

## **Программа профессиональной переподготовки «Безопасность дорожного движения»**

### **Тема 14. Порядок разработки и утверждения планов производственно-хозяйственной деятельности предприятий**

#### **Структура и состав разделов бизнес-плана автотранспортной организации.**

В общем бизнес план состоит из следующих разделов:

- Резюме – краткое содержание всего документа.
- Цели и задачи – анализ, который показывает возможности рынка.

Описываются цели разработанного проекта и задачи, при помощи которых они будут достигнуты.

- Анализ ситуации на рынке – проводится оценка конкурентов.

– Производственный план – процессы производства, необходимые для этого технологии, сырье, работники, посредники.

– Маркетинговый план – изучение уровня цен и рентабельности продаж, потребностей покупателей. Просчитываются и анализируются затраты. Раздел является основным разделом бизнес плана.

– Организационный план – описывает процесс организации управления. Приводится схема структуры предприятия, примеры возможного штатного расписания. Просчитываются затраты на оплату труда и повышения квалификации кадров.

– Финансовый план – обобщает предыдущие части и подает данные в стоимостном выражении. Описываются возможные источники получения средств.

Резюме – раздел бизнес-плана, в нем кратко отражается суть проекта.

Резюме должно содержать:

цель и назначение проекта; краткое описание компании;

краткое изложение наиболее привлекательных моментов из всех остальных разделов с акцентом на положительные аспекты предлагаемой бизнес-идеи;

объем привлекаемых инвестиций и/или кредитных ресурсов;

основные финансовые показатели, характеризующие эффективность проекта; предполагаемый срок и порядок возврата заемных средств;

номера и даты получения патентов и сертификатов;

факты, подтверждающие надежность деятельности предприятия, юридические и экономические гарантии.

Как правило, основными критериями при выборе перевозчика потенциальными клиентами (грузоотправителями) являются:

- стоимость перевозки (общие затраты на перевозку с учетом транспортных тарифов);
- скорость перевозки (общее время в пути: от начального пункта отправления до конечного пункта назначения);
- надежность перевозки (доставка груза в целости и сохранности в указанное время и место).

Сегментация транспортного рынка – разделение транспортного рынка на рыночные сегменты, к которым необходимо прилагать разные маркетинговые усилия. Сегмент транспортного рынка – это группа пользователей транспорта, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемые транспортные услуги и набор маркетинговых стимулов. Сегментация рынка позволяет лучше выявлять конкретные запросы (нужды) пользователей, оптимизировать затраты транспорта и сконцентрировать его ресурсы на наиболее выгодных направлениях их использования. Основными критериями сегментации транспортного рынка являются виды перевозок

(грузовые, пассажирские), виды сообщений, род груза и подвижного состава, условия и качество транспортного обслуживания.

В ряде случаев сегментация осуществляется по территориальному (географическому) признаку перевозок. В маркетинге пассажирских перевозок, кроме того, учитываются демографические, социально-экономические, психологические и другие признаки сегментации. Выбранные сегменты должны иметь четкий набор отличающихся условий перевозок, быть достаточно существенными по объему перевозок, доступными для эффективной маркетинговой деятельности и использоваться в течение длительного времени.

При проведении сегментации транспортного рынка в зависимости от расстояния выделяют внутригородские, пригородные, междугородные и международные грузовые перевозки.

При анализе транспортного рынка к обязательным параметрам автомобилей АТО, состоящих на балансе, относятся: тип автомобиля и его двигателя, собственная масса и грузоподъемность, количество колес и размерность шин.

Осуществление взаимодействия, координация и контроль деятельности всех служб и подразделений (коммерческой, экономической, технической, финансовой) определяется в Организационном плане АТО.

Расчет потребности в топливе, план по труду и кадрам, планирование себестоимости перевозок включается в План производства транспортных услуг бизнес-плана.

План маркетинга – это план мероприятий по достижению намечаемого объема продаж и получению максимальной прибыли путем удовлетворения рыночных потребностей.

Политика предприятия по направлениям: выбор эффективных перевозок и услуг, тарифы на перевозки и услуги (ценовая политика), реклама перевозок и услуг, совершенствование качества обслуживания потребителей перевозок и услуг (клиентуры) определяется в Плане маркетинга бизнес-плана.

В общем плане риски разделяют на систематические и несистематические. К систематическим видам рисков относят:

- Политические.
- Экологические и природные.
- Правовые.
- Экономические.

Несистематическими рисками называются риски, на которые может воздействовать управление проектом:

- Производственные.
- Рыночные.
- Финансовые.

Производственный риск связан с производством продукции, товаров и услуг; с осуществлением любых видов производственной деятельности, в процессе которой предприниматели сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства.

Производственный риск возникает из-за основных причин, к которым относятся:

- снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого

количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;

- снижение цен, по которым планировалось реализовывать продукцию или услугу, в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;

- увеличение расхода материальных затрат в результате перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а также за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов;

- рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо за счет выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам;

- увеличение налоговых платежей и других отчислений в результате изменения ставки налогов в неблагоприятную для предпринимательской фирмы сторону и их отчислений в процессе деятельности;

- низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;

- физический и моральный износ оборудования.

Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем. Основные причины коммерческого риска: снижение объемов реализации вследствие падения спроса (потребности) на товар, реализуемый предпринимательской фирмой, вытеснение его конкурирующими товарами, введение ограничений на продажу; повышение закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта; непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции и увеличивает расходы на единицу объема реализуемого товара (за счет условно постоянных расходов); потери товара;

потери качества товара в процессе обращения (транспортировки, хранения), что приводит к снижению его цены; повышение издержек обращения в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли предпринимательской фирмы.

Коммерческий риск включает в себя риски, связанные с: реализацией товара (услуг) на рынке; транспортировкой товара (транспортный); приемкой товара (услуг) покупателем; платежеспособностью покупателя; форс-мажорными обстоятельствами.

Финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр. Они могут быть снижены благодаря созданию системы финансового менеджмента на предприятии, работе с дилерами на условиях предоплаты и т. д.

Главной целью составления финансового плана являются экономические расчеты с точки зрения прибыльности. Планирование производится сроком на 5 лет и включает в себя следующие величины: объем продаж; себестоимость продукции или услуг; валовую прибыль; операционные затраты; расходы по налогам и процентам; чистую и балансовую прибыль.

### **Показатели, характеризующие результаты работы подвижного состава.**

Технико-эксплуатационные показатели использования подвижного состава в транспортном процессе можно разделить на две группы.

К первой группе относятся показатели, характеризующие степень использования подвижного состава: коэффициенты технической готовности,

выпуска и использования подвижного состава; коэффициенты использования грузоподъёмности и пробега, среднее расстояние ездки с грузом и среднее расстояние перевозки; время простоя под погрузкой – разгрузкой, время в наряде; техническую и эксплуатационную скорости.

Вторая группа характеризует результативность работы подвижного состава: количество ездок, общее расстояние перевозки и пробег с грузом, объём перевозок и транспортную работу.

Показатели, характеризующие степень использования подвижного состава: коэффициенты технической готовности, выпуска и использования подвижного состава; коэффициенты использования грузоподъёмности и пробега, среднее расстояние ездки с грузом и среднее расстояние перевозки; время простоя под погрузкой – разгрузкой, время в наряде; техническую и эксплуатационную скорости.

К показателям, характеризующим результативность работы подвижного состава относятся: количество ездок, общее расстояние перевозки и пробег с грузом, объём перевозок и транспортную работу.

Производительность грузового автомобиля измеряется количеством тонно-километров (тонн) в среднем на 1т грузоподъёмности.

При планировании и учете работы подвижного состава различают списочный (инвентарный) и рабочий (ходовой) парки. Парк подвижного состава – все транспортные средства (автомобили, тягачи, прицепы и т. д.) автотранспортного предприятия. *Списочный (инвентарный) парк* подвижного состава – подвижной состав, числящийся на балансе автотранспортного предприятия и занесенный в инвентарные книги. *Рабочий (ходовой) парк* подвижного состава – исправный, *годный к эксплуатации парк* автомобилей (тягачей и прицепов), которым можно осуществлять перевозки.

$$A_c = A_{cгэ} + A_{cр}$$

где  $A_c$  – списочный парк подвижного состава;

$A_{сэ}$  — рабочий парк подвижного состава в готовом к эксплуатации состоянии;  $A_{ср}$  – парк подвижного состава, требующий ремонта или находящийся в ремонте. В свою очередь,

$$A_{сгэ} = A_{сэ} + A_{сп}$$

где  $A_{сэ}$  – рабочий парк, находящийся в эксплуатации;

$A_{сп}$  – рабочий парк подвижного состава, находящийся в простое в готовом к эксплуатации состоянии.

Каждая единица подвижного состава из общего числа  $D_k$  календарных дней может нахо-

диться соответственно:

$$D_i = D_э + D_п + D_р$$

где  $D_э$  — дни в эксплуатации;

$D_п$  – дни в простое в готовом к эксплуатации состоянии (выходные и праздничные дни, простой по бездорожью, простой из-за отсутствия водителей, работы и т. д.);

$D_р$  – дни в ремонте и ожидания ремонта.

Для определения количественных показателей работы не одного автомобиля, а всего парка применяют показатель «автомобиле-дни» (АД), представляющий собой сумму всех дней нахождения подвижного состава в данном состоянии. Например, для определения автомобиле-дней простоя в ремонте и ожидания ремонта необходимо сложить количество дней каждого автомобиля в ремонте и ожидании ремонта за определенный период времени:

$$АД_{ср} = D_{р1} + D_{р2} + \dots + D_{рп}$$

где  $D_{р1}$ ,  $D_{р2}$ ,  $D_{рп}$  – количество дней простоя в ремонте и ожидании ремонта первого автомобиля, второго и т. д.

Показатель, характеризующий готовность подвижного состава выполнять перевозки – коэффициент технической готовности подвижного состава ( $\alpha_t$ ): отношение количества автомобиле-дней нахождения



подвижного состава в технически исправном состоянии к общему количеству автомобиле-дней:

$$\alpha_T = A_{Д_{сгэ}} / A_{Д_{с}} = A_{Д_{сгэ}} / (A_{Д_{сгэ}} + A_{Д_{ср}})$$

где:  $\alpha_T$  – коэффициент технической готовности;

$A_{Д_{сгэ}}$  – количество автомобиле-дней в готовом к эксплуатации состоянии;  $A_{Д_{ср}}$  – количество автомобиле-дней в ремонте и ожидании ремонта;

$A_{Д_{с}}$  – количество инвентарных автомобиле-дней.

Показателем, характеризующим выпуск подвижного состава на линию, является *коэффициент выпуска* –  $\alpha_B$ , представляющий собой отношение количества дней работы подвижного состава к календарному, возможному количеству дней пребывания его в автотранспортном предприятии за данный период, с учетом выходных и праздничных дней. *Условия и режим работы обслуживаемой клиентуры* напрямую влияет на количество дней работы подвижного состава.

$\alpha_B = A_{Д_{сэ}} / A_{Д_{с}} = A_{Д_{сэ}} / (A_{Д_{сэ}} + A_{Д_{ср}} + A_{Д_{сп}})$  где:  $\alpha_B$  – коэффициент выпуска;

$A_{Д_{сп}}$  – автомобиле-дни нормированного простоя (количество выходных и праздничных дней, в которые подвижной состав не работает).

На коэффициент выпуска влияет *коэффициент технической готовности*.

Коэффициент статического использования грузоподъемности определяется *отношением количества фактически перевезенного груза к количеству груза, которое могло быть перевезено*.

За одну езду с грузом статический коэффициент использования грузоподъемности  $\gamma_c = q_{\phi} / q$

где:  $\gamma_c$  – статический коэффициент использования грузоподъемности;  
 $q_f$  – количество фактически перевезенного груза за езду, т;  
 $q$  – номинальная грузоподъемность подвижного состава, т.

*Коэффициент динамического использования грузоподъемности определяется отношением количества фактически выполненных тонна-километров к количеству тонна-километров, которые могли быть выполнены при полном использовании грузоподъемности подвижного состава.*

За одну езду

$$\gamma_d = q_f L_{er} / q L_{er} = q_f / q$$

где:  $\gamma_d$  – коэффициент динамического использования грузоподъемности;  $q_f$  – количество фактически перевезенного груза за езду, т;

$L_{er}$  – длина ездки с грузом, км;

$q$  – номинальная грузоподъемность автомобиля, т.

Для определенного автомобиля за любой отрезок работы коэффициенты использования грузоподъемности динамический и статический могут быть равны ( $\gamma_c = \gamma_d$ ) только в двух случаях: за каждую езду перевозится постоянное количество груза или когда все ездки совершаются на одно и то же расстояние:  $q_f = \text{const}$ ,  $L_{er} = \text{const}$ .