

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Логистика и организация производства»

# ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов специальности  
1-27 02 01 «Транспортная логистика (по направлениям)»  
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2021

УДК 658.51 (075.8)  
ББК 65.2  
О65

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Логистика и организация производства»  
«14» сентября 2021 г., протокол № 2

Составитель канд. экон. наук, доц. М. Н. Гриневич

Рецензент канд. физ.-мат. наук, доц. И. И. Маковецкий

Методические рекомендации содержат материалы к практическим занятиям по дисциплине «Организация и планирование на предприятии» для студентов специальности 1-27 02 01 «Транспортная логистика (по направлениям)».

Учебно-методическое издание

## ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ответственный за выпуск	М. Н. Гриневич
Корректор	Т. А. Рыжикова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 36 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.

Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2021

## Содержание

1 Организационно-правовые формы хозяйствования .....	4
2 Производственная программа эксплуатации подвижного состава транспортного предприятия .....	9
3 Организация международных перевозок грузов и пассажиров .....	10
4 Организация управления технической службой на транспортных предприятиях. Планирование технического обслуживания и ремонта подвижного состава.....	13
5 Организация транспортно-экспедиционного обслуживания .....	14
6 Планирование материально-технического обеспечения транспортного предприятия (управляемая самостоятельная работа).....	15
7 Организация финансовой и коммерческой работы на транспортных предприятиях .....	16
8 Планирование производительности труда, численности персонала и фонда заработной платы на транспортных предприятиях (управляемая самостоятельная работа).....	17
9 Общая методология стратегического планирования.....	19
10 Планирование затрат и тарифов транспортного предприятия (управляемая самостоятельная работа).....	21
11 Инструменты стратегического планирования .....	22
12 Финансовое планирование на предприятии транспорта (управляемая самостоятельная работа).....	23
13 Реинжиниринг бизнес-процессов как направление стратегического планирования .....	25
14 Управление затратами на транспортном предприятии .....	27
15 Реализации концепции контроллинга на транспортном предприятии (управляемая самостоятельная работа).....	31
16 Система бюджетирования транспортного предприятия .....	33
Список литературы .....	37

# 1 Организационно-правовые формы хозяйствования

## *Вопросы к обсуждению*

- 1 Что понимается под собственностью в экономическом и юридическом смыслах?
- 2 Перечислите признаки юридического лица.
- 3 Чем отличаются коммерческие и некоммерческие организации?
- 4 Перечислите основные организационно-правовые формы субъектов хозяйствования.
- 5 Что относится к особенностям унитарного предприятия?
- 6 Перечислите преимущества и недостатки полного товарищества.
- 7 Что является основным учредительным документом акционерного общества? Перечислите, что данный документ должен содержать.
- 8 Назовите особенности создания холдингов на территории Республики Беларусь.

## **Задание 1**

Отгадать кроссворд (рисунок 1.1).

### **По горизонтали**

- 3 Форма объединения предприятий и организаций различных отраслей на основе общности интересов.
- 6 Организация, созданная для защиты интересов ее участников, она может служить формой профессионального объединения или государственного управления.
- 8 Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное имущество, которое является неделимым и не может быть распределено по долям между работниками предприятия.
- 17 Какая организация не ставит своей целью получение прибыли и распределение ее между участниками?
- 20 Какой кооператив признается добровольным объединением граждан на основе членства для совместной трудовой или иной хозяйственной деятельности?
- 21 Чего лишается предприятие в случаях превышения предприятием показателей, по которым его относят к малым?

### **По вертикали**

- 1 Объединение предприятий с целью совместной организации коммерческой деятельности.
- 2 Какое предприятие не наделено правом собственности на закрепленное имущество, которое является неделимым и не может быть распределено по долям между работниками предприятия?
- 4 Объединение, которое может создаваться по договору между собой коммерческими организациями в целях координации их предпринимательской деятельности.

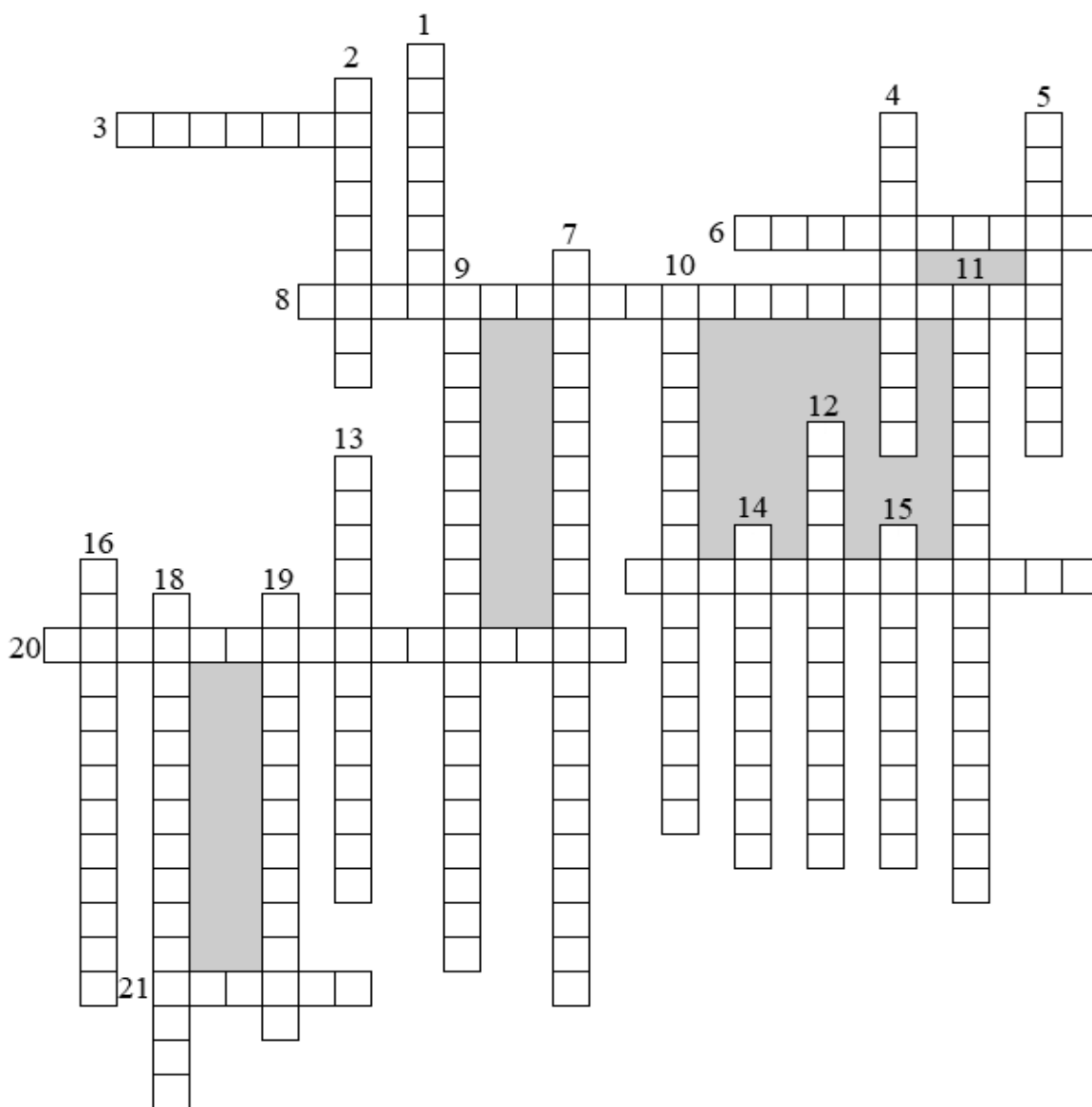


Рисунок 1.1 – Кроссворд

5 Лицо, которое занимается предпринимательской деятельностью единолично, не принимая статус юридического лица.

7 Коммерческие организации с уставным капиталом, разделенным на доли учредителей в соответствии с их вкладом.

9 Организационно-правовая форма функционирования и развития предприятий, компаний, развивающих предпринимательскую деятельность на основе уставного фонда.

10 Члены какого кооператива несут субсидиарную ответственность по его обязательствам в пределах невнесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива?

11 Товарищество, наряду с участниками которого есть несколько вкладчиков.

12 Что нужно получить, чтобы легально заниматься предпринимательской деятельностью?

13 Каким товариществом признаются коммерческие организации с разде-

ленным на доли уставным капиталом?

14 Временное или постоянное образование, возникшее в результате соглашения между несколькими банками или промышленными предприятиями для проведения финансовых операций.

15 Организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера.

16 На основании каких документов действуют юридические лица?

18 Гражданин, который занимается предпринимательской деятельностью единолично, не принимая статус юридического лица.

19 Общество с уставным капиталом, разделенным на доли учредителей в соответствии с их вкладом.

## Задание 2

Вставить пропущенные элементы на рисунке 1.2.

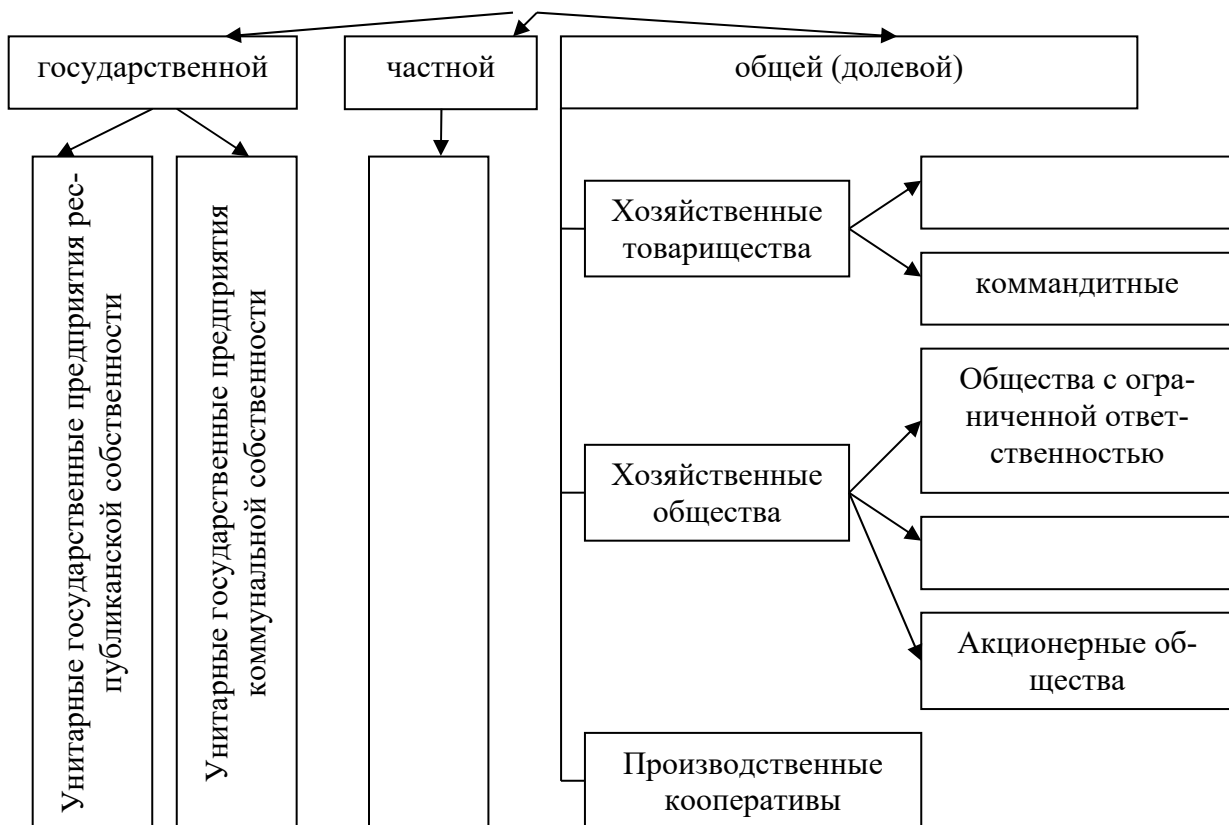


Рисунок 1.2 – Виды предприятий по формам собственности

## Тест

1 Физическое лицо – это:

- а) гражданин Республики Беларусь, иностранный гражданин или лицо без гражданства;
- б) иностранный гражданин;
- в) лицо без гражданства;

г) не гражданин Республики Беларусь, иностранный гражданин или лицо без гражданства;

д) организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество.

2 Некоммерческие организации не могут создаваться для достижения:

а) благотворительных целей;

б) культурных целей;

в) научных и управленческих целей;

г) образовательных целей;

д) неудовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан.

3 Государственным унитарным является предприятие:

а) с неделимым уставным фондом, имущество которого находится в собственности государства;

б) уставный фонд не формируется за счет бюджетных ассигнований, вкладов других государственных предприятий или иных источников государственных средств;

в) с неделимым уставным фондом, не имеющее права собственности на закрепленное за ним собственником имущество;

г) которое имеет уставный фонд, разделенный на определенное число акций равной номинальной стоимости, и которое несет ограниченную ответственность по обязательствам только своим имуществом.

4 Преимущества полного товарищества:

а) отсутствие особых доверительных отношений между полными товарищами может привести к быстрому распаду этой организационно-правовой формы;

б) полное товарищество не может быть «компанией одного лица»;

в) право каждого члена полного товарищества заниматься предпринимательской деятельностью от имени товарищества;

г) отсутствие возможности аккумуляирования значительных финансовых и материальных средств в относительно короткие сроки;

д) каждый член полного товарищества несет полную и солидарную неограниченную ответственность по обязательствам товарищества, т. е. в случае банкротства каждый член отвечает не только вкладом, но и личным имуществом.

5 Коммандитное товарищество является разновидностью полного товарищества со следующими особенностями:

а) состоит из двух групп участников: полных товарищей и вкладчиков;

б) состоит из трех групп участников: полных товарищей, частичных товарищей и вкладчиков;

в) включение в фирменное наименование товарищества имени вкладчика автоматически не ведет к превращению его в полное товарищество, прежде всего в смысле неограниченной и солидарной ответственности своим личным имуществом по долгам товарищества.

#### 6 Недостатки акционерного общества:

- а) владелец акций, купленных за именные приватизационные чеки, становится преимущественно пассивным соучастником производственного процесса в ожидании дивидендов;
- б) разделение функций владения и управления;
- в) ограниченная ответственность акционеров;
- г) право осуществлять дополнительную эмиссию акций, свободно передавать и продавать акции, обеспечивающие существование акционерного общества, независимо от изменения состава акционеров;
- д) возможность быстрого перелива финансовых средств из одной отрасли в другую, более эффективную.

#### 7 Недостатки общества с ограниченной ответственностью:

- а) общество привлекательно для кредиторов;
- б) уставный фонд не может быть меньше величины, установленной законодательством;
- в) возможность быстро аккумулировать значительные средства;
- г) ограниченная ответственность членов общества по обязательствам общества;
- д) отсутствие возможности аккумулировать значительные средства.

#### 8 В юридическом смысле слова под собственностью понимают:

- а) отношения между людьми по поводу присвоения средств производства и создаваемых с их помощью материальных благ;
- б) отношения между людьми, характеризующиеся правом владения и распоряжения вещью, закрепленные в юридических законах и нормах;
- в) отношения между людьми по поводу отдачи средств производства;
- г) отношения между людьми, характеризующиеся правом владения и распоряжения вещью, незакрепленные в юридических законах и нормах;
- д) отношения между отдельными людьми, группами людей, общественными классами, меняющиеся в соответствии с изменяющимися социально-экономическими условиями жизни людей.

#### 9 Общество с ограниченной ответственностью по сравнению с другими организационно-правовыми формами хозяйствования имеет следующие особенности:

- а) не требует обязательного личного участия своих членов в делах общества, поскольку не является разновидностью объединения капиталов;
- б) уставный фонд общества разделен на доли участников в зависимости от ответственности по долгам общества;
- в) уставный фонд общества разделен на доли участников в зависимости от ответственности по долгам общества; не требует обязательного личного участия своих членов в делах общества, поскольку является разновидностью объединения капиталов;
- г) требует обязательного личного участия своих членов в делах общества;
- д) уставной фонд не делится на доли.

#### 10 Унитарное предприятие имеет ряд особенностей:

- а) не наделяется правом собственности на закрепленное за ним имущество. Собственником этого имущества остается учредитель;



б) имущество унитарного предприятия не является неделимым, может быть распределено по вкладам, долям и паям, в том числе между работниками унитарного предприятия;

в) право каждого члена полного товарищества заниматься предпринимательской деятельностью от имени товарищества;

г) наделяется правом собственности на закрепленное за ним имущество;

д) во главе предприятия стоит несколько руководителей.

## 2 Производственная программа эксплуатации подвижного состава транспортного предприятия

### *Вопросы к обсуждению*

1 Методика составления плана перевозок.

2 Особенности составления плана грузовых перевозок.

3 Особенности составления плана пассажирских перевозок.

4 Методика определения производственной мощности и разработки производственной программы на транспортных предприятиях различного типа.

5 Планирование технико-эксплуатационных показателей и методы их определения.

**Задача 1.** Рассчитать производственную программу по эксплуатации грузовых автомобилей ЗИЛ-431410 и МАЗ-5335 с прицепом МАЗ-8926 на год (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Исходные данные по маркам автомобилей

Показатель	ЗИЛ-431410	МАЗ-5335 с прицепом МАЗ-8926
Списочное число автомобилей на начало года, ед.	150	110
Поступление автомобилей, ед.	15.02 – 9	12.08 – 7
Выбытие автомобилей, ед.	17.09 – 3	9.10 – 4
Время в наряде, ч	10,2	11
Время простоя под погрузкой-разгрузкой на одну езду, ч	0,46	1,1
Среднее расстояние перевозки, км	21	32
Коэффициент использования пробега	0,61	0,71
Коэффициент выпуска автомобилей на линию	0,72	0,74
Коэффициент использования грузоподъемности	0,83	0,92

**Задача 2.** Определить производственную программу мастерской по ремонту автомобилей, если трудоемкость крупного ремонта автомобиля составляет 7,4 ч, среднего ремонта – 4,2 ч, мелкого – 1,4 ч. Удельный вес поступления автомобилей соответственно составляет: в крупный ремонт – 20 %, средний –

30 %, мелкий – 50 %. Численность автослесарей – 5 чел., длительность смены – 8 ч, число рабочих дней – 250.

**Задача 3.** На предприятии по ремонту и обслуживанию автомобилей имеется 3 ед. оборудования, полезный фонд времени 1 ед. – 880 ч. Максимальная производительность одной единицы в час – обслуживание четырех автомобилей. В июне было приобретено еще 2 ед. такого оборудования, а в сентябре ликвидировано 3 ед. Фактическое количество автомобилей, обслуживаемых за год, составляет 20 000 шт.

Определить:

- производственную мощность на начало года;
- среднегодовую производственную мощность и мощность на конец года;
- коэффициент использования производственной мощности.

### **3 Организация международных перевозок грузов и пассажиров**

#### ***Вопросы к обсуждению***

1 Международные договоры, регулирующие международные автомобильные перевозки пассажиров.

2 Правительственные, неправительственные организации и компетентные органы в области международного пассажирского автомобильного транспорта.

3 Законодательство Республики Беларусь, регулирующие международные автомобильные перевозки пассажиров.

4 Международные стандарты и правила выполнения международных перевозок пассажиров и грузов.

5 Классификация международных автомобильных перевозок пассажиров.

6 Классификация международных автомобильных перевозок грузов.

7 Область применения соглашения АЕТР (ЕСТР), требования к водителям.

8 Нормативы по продолжительности управления водителем транспортным средством и перерывам в управлении.

9 Нормативы по периодичности и продолжительности периодов отдыха водителей.

10 Оформление бланка подтверждения деятельности.

11 Сменная езда водителей. Отражение смены водителей.

12 Ручное заполнение регистрационных листков.

13 Хранение перевозчиком информации о деятельности водителей.

14 Разрешительная система автомобильных перевозок пассажиров в нерегулярном сообщении. Случаи перевозок без разрешений.

#### **Задание 1**

Определить, о каких конвенциях или соглашениях идет речь.

1 Направлена на:

- увеличение безопасности международных дорожных перевозок пас-

сажиров и багажа;

– введение унифицированного договора международной перевозки пассажиров и багажа;

– введение четкого перечня документов, требуемых для международных перевозок пассажиров и багажа;

– установление четких пределов ответственности перевозчиков;

– упрощении международных автомобильных перевозок.

2 Разработано и принято в рамках ЕКМТ. Открыто для всех стран, желающих к нему присоединиться:

– либерализует некоторые виды нерегулярных международных сообщений по направлениям, аналогичным ASOR;

– определяет контрольный документ, который требуется для такого вида перевозок.

3 Европейское соглашение, касающееся работы экипажей транспортных средств, производящих международные автомобильные перевозки.

## Задание 2

Соотнести критерии классификации и виды международных перевозок (таблица 3.1). Охарактеризуйте каждый вид международных перевозок.

Таблица 3.1 – Классификация международных перевозок

Классификация перевозок	Вид перевозок
1 По видам транспорта	а) одновидовые; смешанные; отдельные; прямые; интермодальные; мультимодальные
2 По способу перевозки	б) грузовые; пассажирские; почтовые
3 По объекту транспортных операций	в) перегруженные; бесперегруженные
4 По периодичности	г) морские; речные; воздушные; железнодорожные; автомобильные; смешанные
5 По порядку прохождения границы	д) регулярные; нерегулярные

## Тест

1 Международные транспортные организации создаются:

а) по видам транспорта;

б) по объекту транспортных операций;

в) по месторасположению;

г) по объектам грузоперевозок;

д) по способу перевозки.

2 На какой срок выдается водительское удостоверение международного образца:

а) 5 лет;

б) 10 лет;

в) 15 лет;

- г) 20 лет;
- д) 8 лет.

3 Когда было заключено Соглашение о международных перевозках:

- а) 1980 г.;
- б) 1990 г.;
- в) 1995 г.;
- г) 2001 г.;
- д) 1986 г.

4 Как называется документ, удостоверяющий наличие и содержание договора фрахтования, заключаемого между фрахтователем и фрахтовщиком, и рассчитанный на перевозку крупных партий грузов:

- а) лицензия;
- б) чартер;
- в) договор;
- г) коносамент;
- д) билет.

5 В каком случае груз может считаться утраченным:

- а) если он не был доставлен в течение 30 календарных дней по истечении срока доставки;
- б) если он не был доставлен в течение 60 календарных дней по истечении срока доставки;
- в) если он не был доставлен в течение 90 календарных дней по истечении срока доставки;
- г) если он не был доставлен в течение 120 календарных дней по истечении срока доставки;
- д) если он не был доставлен в течение 100 календарных дней по истечении срока доставки.

6 Что является правовой формой для всех видов перевозок, возникающих на основе взаимоотношений между перевозчиком и грузоотправителем:

- а) устная договоренность между перевозчиком и грузоотправителем;
- б) договор перевозки;
- в) заявка на перевозку;
- г) распоряжение экспедитора;
- д) коносамент.

7 Сколько страниц CMR-накладной остается у перевозчика:

- а) одна;
- б) три;
- в) две;
- г) четыре;
- д) пять.

8 Какой размер должна иметь табличка «TIR»:

- а) 300 мм на 600 мм;
- б) 250 мм на 400 мм;
- в) 320 мм на 400 мм;

- г) 150 мм на 250 мм;
- д) 300 мм на 500 мм.

9 Назовите минимальный стаж работы, который должен иметь водитель при выполнении международных перевозок грузов на транспортном средстве, разрешенный максимальный вес которого превышает 7500 кг:

- а) один год;
- б) не менее двух лет;
- в) четыре года;
- г) не менее трех лет;
- д) не менее пяти лет.

10 Кто определяет пригодность грузового транспортного средств для осуществления автомобильной перевозки груза:

- а) грузоотправитель;
- б) перевозчик;
- в) грузополучатель;
- г) экспедитор;
- д) водитель.

#### **4 Организация управления технической службой на транспортных предприятиях. Планирование технического обслуживания и ремонта подвижного состава**

##### ***Вопросы к обсуждению***

- 1 Функции технической службы автотранспортного предприятия.
- 2 Состав и должностные обязанности работников технической службы.
- 3 Нормативы численности работников технической службы.
- 4 Порядок обслуживания транспортных средств на автотранспортном предприятии и в организациях автосервиса.
- 5 Планирование технического обслуживания и ремонта подвижного состава.

##### **Задание**

Провести расчет производственной программы технического обслуживания и ремонта на основе выданного преподавателем варианта исходных данных с использованием ТКП 248–2010.

## 5 Организация транспортно-экспедиционного обслуживания

### Вопросы к обсуждению

- 1 Содержание транспортного, экспедиционного и транспортно-экспедиционного обслуживания.
- 2 Экспедитор и его роль в управлении транспортным процессом.
- 3 Договор транспортной экспедиции, договор перевозки грузов.
- 4 Договор перевозки пассажиров.

### Задание 1

Согласны ли Вы со следующими утверждениями (таблица 5.1)? Обосновать свое мнение.

Таблица 5.1 – Утверждения об основных понятиях транспортно-экспедиционного обслуживания

Утверждение	Ответ
Грузоотправитель – юридическое или физическое лицо, от имени которого оформляется отправка и получение груза	
Грузополучатель – юридическое или физическое лицо, уполномоченное на получение груза на основании договора или на иных законных основаниях	
Клиентами могут являться только грузополучатели, которые заключают с экспедитором договор транспортной экспедиции	
Участниками транспортно-экспедиционной деятельности являются клиенты (грузоотправители, грузополучатели) и перевозчики	
Транспортно-экспедиционные услуги – услуги, связанные с организацией и (или) обеспечением перевозки груза одним или несколькими видами транспорта	
Транспортно-экспедиционная деятельность – вид предпринимательской деятельности экспедитора по оказанию транспортно-экспедиционных услуг	
Перевозчик – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, имеющие право на осуществление транспортно-экспедиционной деятельности на основании специального разрешения (лицензии), выданного в соответствии с законодательством Республики Беларусь	

### Задание 2

Распределить перечисленные компоненты между соответствующими им структурными элементами транспортного обслуживания в таблице 5.2.

Компоненты: хранение грузов; кросс-докинг; приспособляемость к требованиям клиента; предоставление средства перевозки в аренду; выбор оптимальной схемы доставки; подготовка груза к перевозке; точность и своевременность исполнения договора; характер отношения персонала к потребителям; перевозка груза; работы по погрузке-разгрузке; закрепление договора нормативными документами; нанесение на упаковку маркировки; возможность получение достоверной информации о тарифах, условиях перевозки и местоположении груза.

Таблица 5.2 – Структурные элементы транспортного обслуживания

Транспортная продукция	Транспортный процесс	Взаимодействие между пользователем и транспортной компанией

### Задание 3

Изучить содержание статей 740 и 755 Гражданского кодекса Республики Беларусь о порядке заключения договоров о перевозке грузов и договоров перевозки пассажиров, выданных преподавателем.

## 6 Планирование материально-технического обеспечения транспортного предприятия (управляемая самостоятельная работа)

**Задача 1.** Рассчитать годовую потребность предприятия в шинах на основании данных, приведенных в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Исходные данные

Показатель	Марка автомобилей		
	ГАЗ	МАЗ	КАМАЗ
Количество автомобилей, имеющих на предприятии, шт.	4	12	6
Нормативный срок пробега автошин, км	90 000	80 000	70 000
Среднесуточный пробег автомобиля, км	150	200	180
Среднегодовой пробег всех автомобилей, км			
Количество рабочих дней в году, дн.			
Количество колес в одном автомобиле, шт.			
Потребность в автошинах, шт.			

**Задача 2.** Годовая потребность в аккумуляторах для продажи потребителям составляет 8 000 шт. в среднем по цене 780 р. Стоимость заказа – 60 р., годовая стоимость хранения – 24 % от стоимости закупки. Определить оптимальный размер заказа, а также годовые расходы на заказы и хранение запасов.

**Задача 3.** Оценить выполнение плана материально-технического обеспечения транспортного предприятия узлами и деталями на основании данных таблицы 6.2.

Таблица 6.2 – Исходные данные к задаче 3

Наименование деталей и узлов	План поступления узлов и деталей на предприятие, шт.	Фактически поступило узлов и деталей за рассматриваемый период, шт.
X <sub>1</sub>	500	520
X <sub>2</sub>	500	510
X <sub>3</sub>	500	515
X <sub>4</sub>	500	490
X <sub>5</sub>	500	495
X <sub>6</sub>	500	485
X <sub>7</sub>	500	500
X <sub>8</sub>	500	510
X <sub>9</sub>	500	520
X <sub>10</sub>	500	500

## 7 Организация финансовой и коммерческой работы на транспортных предприятиях

### *Вопросы к обсуждению*

1 Сущность коммерческой деятельности и ее место в функциях транспортного предприятия.

2 Назовите основные направления финансовой работы. Охарактеризуйте их содержание.

3 Какие вопросы финансовой работы являются наиболее актуальными в современных условиях?

4 Дайте характеристику типичному коммерческому и финансовому отделам предприятия.

5 В чем заключается смысл утверждения о том, что финансовая служба является активной составляющей системы управления финансами предприятия?

6 Сущность информационно-аналитического обеспечения и классификация финансовой информации.

7 Содержание финансовой деятельности транспортного предприятия.

8 Задачи и функции финансовой службы транспортного предприятия.

9 Задачи и функции коммерческой службы транспортного предприятия.

**Задача 1.** Организация «Материк» запланировала следующие показатели:

- объем капитальных вложений – 17 тыс р.;
- выручка от реализации продукции – 38 тыс р.;
- себестоимость реализованной продукции – 25 тыс. р.;
- расходы на выплату дивидендов и проведение социальных мероприятий – 1,4 тыс. р.



На основании приведенных показателей обосновать возможность финансирования заявленных потребностей в капитальных вложениях за счет собственных средств (прибыли). Ставка налога на прибыль – 24 %.

**Задача 2.** Организация помещает на банковский счет 500 тыс. р. на три года. Ставка банковского процента – 18 % годовых. Определить, какова будет сумма средств организации на банковском счете через 4 года при начислении сложного процента.

**Задача 3.** Выручка предприятия на год по плану – 658 тыс. р., плановый уровень затрат составляет 3,8 %. Фактическая выручка составила 716 тыс. р., сумма затрат – 28 тыс. р. Определить сумму экономии (или перерасхода) от снижения (или повышения) уровня затрат.

**Задача 4.** Транспортное предприятие, состоящее из двух секций, суммарная величина прибыли которых в 2020 г. составила 150 тыс. р. В 2021 г. запланировано увеличение прибыли первой секции на 65 %, а второй – на 120 %. В результате суммарная прибыль предприятия должна вырасти в 1,5 раза. Рассчитать величину прибыли каждой секции в прошлом и в этом годах.

**Задача 5.** Общие постоянные затраты транспортного предприятия при перевозке грузов составили 450 тыс. р., средние переменные издержки – 18 тыс. р., транспортная услуга реализуется по цене 55 р., обеспечивая предприятию прибыль в объеме 75 тыс. р. В связи со спадом в экономике предприятие было вынуждено сократить объем перевозок на 20 % в количественном выражении. Чтобы оставить размер прибыли на прежнем уровне, администрация изыскала возможность снизить общие постоянные затраты. Насколько они в результате были снижены?

## **8 Планирование производительности труда, численности персонала и фонда заработной платы на транспортных предприятиях (управляемая самостоятельная работа)**

**Задача 1.** Определить списочное и явочное количество автослесарей транспортного предприятия по замене глушителей. Количество обслуживаемых автомобилей в год составляет 2 000 шт. Плановая трудоемкость замены глушителя – 5 ч, средний коэффициент выполнения норм выработки – 1,1. Число рабочих дней в году – 242 дн. Планируемые невыходы рабочих – 19 дн. Продолжительность рабочего дня по плану – 8 ч, фактически – 7,6 ч.

**Задача 2.** Определить плановую численность работников автотранспортного предприятия, если численность персонала в отчетном году – 38 чел., доходы за отчетный год – 170 262 р., планируется получить доходы в раз-

мере 171 898 р. Относительная экономия численности персонала за счет внедрения передовых методов перевозки грузов и механизации трудоемких процессов составляет 5 чел.

**Задача 3.** Определить численность водителей ОАО «АвтоСлава» на основе следующих данных: количество автомобилей для перевозки пассажиров – 10 шт., один водитель работает на одном автомобиле в смену. Число рабочих дней в году – 242 дн. Планируемые выходные водителей – 19 дн. Отпуск – 24 рабочих дня.

**Задача 4.** Определить производительность труда водителей и процент выполнения ими норм выработки по нормативной трудоемкости. Количество водителей – 30 чел., объем перевозок груза – 800 тыс. т, грузооборот – 8800 тыс. т·км, норма времени на погрузку и разгрузку 1 т груза – 4 мин, на 1 т·км – 0,76 мин.

**Задача 5.** На начало планового периода предприятие располагает транспортным парком 400 ед. Планируется ввести 20 автомобилей, грузоподъемность которых в 2,5 раза выше имеющихся. Определить, что выгоднее с точки зрения роста производительности труда: заменить 20 старых машин на новые или расширить имеющийся парк на 20 новых автомобилей.

**Задача 6.** Рассчитать рост выработки всех рабочих предприятия, если в плановом периоде на механизированный труд переводится 32 % всех рабочих, занятых ручным трудом, при этом производительность труда каждого возрастет в 1,5 раза. Списочный состав всех рабочих предприятия – 428 чел., из них механизированным трудом заняты 280 чел., ручным – 148 чел.

**Задача 7.** Рассчитать часовой, дневной, месячный, годовой фонд заработной платы и среднечасовую, среднедневную, среднемесячную и среднегодовую заработную плату работников предприятия на основе следующих данных:

- фонд заработной платы по сдельным расценкам и по тарифу – 345 000 р.;
- доплаты по прогрессивным системам – 7 650 р.;
- премии повременщикам – 11 513 р.;
- доплаты за работу в ночное время – 9 210 р.;
- доплаты кормящим матерям – 8 350 р.;
- доплата за очередные и дополнительные отпуска – 61 400 р.;
- доплата за выполнение государственных общественных обязанностей – 9 100 р.;
- количество рабочих – 40 чел.;
- эффективный часовой фонд одного рабочего – 1 833 ч.;
- количество отработанных дней одним рабочим – 235.

## 9 Общая методология стратегического планирования

### *Вопросы к обсуждению*

1 В чем заключаются основные причины возникновения стратегического планирования?

2 Что понимается под объектом и предметом стратегического планирования? Приведите примеры.

3 Какими обстоятельствами характеризуется стратегическое планирование и в чем преимущество его применения? Дать определение понятия «стратегическое планирование».

4 Что свойственно стратегическому планированию? Что обуславливает уровень рисков? Что учитывает временная ориентация? Охарактеризовать реактивное и инактивное планирование, указать их достоинства и недостатки.

5 Охарактеризовать преактивное и интерактивное планирование, отмечая плюсы и минусы.

6 Рассказать о стратегическом планировании с точки зрения горизонта планирования. Являются ли разработки долго-, средне-, краткосрочных стратегических планов обязательными?

7 Назвать методы и модели стратегического планирования. Что представляет собой один из методов стратегического анализа – метод разрыва – и для каких целей он используется?

8 В чем суть одной из классических моделей стратегии – анализ динамики издержек и кривая опыта? Какой главный недостаток этой модели?

9 Какова концепция и цель модели жизненного цикла товара?

**Задача 1.** Затраты на разработку стратегического плана предприятия составили 2,5 тыс. р. При этом в результате реализации плана предполагается получение чистой прибыли в размере 1,5 тыс. р. Целесообразно ли реализовывать план с такими параметрами? Какой из принципов стратегического планирования нарушен?

**Задача 2.** Вы работаете в отделе стратегического планирования на предприятии. Заполнить схему «дерево целей» для транспортного предприятия (рисунок 9.1).

Подробно описать, с чего следует начать планирование деятельности.

**Задача 3.** Два транспортных предприятия А и Б перевозят пассажиров в междугороднем сообщении и имеют одинаковую величину прибыли от продаж. При этом предприятие А не использует стратегическое планирование, а предприятие Б использует. Какое из этих предприятий функционирует более эффективно? Почему? Какое из них более эффективно в долгосрочной перспективе?

**Задача 4.** Две фирмы занимаются ремонтом автомобилей. Первая расположена в старой части города. Вторая имеет более низкие цены на оказываемые

услуги и расположена на окраине города. Разработать план рекламной кампании. При этом следует учесть два основных аспекта: максимизировать общее число клиентов и минимизировать расходы на рекламу при заданных ограничениях. Исходные данные представлены в таблице 9.1, ограничения – в таблице 9.2.



Рисунок 9.1 – Дерево целей организации

Таблица 9.1 – Составление плана рекламной кампании на оказание новой услуги

Периодическое издание	Стоимость объявления, р.	Количество читателей, тыс. чел.	Количество размещенных объявлений, шт.	Общая стоимость, р.	Процент от общей суммы, %	Общее количество читателей, тыс. чел.
Издание 1	147	4,2	6			7,0
Издание 2	124	4,0	6			6,4
Издание 3	113	3,8	6			6,1
Издание 4	70	3,4	6			5,9
Издание 5	53	3,1	6			5,0
Издание 6	52	2,5	6			4,2
Итого						

Таблица 9.2 – Ограничения по проведению рекламной кампании

Показатель	Значение
Всего расходов на рекламу, р.	1 200
Минимальная аудитория, чел.	8 000
Максимальный процент расходов на одно издание, %	33,3
Минимальное количество объявлений на одно издание, шт.	6

## 10 Планирование затрат и тарифов транспортного предприятия (управляемая самостоятельная работа)

### Вопросы к обсуждению

1 Нормативно-правовая база формирования состава затрат и тарифов на транспорте.

2 Продукция транспортных предприятий и методика определения ее себестоимости.

3 Смета затрат транспортных предприятий и методика ее разработки.

4 Состав затрат, включаемых в плановую себестоимость перевозок.

5 Методы установления тарифов.

6 Понятие, виды и сфера применения тарифов транспортного предприятия.

**Задача 1.** Транспортная компания снизила тариф на перевозку грузов на 6 %, при этом спрос на ее услуги вырос на 8 %. Определить и охарактеризовать ценовую эластичность спроса.

**Задача 2.** Установить значение предельной скидки на перевозку грузов из условия недопущения снижения рентабельности перевозок для нескольких грузоотправителей. Исходные данные представлены в таблице 10.1.

Таблица 10.1 – Исходные данные к задаче 2

Грузоотправитель	Прирост объема перевозок, %	Рентабельность перевозок	Доля расходов, зависящих от объема перевозок (переменные расходы), доли ед.
1	11	0,18	0,25
2	9	0,2	0,30
3	16	0,21	0,42
4	20	0,1	0,38

**Задача 3.** ЧУП «Миг» производит продукцию и пользуется услугами транспортной компании ООО «Автоплюс». За перевозку дополнительного объема груза в размере 4 тыс. т. грузовладелец обратился к транспортной организации с просьбой предоставить скидку, при этом плата за перевозку 1 т данного груза по прейскуранту составляет 8 р.; себестоимость перевозки 1 т груза в части, зависящей от объема данного груза, – 2,3 р.; желаемый прирост прибыли транспортной компании должен составить 2,65 тыс. р. Определить размер возможной скидки с тарифа за увеличение объема перевозок груза.

**Задача 4.** На основании исходных данных (таблица 10.2) определить себестоимость перевозок грузов, тариф на 1 ч работы автомобиля, тариф за 1 км пробега, тариф за 1 т·км.

Таблица 10.2 – Исходные данные к задаче 4

Показатель	Значение
Пробег за смену, км (один рейс)	200
Пробег с грузом за рабочий день, км	100
Время в наряде, ч	8
Стоимость 1 л топлива, р.	
Грузоподъемность, т: 1-го автомобиля	4
2-го автомобиля	5
Стоимость смазочных материалов	3,5 % от стоимости израсходованного топлива
Основная часовая заработная плата водителя, р.	18
Дополнительная заработная плата	12 % от основной
Отчисления из фонда заработной платы, %	34,6
Установленная рентабельность, %	17
Число рабочих дней в году, дн.	252
Налоги за день работы, включаемые в себестоимость, р.	10,5

Нормы затрат приведены в таблице 10.3.

Таблица 10.3 – Исходные данные для расчета себестоимости перевозок грузов автомобильным транспортом

Грузо-подъемность автомобиля, т	Стоимость автомобиля, тыс. р.	Норма расхода топлива, л/100 км	Нормы расхода на 1000 км пробега, р.			
			на ремонт шин	на ТО и ремонт	на восстановление автомобиля	на общепроизводственные
4	220	26	38	70	32	68
5	246	30	49	79	39	72

## 11 Инструменты стратегического планирования

### *Вопросы к обсуждению*

1 Процедуры внутренней диагностики предприятия.

2 SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, учет внешних возможностей и угроз.

3 Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Техника анализа PEST.

4 Методы определения оптимального набора стратегических зон хозяйствования.

5 Матричный анализ хозяйственного портфеля компании.

6 Матрица Бостонской консультативной группы.

### Задание

Используя следующие данные (таблица 11.1), рассчитать: темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции, коэффициент лидерства  $K_{лид}$  на рынке по каждому виду продукции, долю продукции в общем объеме продаж и построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу 11.2.

Таблица 11.1 – Исходные данные

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс. р.		Емкость рынка в 2020 г., тыс. р.	Объем продаж конкурента, тыс. р.	Доля рынка в 2020 г, %	
	2019 г.	2020 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	5800	5000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

Таблица 11.2 – Данные к построению матрицы БКГ

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	$K_{лид}$	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать  $T_{ср.}$  (средний темп роста объема продаж) и  $K_{лид.ср.}$  (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

## 12 Финансовое планирование на предприятии транспорта (управляемая самостоятельная работа)

**Задача 1.** Предприятие разрабатывает план деятельности на следующий год, при этом фиксируются значения трех показателей:

- постоянные затраты сохраняются на прежнем уровне,  $П_3 = 850$ ;
- величина покрытия затрат сохраняется на уровне,  $В_{пз} = 15\ 000$ ;
- доля покрытия затрат снижается,  $Д_{пз} = 0,21$ .

Определить требуемые значения показателей по плану на следующий год, используя данные таблицы 12.1.

Таблица 12.1 – Показатели деятельности предприятия

Показатель	Единица измерения	Значение
Выручка от реализации	д. е.	60 000
Переменные затраты	д. е.	45 000
Покрытие затрат	д. е.	15 000
Доля покрытия затрат		0,25
Фактор цены		1,333
Постоянные затраты	д. е.	8 500
Точка безубыточности	д. е.	34 000

**Задача 2.** Прибыль от реализации продукции (услуг) планируется в сумме 92 000 р. в год. Прибыль от прочей реализации – 6 000 р. Себестоимость реализованной продукции предусматривается в размере 640 р., в том числе материальные ресурсы – 70 %. Определить сумму налоговых платежей в бюджет.

**Задача 3.** Выручка от реализации продукции (услуг) на планируемый год определена в размере 280 тыс. р., полная себестоимость реализованной продукции составляет 104 тыс. р., в том числе постоянные затраты – 60 тыс. р. Определить порог рентабельности (точку безубыточности, предусмотренную планом предприятия).

**Задача 4.** Разработать финансовый план деятельности создаваемого предприятия по перевозке пассажиров в междугороднем сообщении на основании прогноза доходов для первых трех лет деятельности (таблица 12.2). Следует учесть, что уставной капитал составляет 150 тыс. р. Денежные расходы представлены в таблице 12.3.

Таблица 12.2 – Прогноз доходов от оказания услуг

Месяц, квартал	Величина дохода, тыс. р.
<i>Для первого года хозяйственной деятельности</i>	
Январь	–
Февраль	–
Март	50,10
Апрель	59,13
Май	69,78
Июнь	81,72
Июль	96,15
Август	113,10
Сентябрь	133,05
Октябрь	156,54
Ноябрь	184,17
Декабрь	216,66
Итого	1 160,40



Окончание таблицы 12.2

Месяц, квартал	Величина дохода, тыс. р.
<i>Для второго года хозяйственной деятельности</i>	
I квартал	650,67
II квартал	684,81
III квартал	721,05
IV квартал	759,00
Итого	2 815,53
<i>Для третьего года хозяйственной деятельности</i>	
Итого	3 036,00

Таблица 12.3 – Денежные расходы

Денежные расходы	Первый год деятельности				Второй год деятельности				Третий год деятельности
	Месяц				Квартал				
	3	6	9	12	I	II	III	IV	
Материалы и электроэнергия	11,9	26,9	43,3	71,4	161,3	174,2	183,1	188,3	577,1
Заработная плата с отчислениями	9,3	20,9	34,1	55,5	81,9	87,1	92,2	95,6	292,9
Прочие накладные расходы	16,7	16,7	16,7	16,7	40,2	40,2	40,2	40,2	124,1
Налоги и отчисления	1,3	10,9	17,7	28,9	61,7	65,3	69,4	72,2	223,2

## 13 Реинжиниринг бизнес-процессов как направление стратегического планирования

### *Вопросы к обсуждению*

- 1 Понятие процесса и реинжиниринга бизнес-процессов.
- 2 Документирование бизнес-процессов.
- 3 Планирование бизнес-процессов.
- 4 Информационные технологии в реинжиниринге бизнеса.
- 5 Система стратегических целей и показатели.

### **Задание 1**

Описать макро- и субпроцессы в транспортной компании: виды, уровни, границы, преимущества.

### **Задание 2**

Провести реинжиниринг бизнес-процессов с определением ключевых бизнес-процессов, миссии и критических факторов успеха, взаимосвязи между

процессами и критическими факторами успеха.

### Задание 3

Привести примеры успешного реинжиниринга бизнеса в сфере транспорта.

### Задание 4

Составить модель бизнес-процесса, направленную на эффективные услуги по перевозкам в транспортной компании.

### Задание 5

Установить соответствие между параметрами усовершенствования бизнес-процессов компании (таблица 13.1).

Таблица 13.1 – Термины и их расшифровка

Термин	Значение термина
1 Уровень изменений	а) наращиваемый
2 Требуемое время	б) короткое
3 Направление	в) снизу-вверх
4 Охват	г) на уровне функций
5 Риск	д) умеренный
6 Основное средство	е) статистическое управление
7 Тип изменения	ж) культурный

### Задание 6

Установить соответствие между этапами реинжиниринга бизнеса компании и их содержанием (таблица 13.2).

Таблица 13.2 – Термины и их расшифровка

Термин	Значение термина
1 Разработка образа будущей компании	а) внедрение нового проекта в бизнес.
2 Анализ существующего бизнеса	б) разработка новых или измененных процессов и поддерживающей их информационной системы
3 Разработка нового бизнеса	в) исследование компании и составление схемы ее функционирования в настоящий момент.
4 Внедрение нового бизнеса	г) развитие бизнеса для достижения стратегических целей
	д) усовершенствование бизнес-процессов

### Задание 7

Изучить систему показателей в привязке к бизнес-процессам (таблица 13.3) и охарактеризовать ее.

Таблица 13.3 – Группы показателей

Наименование	Пример показателя	Стратегия	Бизнес-процесс
Общие индикативные показатели уровня компании	Выручка, прибыль, рентабельность активов	В общем виде характеризуют достижение стратегических целей	Не могут характеризовать отдельные процессы
Показатели уровня компании, ориентированные на стратегию	Средний срок поставки потребителю, скорость обновления ассортимента	Непосредственно характеризуют достижение стратегических целей компании	Могут характеризовать отдельные процессы
Показатели уровня компании, характеризующие операционную эффективность	Длительность производственного цикла, средний уровень брака, доля полезной загрузки оборудования	Могут характеризовать достижение стратегических целей	Могут характеризовать отдельные процессы

## 14 Управление затратами на транспортном предприятии

### Вопросы к обсуждению

- 1 Каковы особенности применения классификации затрат по экономическим элементам и калькуляционным статьям себестоимости?
- 2 В чем заключается различие между переменными и постоянными затратами?
- 3 Что относится к переменным затратам на автомобильном транспорте?
- 4 Назовите основные пути снижения затрат на автотранспортном предприятии.

**Задача 1.** Определить уровень затрат на 1 р. оказанных услуг в отчетном и плановом периодах, если известно, что выполняется 17 000 перевозок в год по себестоимости 540 р. Планом на предстоящий год предусмотрено увеличить количество выполненных перевозок на 10 % и снизить их себестоимость на 5 %. Цена перевозки – 600 р.

**Задача 2.** По приведенным данным определить величину переменных и постоянных затрат транспортного предприятия:

- расходы материалов для нужд управления – 1 000 р.;
- затраты на оплату труда работников – 20 000р.;
- амортизация оборудования цеха – 2 000 р.;
- амортизация здания – 1 000 р.;
- дополнительная заработная плата ремонтных рабочих – 10 000 р.;
- расходы на канцелярские товары для бухгалтерии – 1 500 р.;
- заработная плата начальника транспортного цеха – 2 000 р.;
- прочие управленческие расходы – 7 000 р.

**Задача 3.** В отчетный период грузооборот автотранспортного предприятия составил 75 000 т·км, себестоимость перевозки на 1 т·км – 40 р. В будущем периоде предприятие планирует увеличить грузооборот до 125 000 т·км и снизить себестоимость 1 т·км до 25 р. Стоимость транспортной услуги в отчетном году – 28 р. за 1 т·км. В будущем периоде автотранспортное предприятие планирует получить выручку в размере 550 000 р. Определить затраты на 1 р. оказанных услуг в плановом и отчетном годах, а также их изменение в плановом году по сравнению с отчетным.

**Задача 4.** Определить сумму затрат на перевозки и составить калькуляцию себестоимости по следующим исходным данным:

- автотранспортное предприятие осуществляет перевозку груза на 25 автомобилях МАЗ-5551;
- за год перевезено 2 000 тыс. т груза, выполнено 10 930 тыс. т·км и сделано 175 512 ездов;
- годовой пробег автомобилей – 2 241 тыс. км;
- автомобиле-часы в работе – 119 330 ч;
- способ погрузки-разгрузки – механизированный (производится экскаватором емкостью ковша – 2,5 м<sup>3</sup>);
- форма оплаты труда водителей сдельно-премиальная;
- доплаты, надбавки и премии составили 80 % от сдельного заработка;
- дополнительная заработная плата составляет 10 % от основной;
- стоимость автомобиля – 93 572 р.;
- общехозяйственные расходы – 5 310 р. на один автомобиль в год.

### **Тест**

1 Условно-постоянные затраты – это:

- а) материализованные затраты, и поэтому их можно инвентаризировать;
- б) затраты, которые возрастают или уменьшаются пропорционально объему оказания услуг;
- в) издержки, которые нельзя проинвентаризировать;
- г) затраты, которые содержат как переменные, так и постоянные компоненты.

2 К классификации затрат для принятия решений и планирования относятся:

- а) прямые и косвенные;
- б) основные и накладные;
- в) регулируемые и нерегулируемые;
- г) постоянные, переменные и условно-постоянные.

3 Производственные затраты – это затраты:

- а) которые возрастают или уменьшаются пропорционально объему оказания услуг;
- б) носящие общий характер для производства нескольких видов продукции, включающийся в их себестоимость на основе специальных расчетов;
- в) которые можно инвентаризировать;
- г) возникающие в результате оказания дополнительных услуг.

4 Релевантные затраты – это:

- а) издержки, которые нельзя проинвентаризировать;
- б) затраты, измеряемые с точки зрения упущенной возможности, которая потеряна в результате выбора альтернативного управленческого решения;
- в) затраты, принимаемые во внимание при выборе оптимального управленческого решения;
- г) затраты, на которые нельзя повлиять управленческими решениями.

5 Продолжите «Постоянные затраты...»:

- а) не зависят от объема произведенной продукции;
- б) это затраты, принимаемые во внимание при выборе оптимального управленческого решения;
- в) являются дополнительными и возникают в результате изготовления или продажи дополнительной партии;
- г) возрастают или уменьшаются пропорционально объему оказания услуг.

6 Под понятием «затраты» понимает(-ют)ся:

- а) средства, израсходованные на приобретение ресурсов, способные принести доход в будущем;
- б) часть затрат, понесенных предприятием в связи с получением дохода;
- в) совокупность материальных, трудовых и финансовых ресурсов, потребление которых связано с процессом производства продукции (работ, услуг);
- г) виды продукции (работ, услуг) предприятия, предназначенные к реализации резервного капитала.

7 Что из перечисленного можно отнести к переменным затратам:

- а) общехозяйственные расходы;
- б) арендная плата;
- в) топливо и энергия на технологические цели;
- г) амортизация.

8 Переменные затраты – это те затраты, которые ... объемов производства в натуральных измерителях:

- а) всегда остаются неизменными при росте;
- б) увеличиваются при изменении;
- в) изменяются прямо пропорционально изменению.

9 Укажите, какие из статей затрат на производство продукции относятся к категории условно-переменных:

- а) основная заработная плата рабочих;
- б) амортизация здания;
- в) топливо и энергия на технологические цели;
- г) оплата освещения производственных цехов.

### ***Задачи на управляемую самостоятельную работу***

**Задача 1.** Определить затраты автотранспортного предприятия на техническое обслуживание и ремонт парка подвижного состава (таблица 14.1). Трудоемкость работ – 94 890 чел.-ч. Средняя часовая тарифная ставка ремонтного ра-

бочего – 58 р./ч. Премии ремонтным рабочим – 30 % от заработной платы по тарифу., доплаты за работу в вечернее и ночное время – 3 %. Процент дополнительной заработной платы составляет 17 %.

Таблица 14.1 – Исходные данные

Марка автомобиля	Пробег автомобилей, тыс. км	Норма затрат на запасные части, р./1000 км	Норма затрат на материалы, р./1000 км
ГАЗ-322132	585,35	15,5	12,0
ПАЗ-3205	952,17	20,5	12,0
МАЗ-5551	1 392,50	22,5	14,5
ЛиАЗ-5296	2 092,82	25,5	18,5

**Задача 2.** Для перевозки грузов используются бортовые автомобили моделей ГАЗ, ЗИЛ и МАЗ. Техничко-экономические показатели грузовых перевозок представлены в таблице 14.2. Определить себестоимость перевозки 1 т груза; установить, насколько рентабельны перевозки, если тарифы на перевозку составляют 9 р. Определить, какой должна быть себестоимость перевозки груза для обеспечения уровня рентабельности перевозок в 30 %.

Таблица 14.2 – Техничко-экономические показатели грузовых перевозок

Показатель	Модель транспортных средств		
	ГАЗ	ЗИЛ	МАЗ
1 Техническая скорость, км	24	24	18
2 Время погрузочно-разгрузочных работ, ч	0,7	0,8	0,7
3 Коэффициент использования пробега автомобиля	0,45	0,45	0,45
4 Расстояние перевозки груза, км,	15	15	15
5 Переменные расходы на 1 км пробега, р.	11	11,6	13,9
6 Постоянные расходы на 1 км пробега, р.	105,4	116,8	187,8
7 Грузоподъемность, т	4	6,0	12,0

**Задача 3.** В таблице 14.3 представлены данные о фактической и плановой себестоимости предоставления *i*-й услуги.

Таблица 14.3 – Фактическая и плановая себестоимость предоставления услуги

Статья затрат	Себестоимость предоставления услуги, р.		Отклонение от плановой себестоимости, экономия (-), перерасход (+)	
	План	Факт	р.	%
Стоимость материалов	2 100	2 000		
Основная заработная плата и отчисления на социальные нужды	700	650		
Топливо и энергия на технологические нужды	120	150		
Накладные расходы	350	360		
Производственная себестоимость				

Определить плановую и фактическую себестоимость, а также отклонения по отдельным статьям затрат и в целом по себестоимости.

## **15 Реализации концепции контроллинга на транспортном предприятии (управляемая самостоятельная работа)**

### ***Вопросы к обсуждению***

- 1 Понятие контроллинга.
- 2 Инструменты контроллинга.
- 3 Объекты контроллинга.
- 4 Виды контроллинга.
- 5 Состав службы контроллинга.
- 6 Внедрение контроллинга в организации: предпосылки, фазы, темпы.

### **Задание 1**

Разбейтесь на группы по два человека. Вы – руководитель транспортной организации, которая занимается перевозкой грузов и пассажиров. Вам необходимо создать на предприятии службу контроллинга.

- 1 Кто будет входить в состав данной службы?
- 2 Кому Вы поручите заниматься отбором кадров для службы контроллинга?
- 3 Каков будет состав службы контроллинга?
- 4 Кто будет разрабатывать должностные инструкции для сотрудников службы контроллинга?
- 5 Какими должностными обязанностями будут наделены сотрудники службы контроллинга?

### **Задание 2**

Составьте организационную структуру предприятия, в которой будет указано место службы контроллинга, взаимосвязь этой службы с другими структурами предприятия, и объясните Вашу схему.

### ***Тест***

- 1 Каким требованиям должна подчиняться информация в системе контроллинга:
  - а) релевантность;
  - б) однократность;
  - в) малый объем;
  - г) своевременность.
- 2 Что включает в себя текущий контроль:
  - а) анализ причин отклонений;

б) мониторинг внутренней среды с целью раннего предупреждения проблем;

в) контроль прогнозов;

г) контроль предполагаемых ограничений.

3 Фазой процесса стратегического планирования является:

а) тактическое решение;

б) анализ отклонений;

в) прогноз внешней среды;

г) поиск и формулирование стратегической цели.

4 Управленческий учет является:

а) элементом системы контроллинга;

б) задачей контроллинга;

в) целью контроллинга;

г) видом контроллинга.

5 Укажите, что не является элементом системы контроллинга на предприятии:

а) анализ планов, результатов, отклонений;

б) контроль;

в) планирование;

г) финансирование.

6 Задачей какого элемента системы контроллинга является отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени:

а) контроль;

б) мониторинг;

в) информационные потоки;

г) управленческий учет.

7 К функциям контроллинга относится:

а) разработка учетной политики;

б) обеспечение рациональности управленческого процесса;

в) финансовая поддержка принятия управленческих решений;

г) определение организационной структуры предприятия.

8 Анализ внутренней среды в стратегическом контроллинге подразумевает:

а) анализ рынка труда;

б) анализ рынка капитала;

в) анализ выпускаемой продукции;

г) анализ конкурентов.

9 Какой элемент системы контроллинга служит основанием для корректировки плана действий:

а) контроль;

б) мониторинг;

в) анализ отклонений;

г) управленческий учет.

10 Элемент системы контроллинга – установление целей – подразумевает:

а) анализ сильных и слабых сторон;

б) оказание информационной поддержки управления;



- в) выбор критериев оценки целей;
- г) анализ прошлой деятельности предприятия.

11 Отличительной особенностью управленческого учета является:

- а) обязательность ведения;
- б) информация, представляемая в произвольной форме;
- в) учет в российской валюте;
- г) отчеты, составляемые в строго определенные сроки.

12 Отличительной особенностью управленческого учета не является следующее:

- а) затраты группируются и отражаются в разрезе экономических элементов;
- б) отчеты составляются ежедневно, еженедельно, ежемесячно;
- в) учет ведется в денежных и неденежных измерителях;
- г) структура информации зависит от запросов пользователей.

13 Определение затрат на производство и выручки на единицу продукции является целью:

- а) производственного учета;
- б) управленческого учета;
- в) бухгалтерского учета;
- г) финансового учета;

14 Какие разделы включает производственный учет:

- а) учет затрат и доходов по их видам;
- б) учет затрат и доходов по центрам ответственности;
- в) учет затрат и доходов по их носителям;
- г) все вышеперечисленное.

15 Система внутрихозяйственного учета, предоставляющая информацию о затратах и результатах деятельности как всей организации, так и ее отдельных подразделений, для принятия управленческих решений:

- а) бухгалтерский учет;
- б) производственный учет;
- в) управленческий учет;
- г) финансовый учет.

## **16 Система бюджетирования транспортного предприятия**

### ***Вопросы к обсуждению***

- 1 Перечислите функции бюджетирования на предприятии.
- 2 Назовите основные бюджеты на транспортном предприятии.
- 3 Перечислите задачи бюджетирования.
- 4 Дайте определение понятию «прогнозный бюджет».
- 5 В чём заключается отличие между операционным и финансовым бюджетом?

**Задание**

Сопоставить термины с их значениями (таблица 16.1).

Таблица 16.1 – Термины и их расшифровка

Термин	Значение термина
1 Бюджетирование	а) обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми денежными ресурсами
2 Бюджет доходов и расходов	б) структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, отвечающее за реализацию поставленных перед ними целей, соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов и достижение определенного финансового результата их деятельности
3 Прогнозный баланс	в) процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью показателей, которые позволяют определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение целей
4 Главная цель бюджетирования	г) документ, который необходим для обеспечения текущей финансовой деятельности
5 Бюджет движения денежных средств	д) документ, позволяющий представить общую картину имущественного и финансового состояния предприятия по прошествии бюджетного периода
6 Центр финансовой ответственности	е) документ, с помощью которого рассчитываются основные показатели финансовой деятельности за бюджетный период

**Задача 1.** На основании исходных данных составить бюджет продаж транспортной организации на первый квартал бюджетного периода (таблица 16.2).

Таблица 16.2 – Исходные данные к задаче 1

Вид оказываемых услуг	Объем продаж, заказов	Цена продажи, р./т.	Выручка от продажи, р.
Перевозка сыпучих грузов			
Перевозка генеральных грузов			
Всего			

**Задача 2.** ИП «Автопром» осуществляет деятельность по перевозке грузов и пассажиров. По результатам исследований маркетингового отдела определен объем продаж на I квартал: перевозка сыпучих грузов – 1500 заказов, перевозка генеральных грузов – 1000 заказов. Предполагаемая цена продажи: 1 т сыпучего груза – 150 р., 1 т генерального груза – 200 р.

**Задача 3.** На основании исходных данных (таблица 16.3), используя показатели бюджета продаж, составленного в задаче 1, составить график ожидае-

мых поступлений денежных средств от продажи готовой продукции в I квартале бюджетного периода.

Таблица 16.3 – Исходные данные

Показатель	I квартал
Задолженность покупателей на начало планируемого периода	
Поступления денежных средств от покупателей за проданную продукцию:	
перевозка сыпучих грузов	
перевозка генеральных грузов	
Всего денежных поступлений	

В соответствии со сложившейся практикой 70 % оказанных услуг оплачивается покупателями в квартале продажи, а 30 % – в следующем квартале. Предполагаемая величина непогашенной покупателями дебиторской задолженности за оказанные им перевозки должна составить на начало планируемого периода 300 000 р.

### *Тест*

1 Технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей – это:

- а) финансовое планирование;
- б) бюджетирование;
- в) бизнес-планирование;
- г) финансовое прогнозирование.

2 С помощью сравнения фактических показателей деятельности с запланированными на предприятии реализуется ... функция бюджета:

- а) контрольная;
- б) функция делегирования полномочий;
- в) координационная;
- г) прогнозная.

3 Принцип единства в системе бюджетирования предполагает:

- а) необходимость создания финансовой структуры, согласно которой подразделения могут быть объединены в единый финансовый центр учета;
- б) для контроля за использованием средств и экономии ресурсов все значительные расходы должны быть едиными;
- в) разработку единого планового стандарта для всей группы предприятий холдинга и центров финансовой ответственности предприятия;
- г) обязательность исполнения бюджета всеми структурными подразделениями предприятия.

4 Целью внедрения системы бюджетирования является:

- а) возможность оценки инвестиционной привлекательности отдельных сфер хозяйственной деятельности;

- б) повышение эффективности деятельности предприятия;
- в) повышение финансовой обоснованности принимаемых менеджерами решений на всех уровнях управления;
- г) укрепление финансовой дисциплины персонала компании.

5 В результате внедрения системы бюджетирования эффективность деятельности предприятия повышается за счет:

- а) сбалансированности финансовых потоков;
- б) теоретического подхода к планированию со стороны плановиков;
- в) мнения об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности;
- г) изменения управленческого менталитета и повышения финансовой культуры менеджеров.

6 Закрепление бюджетов за подразделениями переносит значительную часть ответственности за уровень заработной платы работников:

- а) с руководителей низшего уровня на руководителей среднего звена;
- б) с руководителей этих подразделений на директора предприятия;
- в) с директора предприятия на руководителей этих подразделений.

7 Контроль за выполнением бюджетов заключается в:

- а) формировании графиков составления бюджетов;
- б) анализе отклонений фактических значений бюджетных статей от запланированных;
- в) мониторинге процесса бюджетирования;
- г) корректировка планов в зависимости от уже достигнутых результатов.

8 Бюджет, описывающий в натуральных и финансовых показателях бизнес-процесс или направление бизнеса, – это:

- а) операционный бюджет;
- б) финансовый бюджет;
- в) сводный бюджет;
- г) гибкий бюджет.

9 Вовлечение в процесс бюджетирования всего персонала позволяет:

- а) построить эффективную систему мотивации, связанную с финансовыми планами компании;
- б) определить, на какие финансовые показатели ориентируется руководство предприятия;
- в) оценить результаты деятельности по каждому направлению деятельности;
- г) усилить контроль за исполнением бюджета.

10 Бюджетирование тесно связано с финансовой структурой компании, которая строится на основе:

- а) децентрализации управления;
- б) организационной структуры предприятия;
- в) делегирования полномочий.

## Список литературы

- 1 **Афитов, Э. А.** Планирование на предприятии: учебное пособие / Э. А. Афитов. – Минск: Вышэйшая школа, 2001. – 285 с.
- 2 **Басовский, Л. Е.** Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 260 с.
- 3 **Тихомирова, Т. П.** Практикум по планированию на предприятии: учебное пособие / Т. П. Тихомирова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2013. – 136 с.
- 4 **Зайцев, Е. И.** Организация производства на предприятиях автомобильного транспорта: учебное пособие / Е. И. Зайцев. – Москва : Академия, 2008. – 176 с.
- 5 **Логинова, Н. А.** Планирование на предприятии транспорта: учебное пособие / Н. А. Логинова. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 320 с.