. И. Лапковская, Т. Л. Якубовская. – Минск : БНТУ, 2021–2022. – Ч. 3. – 2022. – 43 с.

ISBN 978-985-583-805-1 (Ч. 3).

Учебно-методическое пособие содержит теоретические и практические материалы, позволяющие студентам успешно освоить учебную программу по дисциплине «Организация и планирование на предприятии», включающие примеры использования инструментов стратегического и тактического планирования на транспортно-логистическом предприятии.

Первая часть настоящего пособия вышла в 2021 году.

Вторая часть – в 2022 году.

УДК 658.012 (076.1)(075.8)

ББК 65.290-2я

ISBN 978-985-583-805-1 (Ч. 3)

ISBN 978-985-583-293-6

© Ивуть Р. Б., Лапковская П. И.,
Якубовская Т. Л., 2022

© Белорусский национальный
технический университет, 2022

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО- ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	4
1.1. Метод SPACE	4
1.2. SWOT-анализ	6
1.3. Ключевые факторы успеха	9
1.4. Пример стратегического анализа деятельности транспортно-логистического предприятия.....	10
2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА В ТАКТИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	25
2.1. Технология ФСА.....	25
2.2. Пример использования ФСА в деятельности транспортно-логистического предприятия.....	29
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	42

Введение

Сущность и технология планирования на предприятии были рассмотрены в первой части учебно-методического пособия. Далее приведены подробные примеры использования инструментов стратегического и тактического планирования на примере транспортно-логистического предприятия.

1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

При стратегическом анализе деятельности предприятия будут использоваться следующие инструменты:

- SPACE-анализ используется для анализа стратегического положения и определения направления развития компании;
- SWOT-анализ компании, с помощью которого выявляются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды;
- анализ «Ключевые факторы успеха (КФУ)» – выявление общих для всех предприятий отрасли факторов, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции.

1.1. Метод SPACE

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) – оценка стратегического положения и действий.

В методе SPACE выделяют четыре группы критериев оценки предприятия:

- финансовая сила предприятия (факторы финансового потенциала (FS));
- конкурентные преимущества (факторы промышленного потенциала (IA));
- привлекательность отрасли (факторы конкурентных преимуществ (CA));
- стабильность отрасли (факторы стабильности обстановки (ES)).

В рамках этих групп приводится перечень основных критериев. Каждый из критериев, перечисленных в рамках одной группы, со-

стоит из некоторого количества факторов, которым приписываются оценки по шкале от 1 до 6 в зависимости от степени влияния на развитие фирмы [13]:

«0» – фактор не оказывает никакого влияния на развитие фирмы;

«1» – фактор оказывает минимальное влияние на развитие фирмы;

«6» – фактор оказывает максимально влияние на развитие фирмы.

По каждому фактору определяется средний балл.

Для каждого фактора в пределах заранее установленной шкалы определяется оценка, которая после умножения на вес дает окончательную значимость (ценность) оценки для каждого конкретного критерия.

Вес определяет значимость данного критерия по отношению ко всей совокупности критериев и представляет число в диапазоне от 0 до 1. Сумма значений всех весов для отдельных конкретных критериев оценки должна равняться 1. После вычисления окончательных оценок определяется сумма оценок для каждой группы критериев.

Возможны следующие четыре варианта состояния стратегической области бизнеса (СОБ):

– если максимально удаленной от центра координат является сторона FS-IS, то компания находится в агрессивном состоянии;

– если максимально удаленной является сторона IS-ES, то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии;

– если максимально удалена сторона в квадранте CA-FS, то компания находится в консервативном стратегическом состоянии;

– если максимально удалена сторона в квадранте CA-ES, то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии (рис. 1.1).

Агрессивная стратегия подходит для финансово сильной фирмы, которая имеет преимущества в растущей и стабильной отрасли. Основные действия направлены на расширение производства и продаж, ценовую войну с конкурентами, освоение новых секторов рынка, продвижение брендов.

Конкурентное положение является основой для наступательной стратегии, которая применяется, когда фирма имеет производственные преимущества в развивающейся, но нестабильной отрасли. Основные действия направлены на поиск финансовых ресурсов и развитие сбытовых сетей.



Рис. 1.1. Определение направления развития компании

Консервативное положение наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. Компания при этом не имеет серьезных преимуществ. Усилия направлены на достижение финансовой стабильности. Важным фактором является конкурентоспособность продукта. Действия направлены на снижение себестоимости при повышении качества продукта или сокращение выпуска и выход на более перспективные рынки.

Оборонительное положение. Ситуация, когда отрасль привлекательна, но у продукции низкая конкурентоспособность. Действия направлены на предотвращение угроз, а при отсутствии перспектив – уход с рынка.

1.2. SWOT-анализ

SWOT-анализ предназначен для сопоставления внутренних возможностей компании (баланс ее слабых и сильных сторон) и внешней ситуации (условия отрасли и конкуренции, возможности компании на рынке, специфические внешние угрозы прибыльности и доле рынка компании). Аббревиатура SWOT означает: «strengths» – силь-

ные стороны, «weakness» – слабые стороны, «opportunities» – возможности, «threats» – угрозы.

При проведении SWOT-анализа аналитику предприятия необходимо отойти от своих субъективных оценок, принимая на себя роль потенциального или реального покупателя / клиента, конкурента или просто стороннего наблюдателя.

Для составления SWOT-анализа сначала собираются факты, имеющиеся относительно изучаемой проблемы, затем они сортируются следующим образом:

1. Делятся на «внешние» и «внутренние», т. е. на те, которые определяются внешней средой, по отношению к предприятию, и те, которые определяются внутренним состоянием фирмы.

2. Распределяются на оказывающие положительное влияние на фирму и отрицательное.

3. Рассортированные факторы формируют таблицу SWOT-анализа (рис. 1.3).

	Положительные	Отрицательные
Внутренние	Силы	Слабости
Внешние	Возможности	Угрозы

Рис. 1.2. Матрица SWOT-анализа

SWOT-анализ помогает упорядочить имеющиеся факторы в процессе стратегического анализа.

При этом следует понимать, что управлять предприятие может только теми характеристиками, которые отнесены в категорию «Внутреннее».

На внешнее окружение предприятие может, в лучшем случае, влиять (покупатели, поставщики) или должно просто его учитывать (экономика, политика, технология, климат и т. п.). Зона влияния – ближайшее окружение фирмы, зона «учета» – дальнее окружение фирмы.

Результатом заполненных таблиц SWOT-анализа должны стать идеи о тех действиях, которые предприятие может предпринять для успешного развития. При этом решаемые вопросы можно разделить на две группы:

1. Выделение существенных факторов

1.1. Какие угрозы наиболее существенны?

1.2. Какие возможности наиболее привлекательны?

1.3. Какие наши сильные стороны могут быть использованы для противостояния угрозам?

1.4. Какие наши сильные стороны помогут использовать возможности?

1.5. Какие наши слабые стороны мешают противостоять угрозам?

1.6. Какие наши слабые стороны мешают использовать возможности?

2. Определение оптимальных направлений развития:

2.1. Как противостоять важнейшим угрозам?

2.2. Как использовать лучшие возможности?

При разработке направлений развития следует учитывать, что существует только два пути достижения оптимального функционирования (Портер): либо компания становится в своей отрасли производителем с самым низким уровнем себестоимости, либо дифференцирует свою продукцию / услуги в тех направлениях, которые ценятся покупателем до такой степени, что он заплатит наивысшую цену, чтобы получить их.

При заполнении матрицы SWOT-анализа данные о ближнем окружении фирмы могут собираться на основе модели «5 сил Портера» (рис. 1.3):

1. *Интенсивность конкуренции в отрасли* определяется числом конкурентов, скоростью роста рынка, сходством продуктов, размером постоянных затрат, величиной входных барьеров.

2. *Новые конкуренты*, барьеры входа на рынок. При анализе этого фактора учитываются экономия за счет масштаба, преимущество в затратах, доступ к каналам распределения, дифференциация продуктов (чем выше, тем ниже конкуренция), издержки переключения (преимущество для тех, кто имеет).

3. *Потребители*. Их рыночная власть значительна, если они покупают большие объемы, легко могут перейти к другому продавцу, обладают значительными финансовыми возможностями, приобретаемая продукция не имеет существенного значения для качества продукции, могут производить необходимое сами.

4. *Поставщики* обладают рыночной властью. Если их количество сравнительно мало, они могут сами производить то, что делают

их потребители, продают уникальные продукты; переход к другим потребителям порождает большие издержки.

5. *Товары заменители.* Угроза появления заменителей определяется темпом развития технологий в отрасли.

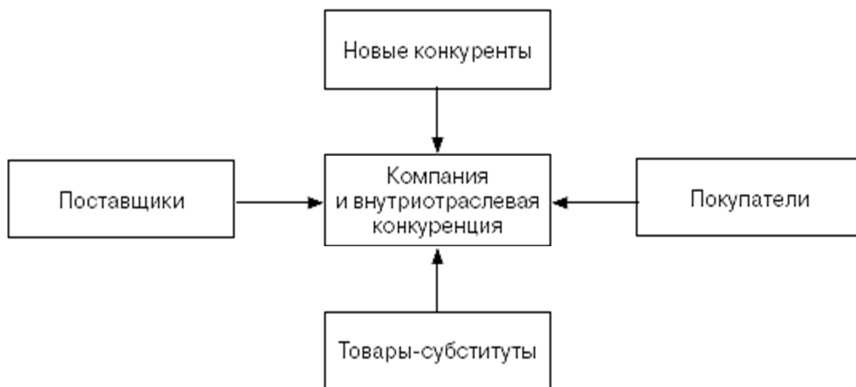


Рис. 1.3. Движущие силы конкуренции в отрасли (модель М. Портера)

1.3. Ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная фирма в настоящее время реализовать эти факторы. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Эта работа представляет собой существенную часть разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство. КФУ должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии. Задача анализа заключается в том, чтобы выделить 3–5 наиболее важных на ближайшую перспективу КФУ, например, путем ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли. Именно они должны потом лечь в основу стратегии предприятия.

Первоначально выделяют ключевые факторы отрасли, которые определяют успех или неудачу для любого предприятия, входящего

в данную отрасль, а затем проводят ранжирование ключевых факторов по их важности и силе влияния. Важность оценивают по десятибалльной шкале («10» – самый важный, «1» – наименее важный фактор), а силу влияния по пятибалльной шкале, соответственно: «1» – очень слабо влияет; «2» – слабо влияет; «3» – средне влияет; «4» – сильно влияет; «5» – очень сильно влияет на результат деятельности любого предприятия данной отрасли [15, 16].

Результат определяется как произведение «важности» на «силу влияния». Первое место присваивают фактору с наибольшим результатом, последнее – с наименьшим. Для последующего анализа оставляют до 10 факторов, занявших первые 10 мест.

1.4. Пример стратегического анализа деятельности транспортно-логистического предприятия

Произведем SPACE-анализ функционирования транспортно-логистического предприятия ООО «ТЭП «БелТран» для выявления основных направлений стратегии его развития.

Для оценки *финансовой силы предприятия* используются следующие критерии:

1) платежеспособность, которую можно оценить по коэффициенту текущей ликвидности. В табл. 1.1 приведены значения коэффициентов с соответствующими баллами;

Таблица 1.1

Оценка платежеспособности

Значение коэффициента текущей ликвидности			
Менее 1,15	1,15–1,75	1,75–2,3	Более 2,3
Балл			
0	2	4	6

2) рентабельность (табл. 1.2);

Таблица 1.2

Оценка рентабельности

Рентабельность				
Менее 3	3–7	7–11	11–15	Более 15
1	2	3	5	6

3) финансовый рычаг оценивается по коэффициенту соотношения заемного и собственного капитала. В табл. 1.3 приведены значения коэффициентов с соответствующими баллами.

Таблица 1.3

Оценка финансового рычага

Соотношение заемного и собственного капитала			
0,3	0,3–0,5	0,5–0,8	Более 0,8
Балл			
3	4	5	2

Конкурентные преимущества охарактеризуем следующими тремя критериями:

- 1) уровень сервиса (оценивается по отзывам клиентов);
- 2) компетентность сотрудников (оценивается по уровню образования и опыту работы сотрудников). Оценочная шкала представлена в табл. 1.4;

Таблица 1.4

Оценка компетентности сотрудников

Время работы на предприятии	Образование		
	общее	профессионально-техническое	высшее
Менее 1 года	1	3	5
От 1–5 лет	2	4	6
От 5 до 10 лет	3	5	6
Более 10 лет	4	5	6

3) дополнительные услуги оцениваются в зависимости от количества предоставляемых услуг (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Оценка дополнительных услуг

Количество дополнительных услуг			
1	1–2	2–4	Более 4
Балл			
1	3	4	6

Привлекательность отрасли можно оценить по следующим критериям:

1) потенциал роста, который можно оценить по темпу роста грузооборота в стране. Оценка приведена в табл. 1.6;

Таблица 1.6

Оценка потенциала роста

Темп роста			
0–2	2–5	5–10	Более 10
Балл			
1	3	4	6

2) технический показатель оценивается по коэффициенту технической готовности (табл. 1.7);

Таблица 1.7

Оценка технического показателя

Коэффициент технической готовности		
Ниже 0,5	0,5–0,9	Выше 0,9
Балл		
1	4	6

3) легкость вхождения на рынок оценивается экспертами в зависимости от наличия барьеров.

Для оценки *стабильности обстановки в отрасли* используются критерии:

1) стабильность спроса, оценку по этому критерию выставляет эксперт;

2) разброс цен на конкурирующие услуги оценивается от вариации цен на перевозку на однотипных транспортных средствах (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Оценка разброса цен на конкурирующие услуги

Коэффициент вариации		
Меньше 10	10–20	Больше 20
Балл		
6	4	2

3) давление конкурентов оценивается по увеличению или уменьшению количества транспортных организаций. Оценка приведена в табл. 1.9.

Таблица 1.9

Оценка давления конкурентов

Увеличение / уменьшение количества транспортных компаний		
–300	+/- 50–100	+125
Балл		
2	4	5

Результаты балльной оценки критериев методом SPACE представлены в табл. 1.10.

Таблица 1.10

Результаты оценки критериев методом SPACE

Критерии	Оценка	Весомость	Обобщенная оценка, баллы
<i>Финансовая сила предприятия</i>			
Платежеспособность предприятия	4	0,4	1,6
Рентабельность	3	0,3	0,9
Финансовый рычаг	3	0,3	0,9
	Общая оценка критерия		3,4
<i>Конкурентные преимущества</i>			
Потенциал роста	3	0,3	0,9
Технический показатель	6	0,4	2,4
Легкость вхождения на рынок	3	0,3	0,9
	Общая оценка критерия		4,5
<i>Стабильность обстановки в отрасли</i>			
Стабильность спроса	5	0,2	1
Разброс цен на конкурирующие услуги	6	0,4	2,4
Давление конкурентов	5	0,4	2
	Общая оценка критерия		5,6
<i>Промышленный потенциал</i>			
Уровень сервиса	6	0,3	1,8
Компетентность сотрудников	6	0,3	1,8
Дополнительные услуги	6	0,4	2,4
	Общая оценка критерия		6

Далее на рис. 1.4 представлено графическое изображение результатов SPACE-анализа.

В полученном четырехугольнике от центра координат максимально удалена сторона IS-ES. Это значит, что компания в данный момент находится в конкурентном стратегическом состоянии.

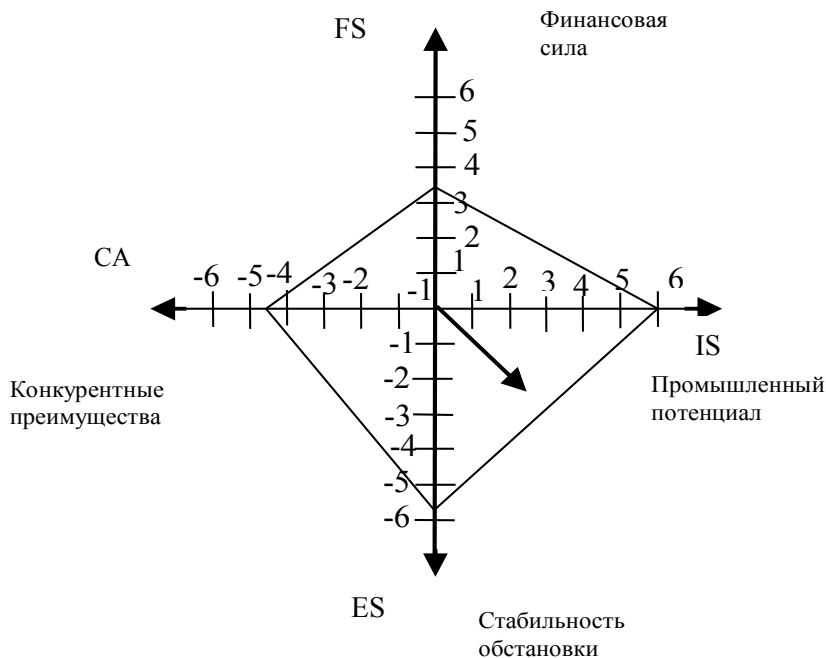


Рис. 1.4. Матрица стратегического положения и оценки действий

Это состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно не стабильной обстановке. Критическим фактором становятся конкурентные преимущества, по которым необходимо минимизировать угрозы. Основные механизмы [14, 15]:

- 1) повышение качества услуг;
- 2) снижение себестоимости;
- 3) совершенствование информационных технологий;
- 4) увеличение доли рынка.

Для определения своего места на рынке и прогнозирования результатов деятельности каждая компания должна анализировать и оценивать свой потенциал, а также факторы, влияющие на ее развитие. Для того чтобы получить оценку развития транспортно-экспедиторской компании на рынке, используется SWOT-анализ [16].

Для выявления основных проблем, было решено использовать SWOT-анализ, с помощью которого были выявлены сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы (табл. 1.11).

Таблица 1.11

Первичный SWOT-анализ компании ООО «ТЭП “БелТран”»

<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
1. Развитие экономики за счет увеличения внутренней и транзитной товарной массы	1. Рост цен на топливо
2. Расширение клиентуры	2. Рост затрат на обслуживание ПС
3. Диверсификация деятельности и выход на новые рынки	3. Появление на рынке новых конкурентов
	4. Незрелый придорожный сервис
<i>Сильные стороны компании:</i>	<i>Слабые стороны компании:</i>
1. Наличие постоянных клиентов	1. Высокие транспортные издержки
2. Хорошая репутация среди потребителей	2. Недостаток информации о конкурентах
3. Возможность привлечения заемных средств	3. Отсутствие сопутствующих услуг (хранение грузов, страхование и т. д.)
4. Молодой квалифицированный персонал	4. Неэффективная рекламная политика
5. Сотрудничество с клиентами напрямую, без посредников	5. Длительный процесс обработки данных и оформления документов

При сопоставлении факторов решается вопрос: можно ли, оперируя сильной или слабой стороной компании, воспользоваться имеющейся возможностью или нейтрализовать угрозу?

Оценка факторов происходит следующим образом:

– «+», если организация может использовать возможность или нейтрализовать угрозу;

– «-», если нельзя нейтрализовать угрозу или использовать возможность;

– «0», если нет связи между факторами.

Матрица SWOT-анализа показана в табл. 1.12. Оценив полученные данные можно выявить ключевые факторы успеха компании (табл. 1.13).

Таблица 1.12

Матрица SWOT-анализа

Фирма / рынок	Возможности	Угрозы
Сильная сторона	Хорошая репутация позволит находить клиентов с более выгодными предложениями, что приведет к увеличению денежных поступлений, а значит и к росту прибыли	Такие сильные стороны компании, как молодой инновационно-активный персонал и хорошая репутация, позволят предотвратить негативные влияния усилившихся конкурентов и роста затрат
Слабая сторона	Благодаря развитию сопутствующих услуг и выходу на новые рынки, увеличить спрос на услуги компании и тем самым привлечь новых клиентов и укрепить свои позиции на рынке	Рост цен на топливо и обслуживание ПС, слабый придорожный сервис способствует увеличению уровня транспортных издержек. Автоматизация информационных систем позволит сократить трудоемкость работ, минимизировать возможность появления ошибок в документах

Ключевые факторы SWOT

Критерии	Факторы внешней среды								Итого, внутренняя среда
	Возможности				Угрозы				
	2	3	4	5	6	7	8	9	
	Развитие экономики за счет увеличения внутренней и транзитной товарной массы	Расширение клиентуры	Диверсификация деятельности и выход на новые рынки	Рост цен на топливо	Рост затрат на обслуживание ПС	Появление конкурентов	Неразвитый дорожный сервис		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Сильные стороны</i>									
Наличие постоянных клиентов	+	+	+	0	0	0	0	0	+3
Хорошая репутация среди потребителей	+	+	+	0	0	0	0	0	+4
Привлечение заемных средств	0	0	+	+	-	0	0	0	+1
Сотрудничество с клиентами без посредников	+	+	+	-	-	0	0	0	+3

Окончание табл. 1.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<i>Слабые стороны</i>							
Высокие транспортные издержки	0	+	0	+	+	+	+	+5
Недостаток информации о конкурентах	0	0	0	0	0	0	0	0
Отсутствие сопутствующих услуг	+	+	+	-	+	-	-	+1
Неэффективная рекламная политика	+	+	+	0	0	+	0	+4
Длительный процесс обработки данных и оформления документов	-	0	-	0	-	0	-	-2
Итого, внешняя среда	+4	+6	+5	0	-1	+2	-1	

На основании полученных данных и анализа производственно-хозяйственной деятельности данного предприятия можно дать следующие рекомендации для повышения эффективности его работы:

1. Снижение затрат на хранение товара вследствие пребывания его на складе наименьшее время, а также обеспечение высокой скорости движения товара от производителя или контрагента до заказчика.

2. Автоматизация информационных систем путем введения нового программного продукта, что позволит увеличить производительность персонала, повысить скорость обслуживания и продуктивности продаж, исключить потери и дублирование информации.

3. Внедрение современной системы контроля за движением транспорта, направленное на снижение затрат обслуживания транспортных средств и расхода топлива (отображение истории передвижения транспортных средств за интересующий период; выявление степени профессионализма водителя по отношению к эксплуатации машины: небрежный проезд выбоин, резкие торможения / разгоны и пр.; определение оптимального маршрута).

4. Установка газового оборудования, что позволит сократить затраты на топливо.

5. Оказание новых видов услуг путем создания своей ремонтной мастерской, что позволит сократить затраты на обслуживание подвижного состава, а также выйти на новых клиентов.

С помощью SPACE-анализа и SWOT-матрицы были выявлены возможности компании и угрозы, предложены соответствующие мероприятия, но для оценки наиболее значимых факторов для предприятия ООО «ТЭП “БелТран”» необходимо провести анализ и диагностику стратегической ситуации с помощью опросника «Ключевые факторы успеха (КФУ)» (табл. 1.14).

Таблица 1.14

Ключевые факторы отрасли

Показатель	Важность (1–10)	Сила влияния (1–5)	Результат (ст. 2 · ст. 3)	Место
1	2	3	4	5
<i>Маркетинг:</i>				
Имидж	8	5	40	8
Название фирмы	2	1	2	34

Продолжение табл. 1.14

1	2	3	4	5
Доля бизнеса в отрасли	5	4	20	24
Цена услуги	9	5	45	4
Качество оказания транспортных услуг	10	5	50	1
Конкурентоспособность преимуществ компании	9	5	45	5
Скорость обслуживания потребителей на складе	9	5	45	6
Приверженность клиента к компании	9	5	45	7
Степень удовлетворенности запросов целевой группы	7	4	28	17
Возможности диагностики проблем клиентов	4	2	8	31
Скорость обработки информации	10	4	40	10
Возможности выхода на новых клиентов	10	5	50	2
<i>Производство:</i>				
Возможности материальной базы	3	3	9	30
Состояние материальной базы	10	5	50	3
Система контроля качества	9	3	27	20
<i>Финансовые возможности:</i>				
Ликвидность	8	2	16	26
Рентабельность	7	3	21	23
Обеспеченность собственными оборотными средствами	10	4	40	9
Доступность капитала	9	4	36	13
<i>Управление:</i>				
Система управления	7	2	14	29
Уровень деловых связей	6	5	30	16
Профессионализм руководства	10	4	40	11
Гибкость системы управления	4	2	8	32
Доверие сотрудников к фирме	6	3	18	25
Умение проводить изменения	3	2	6	33
Компетенция	5	3	15	28
Деловые качества	9	4	40	12

Окончание табл. 1.14

1	2	3	4	5
Результативность управленческих решений	7	4	28	18
<i>Персонал:</i>				
Преимущества в знаниях	6	4	24	21
Мотивированность	6	4	24	22
Обучаемость	7	4	28	19
Возрастной состав	4	4	16	27
Опыт и стаж работы	8	4	32	15
Способность к творчеству	2	1	2	35
Профессионализм	8	4	32	14
Климат для инноваций	1	1	1	36

В табл. 1.14 рассчитаны результирующие баллы, отражающие ключевые факторы успеха по различным направлениям. Теперь можно определить наиболее важные для ООО «ТЭП «БелГран»» факторы, влияющие на успех компании (места с первого по 10). Наиболее важными являются такие факторы, как качество предоставляемых услуг, возможность выхода на новых клиентов, состояние материальной базы, которые вошли в первую тройку и балл по которым составил 50. Далее следуют такие факторы, как цена услуги, конкурентоспособность компании, скорость обслуживания потребителей, приверженность клиента, которые набрали по 45 баллов. Оставшиеся факторы, вошедшие в первую десятку наиболее значимых факторов, набрали по 40 баллов – это имидж, обеспеченность собственными оборотными средствами, скорость обработки информации.

Далее проводим оценку выбранных факторов. Оценка значения фактора проводим в сравнении с главным конкурентом: «+1» и «-1» – соответственно чуть лучше (хуже), чем у конкурента; «+2» и «-2» – лучше (хуже), чем у конкурента; «+3» и «-3» – существенно лучше (хуже), чем у конкурента; «0» также как у конкурента. Сравнение представлено в табл. 1.15.

Таблица 1.15

Анализ сильных и слабых сторон ООО «ТЭП “БелТран”»

Показатели	Оценка в сравнении с конкурентами						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1. Качество оказания транспортных услуг			-1				
2. Возможность выхода на новых клиентов		-2					
3. Состояние материальной базы					+1		
4. Конкурентоспособность преимуществ компании				0			
5. Приверженность клиента к компании					+1		
6. Цена услуги			-1				
7. Скорость обслуживания потребителей на складе			-1				
8. Имидж					+1		
9. Обеспеченность собственными материальными средствами				0			
10. Скорость обработки информации		-2					

По результатам КФУ необходимо ранжировать выделенные ранее направления развития по степени важности (табл. 1.16).

Проставим балл по каждому оцениваемому показателю:

- «важность»: 1 – менее важно, 6 – достаточно важно;
- «финансовые возможности»: 1 – не имеются, 6 – имеются.

Таблица 1.16

**Ранжирование возможных направлений развития
ООО «ТЭП «БелТран»» по степени важности**

Направление развития	КФУ	Оцениваемые показатели		Ранг
		Важность	Финансовые возможности	
Сокращение времени простоя автомобилей путем отправления двух водителей в рейс	Цена услуги	4	4	8
Создание сопутствующих услуг путем открытия своей ремонтной мастерской, что позволит привлечь новых клиентов, а также сократить затраты на обслуживание собственного ПС	Возможность выхода на новых клиентов	3	2	5
Внедрение современной системы контроля за движением транспорта, направленное на снижение затрат обслуживания ТС, топлива	Цена услуги	2	1	3
Установка газового оборудования, что позволит сократить затраты на топливо	Цена услуги	1	6	7
Сокращение высоких транспортных издержек вследствие пребывания товара на складе наименьшее время, что обеспечит высокую скорость обслуживания и движения товара от производителя или контрагента до заказчика, а также снизит затраты на хранение	Скорость обслуживания потребителей	5	3	8
Автоматизация информационных систем путем введения нового программного продукта, что позволит увеличить производительность персонала, повысить скорость обслуживания, продуктивность продаж, исключить потери и дублирование информации	Скорость обработки информации	6	5	11

По результатам ранжирования выделяются следующие направления развития по степени важности:

1) автоматизация информационных систем путем введения нового программного продукта, что позволит увеличить производитель-

ность персонала, повысить скорость обслуживания, продуктивность продаж, исключить потери и дублирование информации;

2) сокращение затрат на хранение вследствие пребывания товара на складе наименьшее время, что также обеспечит высокую скорость обслуживания и движения товара от производителя или контрагента до заказчика;

3) уменьшение транспортных издержек за счет сокращения простоев путем отправления двух водителей в рейс;

4) установка газового оборудования, что позволит сократить затраты на топливо;

5) создание сопутствующих услуг путем открытия своей ремонтной мастерской, что позволит привлечь новых клиентов, а также сократить затраты на обслуживание собственного ПС;

6) внедрение современной системы контроля за движением транспорта, направленное на снижение затрат обслуживания ТС и расхода топлива.

2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА В ТАКТИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Метод *функционально-стоимостного анализа* (ФСА) направлен на преодоление консервативности, стереотипности мышления, на поиск наиболее экономичных, эффективных, иногда неожиданных решений.

2.1. Технология ФСА

Подготовительный этап

Цель: выбор объекта исследования ФСА (изделие или услуга в целом, отдельный элемент).

Учитывается:

- *удельный вес производства* отдельных видов продукции или услуг в общем объеме производства в стоимостном выражении;
- *перспективы производства;*
- *претензии потребителей;*
- результаты сопоставления цены на производимые изделия (услуги) с *ценами конкурентов.*

Информационный этап

Цель:

- сбор и систематизация данных об изделии, выбранном для ФСА;
- поиск направлений ФСА.

Инструменты: принцип Парето, ABC-метод.

Аналитический этап

Цель: выявить зоны максимальной концентрации резервов снижения себестоимости.

Этапы:

- 1) разработка функциональной модели изделия;
- 2) формирование структурно-функциональной модели;
- 3) построение и анализ функционально-стоимостной диаграммы.

Разработка функциональной модели изделия.

Функциональная модель – схема соподчиненности функций различного иерархического уровня.

Последовательность:

- устанавливается главная функция;
- выявляются обеспечивающие функции;
- проводится индексация функций;
- оценивается значимость каждой функции данного уровня (сумма значимостей функций данного уровня, обеспечивающих одну функцию более высокого порядка равна единице).

Классификация функций объектов с целью проведения ФСА представлена на рис. 2.1.

Формирование структурно-функциональной модели.

Цель: определение затрат по каждой из функций модели.

Если материальный носитель участвует в выполнении нескольких функций, то его стоимость распределяется по этим функциям пропорционально вкладу в обеспечение каждой функции.

Функционально-структурная модель (совмещенная модель) – это графическое или матричное изображение объекта, полученное путем наложения структурной модели на функциональную.

Функционально-структурная модель объекта может быть разработана в виде матрицы (рис. 2.2) или графа (рис. 2.3).

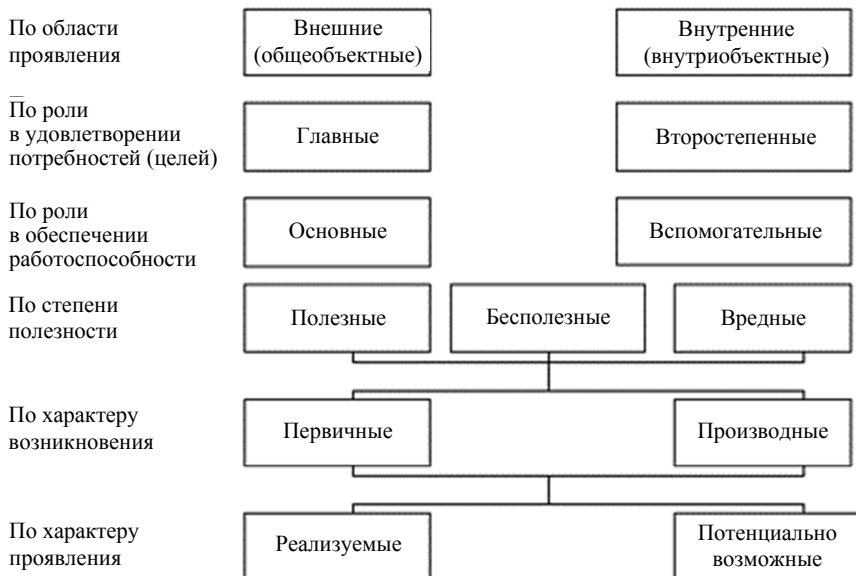


Рис. 2.1. Классификация функций объектов

Материальные носители (элементы)	Функция Ф1				Функция Ф2
	Ф11		Ф12		
	Ф111	Ф112	Ф121	Ф122	
Э1	125	–	–	–	–
Э2	–	16,7	–	–	–
Э3	–	–	–	48,9	–
Э4	–	–	58,5	–	–
Э5	–	–	–	–	6,25

Рис. 2.2. Функционально-структурная модель в виде матрицы

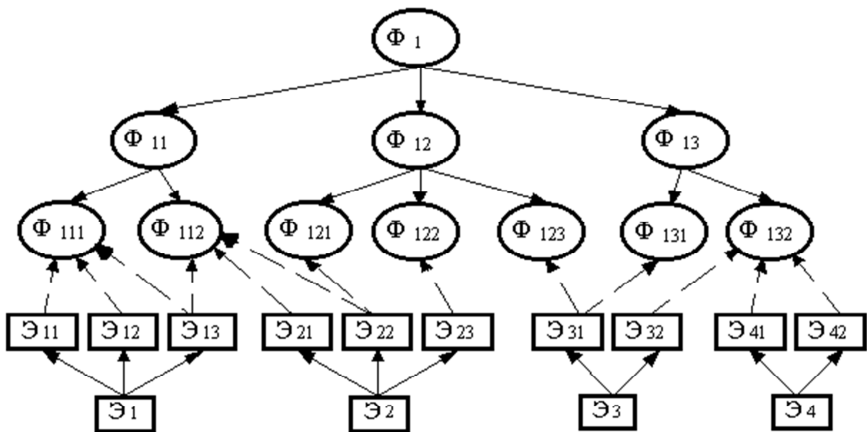


Рис. 2.3. Функционально-структурная модель в виде графа

Построение функционально-стоимостной диаграммы (рис. 2.4).

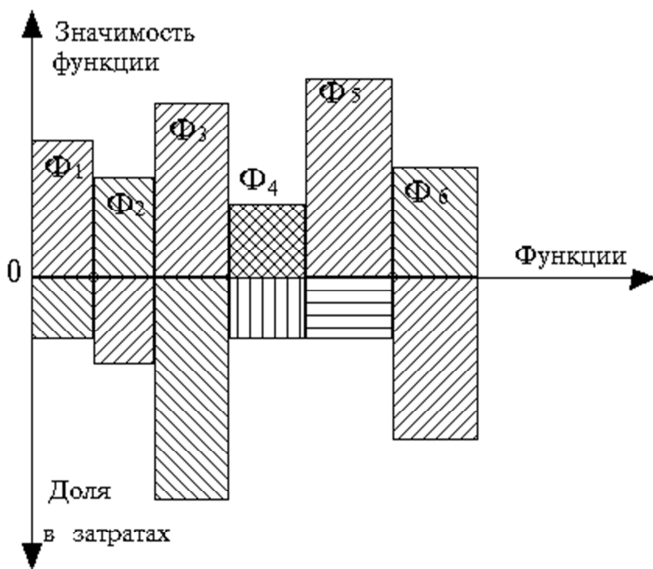


Рис. 2.4. Функционально-стоимостная диаграмма

Цель: сопоставить относительную важность каждой функции с ее относительной стоимостью ($S_{отнij}$):

$$S_{отнij} = \frac{S_{Фij}}{S_0},$$

где S_0 – себестоимость объекта функционально-стоимостного анализа, руб.;

$S_{Фij}$ – стоимость выполнения i -й функции j -го объекта.

Творческий этап

Цель: разработка вариантов решений, которые бы позволили снизить стоимость тех выполняемых функций, по которым выявлены точки дисбаланса на предшествующем этапе (пересмотр принципиальных схем конструкции, изменение конструкции отдельных деталей, их взаимного расположения, применяемых материалов, корректировка технологического процесса).

Исследовательский этап

Производится технико-экономическая оценка вариантов решений, предложенных на творческом этапе: устанавливается их техническая осуществимость, соответствие техническим требованиям.

2.2. Пример использования ФСА в деятельности транспортно-логистического предприятия

Подготовительный этап

Неправильное распределение функций случается практически во всех компаниях, занимающихся производством или продажей большого количества товаров или предоставлением различных услуг.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия за текущий год выявил ряд недостатков в работе отдела экспорта компании ООО «РТРАНС» (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Анализ недостатков работы отдела экспорта

Проблемы отдела экспорта	Причина	Итог
Ошибки в заданиях для водителей	Отсутствие нужного количества времени для более тщательного и внимательного составления задания	Перепробеги за счет компании из-за неверно указанных в задании мест загрузки / выгрузки
Несвоевременный ответ клиенту на запрос ставки	Отсутствие нужного количества времени для расчета ставок для всех клиентов	Отказ клиента работать с компанией ООО «РТРАНС», либо клиент больше не нуждается в перевозке
Прекращение работы с клиентами	Отсутствие нужного количества времени для поддержания постоянного общения с клиентами	Потеря клиентов для компании ООО «РТРАНС»
Недостаточное планирование необходимых заказов	Отсутствие нужного количества времени для проверки необходимости взять загрузки на машины	Простои автомобилей за счет компании из-за отсутствия заказов на них, перепробеги

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что необходимо решить проблему отсутствия времени менеджеров на решение важных вопросов. На рис. 2.5 представлены возможные пути устранения недостатков работы отдела.

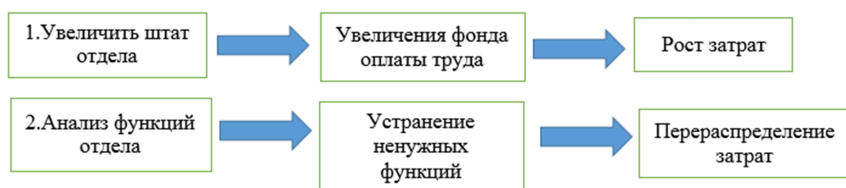


Рис. 2.5. Возможные пути устранения недостатков работы отдела

Таким образом, для решения проблем с нехваткой времени для выполнения работниками отдела своих обязанностей нужен метод, позволяющий перераспределить основные функции в отделе и избавиться от ненужных. Таким методом является функционально-стоимостной анализ.

Информационный этап

На данном этапе проводится сбор, изучение и систематизация данных, характеризующих систему управления, отдельных ее подсистем или работников.

Источником информации являются такие документы, как планы и годовые отчеты работы организации, положения о подразделениях аппарата управления, должностные инструкции, стандарты, штатное расписание, схемы управления организацией и ее подразделениями, данные бухгалтерской отчетности и т. д.

Изучение данных включает:

1) описание состава и содержания выполняемых функций объекта анализа;

2) уяснение сущности объекта анализа и характера процессов выработки, обоснования, принятия и реализация управленческих решений;

3) характеристику кадров управления, применяемых технических средств, информации, используемой объектом в своей работе; организационной структуры и методов управления;

4) изучение внедряемых или планируемых мероприятий по совершенствованию управления;

5) изучение передового опыта в организациях-аналогах; подготовку информации для определения затрат на выполнение управленческих функций на основе нормативной документации и экспертного опроса, а также в результате изучения форм статистической отчетности и штатного расписания.

На предприятии ООО «РТРАНС» источниками информации при анализе работы отдела экспорта служат отчеты и справки по комплекции, положение об отделе, должностные инструкции, организационная структура отдела экспорта, штатное расписание отдела, схемы документооборота, материалы анкетного и устного опроса всех работников отдела и складского хозяйства.

Аналитический этап

На аналитическом этапе осуществляются формулировка, анализ и классификация функций, определяются затраты на выполнение функций. Здесь оценивается степень значимости функций, определяются степень и причины несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат на их реализацию, качеством выполнения функций.

Функции управления необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные.

Главная функция – это функция, для осуществления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления организации.

Для отдела экспорта главная функция – это обеспечивать грузами собственный парк подвижного состава на территории Республики Беларусь, Российской Федерации, Казахстана, Узбекистана, Таджикистана, Киргизии, Туркменистана.

Основные функции необходимы для реализации главной функции организации, без них она не может быть осуществлена.

Вспомогательные функции способствуют осуществлению какой-либо из основных функций. Выявление основных функций и отделение их от вспомогательных имеет важное значение, так как среди последних находятся излишние или не свойственные отделу функции – важный источник излишних затрат и, следовательно, резерв снижения затрат на выполнение совокупности управленческих функций [17].

Перечислим функции отдела экспорта:

- текущее планирование экспортных грузов по регионам;
- ведение переговоров с заказчиками по направлениям и ставкам;
- определение грузов на машины;
- формирование задания на перевозку для водителей;
- отправка ежедневной диспозиции клиенту;
- решение сопутствующих вопросов по ходу выполнения перевозки с другими подразделениями компании и внешними организациями (заявлять автопоезд на склад, вести переговоры с водителем);
- контроль оплат;
- контроль выставления счетов;
- поиск новых клиентов;
- заключение договоров;
- участие в тендерах;
- продажа экспортных заказов отделу по работе с привлеченным транспортом;
- запрос на расчет ставки у отдела импорта, сборных перевозок, негабаритных перевозок;
- контроль простоев заказчиков, эксплуатации, менеджера;
- контроль выполнения договора;
- контроль маршрута движения автопоезда;

- контроль режима труда и отдыха водителей;
- контроль наличия разрешений на въезд в страну;
- ведение отчетности по работе с клиентами.

Для определения степени значимости функций отдела экспорта создается экспертная группа. Каждый из членов экспертной группы заполняет матрицу попарных сравнений функций. В табл. 2.2 приведена матрица экспертных оценок для функций отдела экспорта (1 балл – самая низкая оценка, 21 балл – самая высокая оценка). Экспертам необходимо дать оценку каждой функции. Дублировать оценки не допускается.

Таблица 2.2

Матрица экспертных оценок для функций отдела экспорта.

Функции отдела экспорта	Эксперт № 1	Эксперт № 2	Эксперт № 3	Эксперт № 4	Эксперт № 5	Сумма
1	2	3	4	5	6	7
Текущее планирование экспортных грузов по регионам	18	19	18	19	19	93
Ведение переговоров с заказчиками по направлениям и ставкам	19	17	17	18	17	88
Определение грузов на машины	16	18	13	17	16	80
Формирование задания на перевозку для водителей	15	14	16	14	14	73
Отправка ежедневной диспозиции клиенту	13	13	12	15	10	63
Решение сопутствующих вопросов по ходу выполнения перевозки	6	12	11	9	9	47
Контроль оплат	12	15	14	13	12	66
Контроль выставления счетов	5	5	3	7	6	26
Поиск новых клиентов	17	16	19	16	18	86
Заключение договоров	14	10	9	12	13	58
Участие в тендерах	11	11	4	8	11	45

Окончание табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Продажа экспортных заказов отделу по работе с привлеченным транспортом	2	3	7	4	2	18
Запрос на расчет ставки у отдела импорта, сборных перевозок, негабаритных перевозок	4	4	8	6	8	30
Контроль простоев заказчиков	10	8	10	11	15	54
Контроль выполнения договора	9	9	6	10	7	41
Контроль маршрута движения автопоезда	3	6	15	5	5	34
Контроль режима труда и отдыха водителей	1	1	2	1	3	8
Контроль наличия разрешений	8	7	5	2	4	26
Ведение отчетности по работе с клиентами	7	2	1	3	1	14

По результатам проведения экспертного анализа можно выделить основные и вспомогательные функции. Функции, по которым сумма баллов от экспертов меньше 40 – вспомогательные, соответственно, больше 40 – основные.

В отделе работает 9 человек: 8 менеджеров и 1 диспонтент. Затраты отдела состоят из затрат на оплату труда и затрат по содержанию зданий. Данные по затратам отдела экспорта приведены в табл. 2.3. Диспонтент в свое рабочее время занимается планированием экспортных грузов. Следовательно, затратами по заработной плате по функции «текущее планирование экспортных грузов по регионам» будут затраты по заработной плате диспонтента.

Затраты по заработной плате по остальным функциям будут распределены пропорционально времени, затрачиваемом менеджерами на выполнение функций.

Таблица 2.3

Накладные расходы отдела экспорта

Статья затрат	Значение, руб.
Электроэнергия	31 932 990
Водоснабжение	342 981
Аренда офиса	87 780 000
Аренда базы и заработная плата сторожу	243284210,5
Канцелярские расходы	10 035 000
Расходы на амортизацию	29 970 000
Услуги связи	21 360 000
<i>Итого затраты на содержание зданий</i>	424705181,5
Заработная плата	924 000 000
<i>Итого накладные расходы</i>	1 348 705 182

Для определения затрат на содержание зданий для диспонента необходимо общую сумму косвенных затрат разделить на количество работников в отделе:

$$424705181,5 / 9 = 47189464,61 \text{ руб.}$$

Для определения затрат на содержание зданий для менеджеров отдела необходимо общую сумму затрат на содержание зданий умножить на процент времени от рабочего времени менеджера на выполнение определенной функции. В табл. 2.4 приведены затраты на выполнение каждой из функции отдела.

Далее строится *функционально-стоимостная диаграмма*, на которую наносятся затраты на осуществление функции, а также сумма баллов, присвоенная экспертами. Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяют выявить распределение затрат по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретных функций управления.

Затраты на выполнение функций отдела экспорта

Наименование функции (глагол + существительное)		Дополнение к наименованию функции	Основная или вспомогательная функция	Затраты на осуществление функции, руб.
Глагол	Существительное			
осуществлять	планирование экспортных грузов	по регионам	О	155 189 465
вести	переговоры	с заказчиками	О	176 640 326
определять	загрузки	на машины	О	96 674 773
формировать	задания	на перевозку для водителей	О	46 547 113
отправлять	ежедневную диспозицию	клиенту	О	13 128 673
решать	сопутствующие вопросы	по ходу выполнения перевозки	О	142 028 370
контролировать	оплаты	от клиентов	О	51 321 176
контролировать	выставления счетов	от бухгалтерии	О	72804458,7
искать	новых клиентов	–	О	73 997 974
заключать	договора	с заказчиками	О	59675785,8
участвовать	в тендерах	с заказчиками	О	58 482 270
продавать	экспортные заказы	отделу по работе с привлеченным транспортом	В	46 547 113
запрашивать	расчет ставки	у отдела импорта, сборных перевозок, негабаритных перевозок	В	39 386 019
контролировать	простои	заказчиков, эксплуатации, менеджера	О	62062817,3
контролировать	выполнение	договора	О	62 062 817
контролировать	маршрут	движения автопоезда	В	58482270,1
контролировать	режим	труда и отдыха водителей	В	38 192 503
контролировать	наличие	разрешений	В	22676798,6
вести	отчетность	по работе с клиентами	В	72 804 459

Совмещенная диаграмма представлена на рис. 2.6. Цифрой на диаграмме указывается номер функции.

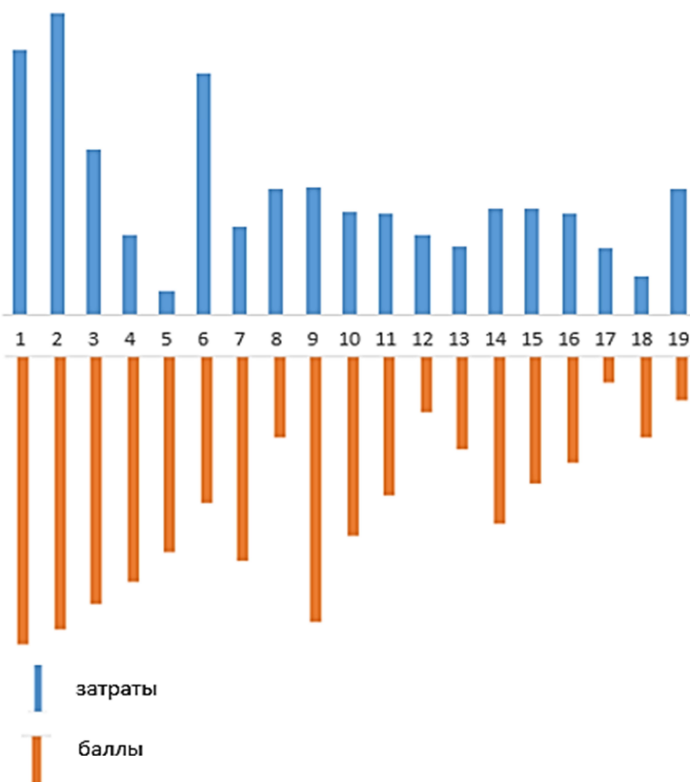


Рис. 2.6. Функционально-стоимостная диаграмма

Проанализировав рисунок, можно сделать вывод, что затраты на осуществление функций 19, 17, 12, 8 не сбалансированы с их значимостью, поэтому в первую очередь необходимо совершенствовать процессы выполнения этих функций. Также достаточно трудоемкая функция 6.

Далее составляется схема функциональных взаимосвязей отдела, с помощью которой выявляются излишние и недостающие горизонтальные и вертикальные связи отдела экспорта с другими подразделениями предприятия по каждой функции отдела.

Творческий этап

На творческом этапе выбираются методы поиска идей и активизации процесса определения путей повышения эффективности управленческого персонала, выдвигаются идеи способов выполнения функций управления, формулируются на основе предложенных идей варианты осуществления функций, дается оценка и выполняется предварительный отбор наиболее целесообразных и реальных вариантов выполнения функций управления.

Формируется экспертная группа в следующем составе: заместитель директора по коммерческим вопросам, начальник отдела, руководитель одной из материальных групп отдела, экономист отдела. На творческих совещаниях экспертной группы обсуждаются следующие вопросы:

1. Можно ли исключить вообще или передать другому подразделению аппарата управления какую-нибудь функцию из общего состава выполняемых отделом функций?
2. Какие функции, относящиеся к отделу экспорта, отдел не выполняет?
3. Можно ли сократить затраты на выполнение каких-либо функций?
4. Каким образом можно избавиться от излишних затрат?
5. Какие функции можно осуществить с помощью ЭВМ?
6. На сколько снизятся при этом затраты на выполнение функций?
7. Каким иным способом можно выполнить какую-либо функцию?
8. Как изменится уровень качества выполнения функций?
9. Какие технические средства управления целесообразно приобрести отделу экспорта?
10. Какие внутренние и внешние связи отдела экспорта являются излишними, каких связей недостает?
11. Как изменятся основные показатели деятельности организации в результате совершенствования работы экспорта [18]?

Исследовательский этап

Для автоматизации функций необходимо будет обратиться в IT-отдел и оставить заявку на автоматизацию функций. Цели автоматизации и предполагаемый результат от автоматизации представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Цели автоматизации функций

Наименование функции	До автоматизации	После автоматизации
Функция «ведение отчетности по работе с клиентами»	Менеджер в течение недели вносит данные по взятым заказам (клиент, форма оплаты, ставка, тариф за 1 км)	Программа автоматически составляет отчет и в конце каждой недели автоматически отправляется руководителю отдела
Функция «продажа экспортных заказов отделу по работе с привлеченным транспортом»	Менеджер отдела экспорта ежедневно отправляет по электронной почте список загрузок, менеджеры отдела привлеченного транспорта отправляют список незагруженных машин	Менеджер отдела экспорта вносит в программу краткую информацию об имеющихся загрузках, менеджер отдела привлеченного транспорта вносит данные по имеющимся машинам. Программа автоматически информирует о совпадениях и присылает письмо по электронной почте менеджерам обоих отделов

В результате проведения ФСА принято решение автоматизировать функции «продажа экспортных заказов отделу по работе с привлеченным транспортом» и «ведение отчетности по работе с клиентами» и передать в другие подразделения функции «контроль выставления счетов» и «контроль режима труда и отдыха водителей». Рассчитаем высвободившееся время в связи с передачей функций и их автоматизации функций (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Результаты внедрения ФСА

№ функции	Функции отдела экспорта	Время на выполнение операций	
		до внедрения ФСА, мин	после внедрения ФСА, мин
1	2	3	4
1	Текущее планирование экспортных загрузок по регионам	480,00	480,00
2	Ведение переговоров с заказчиками по направлениям и ставкам	568,32	568,32
3	Определение загрузок на машины	311,04	311,04

Окончание табл. 2.6

1	2	3	4
4	Формирование задания на перевозку для водителей	149,76	149,76
5	Отправка ежедневной диспозиции клиенту	42,24	42,24
6	Решение сопутствующих вопросов по ходу выполнения перевозки	456,96	456,96
7	Контроль оплат	165,12	165,12
8	Контроль выставления счетов	234,24	0
9	Поиск новых клиентов	238,08	238,08
10	Заключение договоров	192,00	192,00
11	Участие в тендерах	188,16	188,16
12	Продажа экспортных заказов отделу по работе с привлеченным транспортом	149,76	100,8
13	Запрос на расчет ставки у отдела импорта, сборных и негабаритных перевозок	126,72	126,72
14	Контроль простоев заказчиков, эксплуатации, менеджера	199,68	199,68
15	Контроль выполнения договора	199,68	199,68
16	Контроль маршрута движения автопоезда	188,16	188,16
17	Контроль режима труда и отдыха водителей	122,88	0
18	Контроль наличия разрешений на въезд в страну	72,96	72,96
19	Ведение отчетности по работе с клиентами	234,24	0
Итого		4320,00	3679,68
Высвободившееся время, мин		640,32	

Таким образом, после внедрения ФСА возможно высвободить 640,32 мин рабочего времени. Это общее время работы менеджеров, которое может быть использовано для выполнения наиболее значимых функций, таких, как «ведение переговоров с заказчиками по направлениям и ставкам», «определение загрузок на машины», «формирование задания на перевозку для водителей». Распределим высвободившееся время пропорционально баллам, присвоенным экспертами (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Распределение высвободившегося времени
для наиболее важных функций отдела экспорта

Наиболее важные функции отдела экспорта	Время на выполнение в день (до внедрения ФСА), мин	Сумма баллов, присвоенная экспертами	Высвободившееся дополнительное время на выполнение функций	Время на выполнение в день (после внедрения ФСА), мин
Ведение переговоров с заказчиками по направлениям и ставкам	568,32	88	172,32	740,64
Определение загрузки на машины	311,04	80	156,65	467,69
Формирование задания на перевозку для водителей	149,76	73	142,95	292,71
Поиск новых клиентов	238,08	86	168,40	406,48

Таким образом, внедрение ФСА позволит добиться более качественного выполнения основных функций и организовывать перевозки с достойным уровнем сервиса. Передача функций «контроль выставление счетов» и «контроль режима труда и отдыха водителя» также позволит уделять больше времени наиболее важным функциям отдела.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ляско, В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : учебное пособие для вузов / В. И. Ляско. – М. : Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
2. Конторусова, С. С. Методы портфельного анализа. Экономика и социум / С. С. Конторусова, В. И. Герасимова, А. П. Макарова. – № 2 (15). – 2015.
3. Лукина, Э. Н. Роль стратегического планирования в управлении организацией / Э. Н. Лукина. – М. : Издательство Московского института государственного управления и права. – 2015. – № 6. – С. 152–157.
4. Чуб, Б. А. Стратегические менеджмент организации [Электронный ресурс]: конспект лекций: www.cfin.ru.
5. Простаков, И. Е. Формирование системы стратегического планирования на предприятиях пищевой промышленности. [Электронный ресурс]: www.dlib.rsl.ru/01002738931.
6. Гладченко, Т. Н. SPACE-анализ партии. [Электронный ресурс]: http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Gosupravlenie/54070.doc.htm
7. Верников, В. А. Аналитические инструменты стратегического планирования и управления предпринимательской структурой. Экономика и социум : современные модели управления. – № 9. – 2015. – С. 128–143.
8. Стратегическое планирование строительной организацией / А. Н. Асаул, И. Е. Морозов, Н. И. Пасяда, В. И. Фролов. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет (Санкт-Петербург). – Санкт-Петербург, 2009.
9. Церкасевиц, Л. В. Стратегический менеджмент. – СПб. : Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2010. – 160 с.
10. Крискевич, С. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С. Н. Крискевич. – Томск : ТУСУР, 2012. – 193 с.
11. Баженов, О. В. Теоретические основы стратегического анализа деятельности предприятий медной промышленности : монография. – М. : Ваш полиграфический партнер. – 2013. – 170 с.
12. Формирование инвестиционной стратегии промышленного предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cyberleninka.ru/>.

13. Метод SPACE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.myleksii.ru/>.

14. Сущность метода SPACE – анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Studbook.net/>.

15. Комплексная оценка эффективности стратегии развития автотранспортных предприятий с применением экономико-математических методов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cyberleninka.ru/>.

16. Особенности оценки стратегии развития компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cyberleninka.ru/>.

17. Ковалёв, С. М. Описание бизнес-процессов к вершинам мастерства / С. М. Ковалёв, В. М. Ковалёв // Консультант директора, 2004, № 10.

18. Шевченко, Н. С. Управление затратами, оборотными средствами и производственными запасами / Н. С. Шевченко. – Курск, 2010. – 154 с.

Учебное издание

ИВУТЬ Роман Болеславович
ЛАПКОВСКАЯ Полина Игоревна
ЯКУБОВСКАЯ Татьяна Леонидовна

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Учебно-методическое пособие
для студентов направления специальности
1-27 02 01-02 «Транспортная логистика
(автомобильный транспорт)»

В 3 частях

Часть 3

Редактор *Е. И. Бенищевич*
Компьютерная верстка *Н. А. Школьниковой*

Подписано в печать 13.09.2022. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 2,56. Уч.-изд. л. 2,00. Тираж 100. Заказ 717.

Издатель и полиграфическое исполнение: Белорусский национальный технический университет.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя
печатных изданий № 1/173 от 12.02.2014. Пр. Независимости, 65. 220013, г. Минск.