

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З.А. Васильева
« ____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.01.09 – Экономика предприятий и организаций (экономика
предпринимательства)

Разработка мероприятий снижения затрат организации (на примере ГПКК
«Канское пассажирское автотранспортное предприятия»)

Руководитель	_____	Н.В. Разнова
Выпускник	_____	А.П. Пирожок
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З.А. Васильева
«___» _____ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
(в форме бакалаврской работы)**

Студенту Пирожок Александру Владиславовичу

Группа УБ 15-01 **Направление** 38.03.01.11.09 Экономика предприятий и организаций (экономика предпринимательства)

Тема выпускной квалификационной работы Разработка мероприятий снижения затрат организации (на примере ГПКК «Канское пассажирское автотранспортное предприятие»)

Утверждена приказом по университету: № 1446/с от 11.03.2019 г.

Руководитель ВКР Н. В. Разнова, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами» ИУБПЭ СФУ.

Дата выдачи задания на бакалаврскую работу: 11.03.2019 г.

Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы: 28.06.2019 г.

Исходные данные для бакалаврской работы:

- организационная структура предприятия;
- технико-эксплуатационные показатели;
- структура автобусного парка, структура себестоимости;
- финансовая отчетность предприятия.

Перечень вопросов, рассматриваемых в бакалаврской работе:

- 1 Управление затратами как фактор роста эффективности деятельности предприятия.
- 2 Анализ деятельности и процесса управления затратами на ГПКК «КПАТП».
- 3 Разработка мероприятий снижения затрат ГПКК «КПАТП».

Перечень иллюстрационного материала:

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность бакалаврской работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Анализ тенденций и перспектив развития отрасли пассажирских перевозок в экономике России;
- Особенности и проблемы снижения затрат на предприятиях отрасли пассажирских перевозок;

- Анализ деятельности и процессов управления затратами на ГПКК «КПАТП»;
- Анализ динамики и структуры затратами организации;
- Обоснование и выбор направлений снижения затрат организации;
- Расчет величины единовременных и текущих затрат на реализацию мероприятий;
- Оценка влияния предлагаемых изменений на рост показателей эффективности деятельности организации.

Руководитель ВКР

Н. В. Разнова

Задание принял к исполнению

А. В. Пирожок

« ____ » _____ 2018 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме Разработка мероприятий снижения затрат организации (на примере ГПКК «Канское пассажирское автотранспортное предприятие») содержит 106 страницы тестового документа, 84 использованных источник, 31 рисунков, 21 таблиц.

ЗАТРАТЫ, СЕБЕСТОИМОСТЬ, РАСХОДЫ, ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ, ПУТИ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ.

Цель бакалаврской работы является разработка мероприятий снижения затрат организации (на примере ГПКК «КПАТП»).

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выполнить анализ тенденции и перспектив развития отрасли пассажирских перевозок в экономике России;
- рассмотреть особенности и проблемы снижения затрат на предприятиях отрасли, успешный опыт решения данной проблемы;
- проанализировать результаты деятельности, динамику и структуру затрат организации;
- обосновать выбор направлений снижения затрат с оценкой средств на их реализацию
- оценить эффективность внедрения мероприятий в экономику организации.

В ходе работы была проанализирована отрасль пассажирских перевозок в экономике России. Выявлены особенности и проблемы снижения затрат на предприятиях отрасли пассажирских перевозок. Также в бакалаврской работе были проанализированы результаты деятельности, динамики и структуры затрат организации. Осуществлен выбор направлений снижения затрат с оценкой средств на их реализацию и проведена оценка эффективности внедрения мероприятий в экономику организации.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Управление затратами как фактор роста эффективности деятельности предприятия.....	6
1.1 Анализ тенденций и перспектив развития отрасли пассажирских перевозок в экономике России.....	6
1.2 Снижение затрат пассажирских автотранспортных предприятий: особенности и проблемы.....	18
1.3 Анализ практики управления затратами организации в отрасли пассажирских перевозок.....	31
2 Анализ деятельности и процесса управления затратами на ГПКК «КПАТП».....	42
2.1 Анализ результатов деятельности организации на ГПКК «КПАТП» рынке услуг г. Канска.....	42
2.2 Анализ динамики и структуры затрат организации.....	54
2.3 Обоснование и выбор направлений снижения затрат в организации.....	64
3 Разработка мероприятий снижения затрат Государственное предприятие Красноярского края «КПАТП».....	75
3.1 Расчёт величины единовременных и текущих затрат на реализацию мероприятий.....	75
3.2 Оценка влияния предлагаемых изменений на рост показателей эффективности деятельности организации.....	86
Заключение.....	96
Список использованных источников.....	98

ЛЕ

Любое предприятия в качестве основной цели ставит получение прибыли. Прибыль предприятия во многом зависит от цены пассажирских перевозок и затрат на их производство. Цена пассажирских перевозок на рынке есть следствие взаимодействия спроса и предложения. Под воздействием законов рыночного ценообразования, в условиях свободной конкуренции цена продукции не может быть выше или ниже по желанию производителя или покупателя – она выравнивается автоматически. Другое дело – затраты, формирующие себестоимость продукции. Они могут возрастать или снижаться в зависимости от объема потребляемых трудовых и материальных ресурсов, уровня техники, организации производства и других факторов. Естественно, чем выше затраты, тем ниже прибыль и наоборот. То есть между этими показателями существует обратная функциональная связь. Следовательно, предприятия располагает множеством рычагов снижения затрат.

Изучение транспортных затрат услуг позволяет дать более правильную оценку уровню технико-эксплуатационных показателей, достигнутых на предприятии. В обобщенном виде транспортные затраты услуг предприятия отражают состояние подвижного состава и издержки на него. Можно отметить, что транспортные затраты являются одним из основных составляющих себестоимости, и соответственно одним из важнейших элементов управления. Транспортные затраты услуг неразрывно связаны почти со всеми показателями хозяйственной деятельности предприятия, и они получают в них свое отражение.

Важность этого показателя особенно усиливается, в связи с большими объемами реализации услуг и непрерывным его ростом, так как при этом снижение одного из элементов транспортных затрат приводят к росту конкурентоспособности и рентабельности услуг. Снижение транспортных

затрат является фактором повышения рентабельности, ростом денежного накопления, достижения экономического эффекта и, следовательно, успеха автотранспортного предприятия. На средства экономии, получаемые путем снижения транспортных затрат, осуществляется значительная часть затрат по расширению и совершенствованию производства. Каждое автотранспортное предприятие должно уделять повышенное внимание анализу и управлению транспортных затрат услуг, понимая роль этого показателя в оценке его деятельности.

Основной целью бакалаврской работы является поиск снижения транспортных затрат организации на примере ГПКК «Канское пассажирское автотранспортное предприятие».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выполнить анализ тенденции и перспектив развития отрасли пассажирских перевозок в экономике России;
- рассмотреть особенности и проблемы снижения затрат на предприятиях отрасли, успешный опыт решения данной проблемы;
- проанализировать результаты деятельности, динамику и структуру затрат организации;
- обосновать выбор направлений снижения затрат с оценкой средств на их реализацию
- оценить эффективность внедрения мероприятий в экономику организации.

Объектом работы является государственная предприятия Красноярского края «Канское пассажирское автотранспортное предприятие»

Предметом исследования являются затраты предприятия.

В качестве информационной базы используются периодические издания экономических журналов, справочная литература, базы Федеральной службы государственной статистики, отчетность ГПКК «КПАТП».

1 Управление затратами как фактор роста эффективности деятельности предприятия

1.1 Анализ тенденций и перспектив развития отрасли пассажирских перевозок в экономике России

Общественный пассажирский транспорт – важнейшая инфраструктурная составляющая городского хозяйства, экономическую и социальную роль которого трудно переоценить. Модернизация российской экономики, дальнейшее развитие хозяйственного комплекса региона неразрывно связаны с состоянием и эффективностью функционирования системы городского транспорта. Городской пассажирский транспорт является составной частью территориальной инфраструктуры, от его слаженной работы зависит уровень качества жизни населения и в целом дальнейшее социально-экономическое развитие муниципального образования. Состояние и уровень развития городского пассажирского транспорта в определенной степени определяют возможности развития регионов и муниципальных образований [11].

Пассажирский транспорт является одной из наиболее важных отраслей экономики. [26]. Результаты его деятельности составляют значительную долю в объеме платных транспортных услуг населению.

Транспортная система России, включает все виды современного пассажирского транспорта (железнодорожный, автомобильный, городской электрический, воздушный; водный) располагает обширной, сетью путей сообщения. [30]. Однако развитие социальной сферы и экономики в России в настоящее время ограничено из-за проблем в состоянии этой системы которые можно сформулировать следующим образом:

1. Россия, имея наибольшую площадь территории среди стран мира, существенно уступает им по протяженности, и густоте дорог и состоянию дорожной инфраструктуры. Так, протяженность железных дорог

в США превышает российские в 2,6 раз, а эксплуатационную длину автомобильных дорог - в 8,5 раз. При этом густота дорог по названным видам в США выше густоты дорог в РФ в 4,7 и 18,2 раз соответственно.

2. В РФ сохраняется территориальная неравномерность развития транспортной инфраструктуры. Наблюдаются существенные различия между европейской частью и районами Сибири, Дальнего Востока и Крайнего Севера, несомненно не могло не сказаться на неравномерности развития различных видов пассажирского транспорта. В РФ прослеживаются высокие темпы автомобилизации и значительное отставание развития внутреннего водного транспорта [75, 84, 23].

Вместе с тем, темпы роста путей сообщения в России существенно отстают от темпов роста подвижного состава. За 2016 - 2018 гг. парк автобусов в РФ увеличился на 40,0%, а парк легковых автомобилей на - 62,6%, однако, протяженность автомобильных дорог за этот же период увеличилась лишь на 4,7%.

Проведение экономических реформ в Российской Федерации привело к увеличению мобильности населения. Трудовые ресурсы малых городов и сельских районов, не находя применения в местах проживания, устремились в крупные административные и промышленные центры, в связи с этим изменилась и схема расселения жителей России, особенно вблизи крупных административных центров.

Из-за ограничений возможности приобретения собственного жилья в крупных городах, в пригородных зонах ускоренно — увеличивается численность населения, работающего и, в целом, тяготеющего к соседнему крупному городу. Растут и потребности населения в пассажирских перевозках, что способствует интенсивному росту объема перевозок автомобильным транспортом, и о чем свидетельствуют высокие темпы роста его подвижного состава [56].

Автомобильный транспорт, обладая по сравнению с другими видами транспорта более высокой мобильностью, маневренностью, проходимостью,

скоростью доставки, выполняет в основном перевозки пассажиров в городах, пригородах, внутри районов, а также между городами. На его долю сегодня в РФ приходится более 50% объема пассажирских перевозок [45].

Однако высокие темпы автомобилизации привели в свою очередь к тому, что пропускная способность большинства автомобильных дорог в России оказалась исчерпана. В результате ухудшились условия формирования транспортных потоков, которые выражаются не только в увеличении времени поездок, росте дорожно-транспортных происшествий, но и в ухудшении экологической ситуации.

В период 2016-2018 гг. количество дорожно-транспортных происшествий в РФ выросло на 29,2%, а выбросы в атмосферу загрязняющих веществ в 2018 г. автомобильным транспортом составили 17074 тыс.т., что выше уровня 2016 г. на 26,7% [28, 46, 81].

В этой связи повышение роли общественного транспорта и развитие в частности, автобусного транспорта позволит разрешить часть негативных аспектов процесса автомобилизации. Использование автобусного транспорта общего пользования позволит решить проблему перегруженности дорожных сетей, повысит мобильность населения (в т.ч. связанную с развитием рынка труда), уменьшит расходы на безопасность движения и защиту окружающей среды.

Актуальной задачей в современных условиях является, исследование особенностей развития транспортной системы РФ на современном этапе, изучение состояния и динамики рынка пассажирских автобусных перевозок, его структуры, оценка влияния факторов на объемные показатели работы пассажирского транспорта и их прогнозирование на перспективу. Анализ влияния демографических, социальных и экономических факторов на результаты работы пассажирского транспорта позволит выявить основные индикаторы, формирующие результаты транспортной деятельности [80, 38].

Качество жизни в городах определяется рядом ключевых факторов, среди которых чаще всего используют:

- продолжительность жизни;
- уровень доходов населения;
- экономического развития;
- доступность предоставляемых услуг учреждениями социальной сферы;
- уровень преступности;
- комфортность и безопасность жилищных условий;
- развитость инфраструктуры [4].

При составлении рейтингов качества жизни в регионах России используется ряд показателей, фиксирующих фактическое состояние тех или иных аспектов условий жизни, а также оценок удовлетворенности населения в различных социальных сферах [1]. Немаловажную роль при достижении определенной позиции в рейтинге занимают инфраструктурные составляющие, в списке которых и транспортная инфраструктура.

Для выполнения цели, поставленной перед транспортной инфраструктурой, – полного, своевременного и качественного транспортного обслуживания населения необходимо решение целого комплекса задач, которое связано с дальнейшим развитием рыночных отношений и повышением эффективности деятельности транспортного комплекса [2]. Обеспечивая качественную работу, пассажирский транспорт осуществляет доставку работающего населения к местам приложения труда и оказывает влияние на эффективное функционирование экономики региона. Социальный эффект от развития системы городского пассажирского транспорта проявляется в повышении доступности учреждений образования, здравоохранения и спорта, культуры и отдыха, торговли, что способствует полному удовлетворению спроса населения на различные виды услуг [82]. В связи с этим экономический потенциал города и развитие системы городского пассажирского транспорта взаимообусловлены.

Состояние экономики страны и регионов нашло свое отражение в работе предприятий транспортной инфраструктуры, следствием этого стало снижение объемов перевозок и качества транспортного обслуживания населения. Статистические данные свидетельствуют, что объемы перевозок пассажиров всеми видами городского пассажирского транспорта, в особенности наземного (автобус, троллейбус, трамвай) за период 2016–2018 гг., имели устойчивую тенденцию к снижению [63].

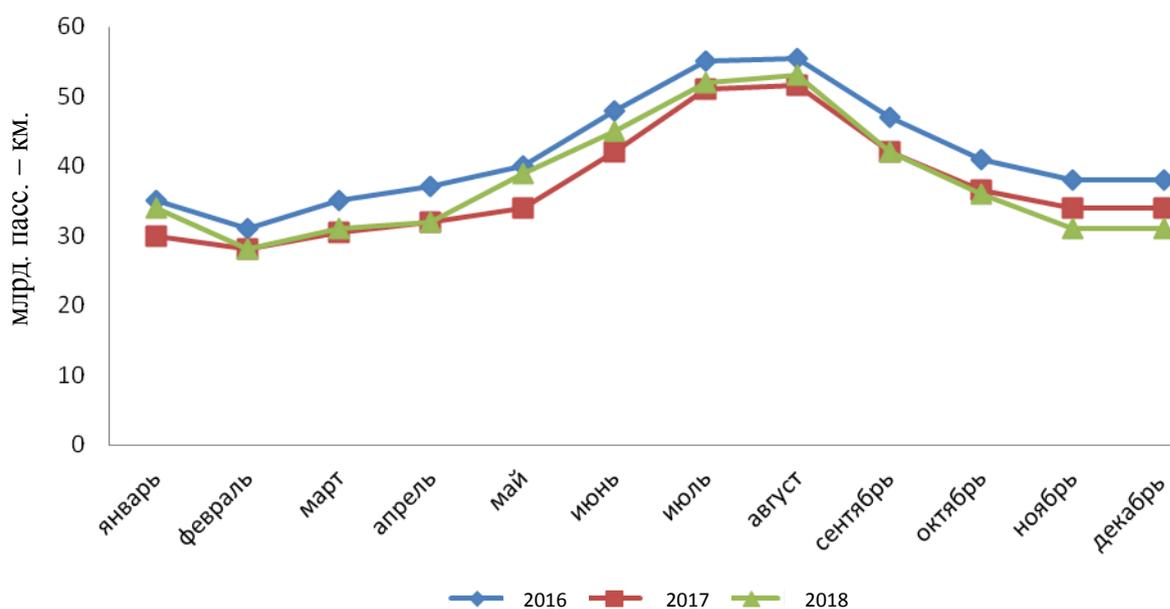


Рисунок 1 – Динамика пассажирооборота транспорта общего пользования, в 2016-2018 г.г., млрд. пасс. – км.

Сокращение объема перевозок пассажиров обусловлено несколькими причинами.

Во-первых, это связано с ростом уровня автомобилизации: в условиях экономического роста и доступности кредитных ресурсов увеличился отток пассажиров с общественного транспорта на индивидуальный легковой. Во-вторых, с низким уровнем доходов населения. Кроме того, доля доходов местных бюджетов продолжает снижаться, следовательно, не хватает средств для поддержания транспортного хозяйства [41]. В-третьих, в числе бед

городского общественного пассажирского транспорта наиболее серьезными, больше всего затрагивающими интересы пассажиров, являются сокращение числа транспортных средств и их быстрое устаревание.

В настоящее время перевозками пассажиров занимаются около 14 тыс. предприятий и около 62 тыс. индивидуальных предпринимателей. В настоящее время предприятия городского пассажирского транспорта, особенно в регионах реципиентах, находятся в трудной экономической ситуации. [54, 78, 7, 15]. Сложность финансово-экономического положения проявилась в отрицательной динамике убыточных транспортных организаций и физического состояния подвижного состава. Характерной чертой транспортного парка является высокая степень износа – более 57%. Трамваев, имеющих срок службы более 15 лет, – свыше 74%, троллейбусов, имеющих срок службы более 10 лет, – более 60% .

Пассажирский городской транспорт – самый проблемный транспорт в России в целом и регионах в частности, что в определенной мере связано с отсутствием государственного контроля [9]. Автомобильные дороги регионального и местного значения, находящиеся в собственности субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, являются важнейшими составляющими единой дорожной сети страны. Острая проблема общественного транспорта России вот уже в течение 20 лет – обновление парка транспортных средств. Эта проблема для пассажирских автотранспортных предприятий с каждым годом становится все более острой. Решить ее только за счет бюджетов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований практически невозможно [13].

В принятой транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2020 г. отмечается, что экономическим содержанием реформы городского пассажирского транспорта является повышение экономической эффективности операторов, создание равных условий для операторов различных форм собственности и развитие конкуренции, переход от покрытия убытков операторов к рыночным отношениям между заказчиком перевозок и

оператором [83]. Реформа городского пассажирского транспорта подкрепляется совершенствованием системы социальных мандатов, отказом от льгот, не подкрепленных финансированием, реализацией механизмов гарантированного финансирования сохраняемых льгот [12]. В городах перегрузка улично-дорожной сети личными автомобилями создает серьезные препятствия для работы общественного транспорта. Поэтому реформа городского пассажирского транспорта должна сопровождаться применением административно-правовых и экономических механизмов, рационально ограничивающих использование личного автотранспорта при наличии альтернативных качественных услуг общественного транспорта, а также архитектурно-планировочных решений для повышения пропускной способности улично-дорожной сети и создающих приоритетные условия для общественного транспорта [21, 25, 29].

В транспортной стратегии относительно мало уделяется внимания развитию городского транспорта и городской транспортной инфраструктуры, оставляя решение этой проблемы на усмотрение органов государственной власти субъектов РФ и городских муниципалитетов. В результате к настоящему времени субъекты Российской Федерации решают вопросы регулирования развития транспорта общего пользования, включая законодательные аспекты, практически самостоятельно [32].

В органах государственной власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, как правило, не хватает специалистов, разбирающихся в вопросах транспорта. Тарифы на городском транспорте за последние несколько лет выросли более чем в два раза. В значительной мере это связано с ростом расходов, плохим техническим состоянием транспортных средств, низким уровнем квалификации части водителей [76]. Владельцы маршрутных такси часто нарушают трудовое законодательство, удлиняют рабочий день персонала и, пользуясь несовершенной практикой налогообложения, ставят в качестве главной задачи извлечение максимальной прибыли, скрывают часть доходов.

Маршрутная сеть городского транспорта не всегда соответствует пассажиропотокам, поэтому одни маршруты переполнены, а на других (особенно в межпиковое время) курсируют полупустые транспортные средства. На ряде направлений велика доля поездок, требующих пересадок. Большие трудности в организации современного обслуживания связаны с узкими улицами, устаревшей планировкой городов. Такое положение на транспорте способствует высокому уровню транспортной дискриминации, т.е., когда из-за недостаточного развития транспортной системы люди испытывают дополнительные трудности при получении услуг в сфере образования, здравоохранения, социальной помощи [48].

Рассматривая опыт зарубежных государств, можно отметить, что, например, мобильность в США защищена на уровне конституционных стандартов. Мобильность населения России почти в 2,5 раза ниже, чем в передовых странах, как из-за недостаточного уровня доходов, так и из-за нехватки современных транспортных коммуникаций, несовершенства общественного транспорта. Низкая территориальная подвижность в свою очередь замедляет темпы роста благосостояния и качества жизни российских граждан, поскольку мешает созданию общегосударственного и региональных рынков труда, социальной и профессиональной мобильности, решению жилищной проблемы в крупных городах.

Основной причиной убыточности крупных и средних предприятий транспорта общего пользования является недостаточное финансирование со стороны бюджетов всех уровней расходов перевозчиков, связанных с выполнением перевозок пассажиров по регулируемым тарифам и перевозок льготных категорий пассажиров. Учитывая остроту проблемы, во многих регионах приняты и действуют региональные программы обновления транспортных средств государственных и муниципальных предприятий, однако их результаты, в силу ограниченности финансовых возможностей российских субъектов, явно недостаточны [20,36].

Как отмечается экспертами в СМИ, Правительство Российской Федерации устранилось от решения этой проблемы. Расходы государства на транспортную систему составляет чуть более 2,5% от совокупной величины расходов консолидированного бюджета. Таким образом, основная причина трудностей предприятий транспорта общего пользования – дефицит финансовых ресурсов для приобретения новых транспортных средств, создания современной инфраструктуры. Не секрет, что многие страны также сталкиваются с дефицитом бюджетных средств, однако практически во всех экономически развитых странах из федеральных бюджетов выделяют до 80% средств, необходимых для приобретения транспортных средств и реконструкции инфраструктуры. Можно отметить, что в большинстве Российских городов за последние десять лет осуществлен переход от административной системы управления общественным транспортом к регулируемому рынку [50, 77, 40]. Этот переход выявил ряд проблем:

- рост числа перевозчиков;
- сокращение средней вместимости транспортных средств;
- рост загрузки улично-дорожной сети, и как следствие повышение аварийности общественного транспорта;
- недоступность коммерческого транспорта для социально незащищенной части населения и его низкая мобильность;
- неравные конкурентные условия для пассажирского транспорта [3].

Устойчивое и эффективное функционирование городского пассажирского транспорта, с одной стороны, является одним из важнейших элементов социально-экономической инфраструктуры, а с другой – одним из условий улучшения качества жизни населения.

Реформирование системы общественного пассажирского транспорта, предпринятое в первые годы рыночных реформ в России, было практически сведено к его передаче в ведение местных администраций, не имеющих ни финансовых, ни административных возможностей не только развивать, но и поддерживать перевозки на приемлемом уровне [6]. Предприятия

пассажи́рского транспорта находятся в состоянии постоянного финансового кризиса, который проявляется в быстром многократном росте издержек на приобретение энергии, топлива техническое содержание и обновление подвижного состава. Вследствие этого деятельность большинства пассажирских предприятий субсидируется за счет средств местных бюджетов, однако существующий уровень субсидий крайне мал [31]. Встает вопрос, каким путем должна развиваться транспортная инфраструктура в наших городах в ближайшие годы и какое место занимает ее доступность в социально-экономической жизни нашего общества.

Одной из наиболее важных задач, связанных с решением основных проблем развития системы городского пассажирского транспорта, является разработка механизма возмещения затрат, ориентированного на покрытие не только текущих эксплуатационных расходов, но и на обеспечение инвестиций в обновление подвижного состава и укрепление всей материально-технической базы предприятий [51].

Действующий в настоящее время механизм возмещения убытков муниципальным предприятиям не стимулирует повышения качества транспортного обслуживания населения, сокращения эксплуатационных затрат при транспортном обслуживании и не способствует росту окупаемости городских пассажирских перевозок. На снижение доходности предприятий городского муниципального транспорта оказывает влияние наличие большой льготной категории граждан, возмещение затрат на их перевозку поступает из бюджетов различных уровней несвоевременно и не в полном объеме. Это сопровождается ростом убыточности предприятий муниципального транспорта, а для населения – ухудшением качества транспортного обслуживания. Таким образом, недостаточное финансирование муниципальных предприятий не позволяет обеспечить выполнения муниципального заказа на качественном уровне и снижает эффективность работы предприятий системы городского пассажирского транспорта [79, 14, 19, 53].

Объем, виды и качество транспортных услуг в городах необходимо формировать исходя не только из возможностей прямого поступления денежных средств от их оплаты населением, но и с учетом внешних социальных и экономических эффектов, возникающих при оказании данных услуг.

Модернизация системы городского пассажирского транспорта должна быть направлена на создание равноправности во взаимоотношениях перевозчика и потребителя транспортной услуги и равновыгодность обмена.

В современных условиях выгоду от работы пассажирского транспорта получают не только прямые потребители перевозок. По данным Международного союза общественного транспорта, выгоды, предоставляемые общественным транспортом пользователям, выше, чем затраты на финансирование эксплуатационного дефицита [39].

В зарубежных странах активно применяется принцип «платит тот, кто получает выгоду». В них действуют различные системы налогов, сборов и платежей (налог на продажу нефтепродуктов, платежи за создание транспортных пробок, сборы за парковку автомобилей, штрафы за нарушение правил дорожного движения, дополнительные платежи за отвод участков в зависимости от уровня транспортного обслуживания, за использование транспортной инфраструктуры и др.) [16].

Выполнение задачи полного и качественного транспортного обслуживания населения города зависит от уровня организации и управления работой перевозчиками всех форм собственности, задействованными в выполнении муниципального заказа [34]. В этих условиях возникает необходимость в разработке механизма согласования интересов населения как потребителей транспортных услуг, возможностей муниципальных властей, увязывающих размер бюджетных средств, направленных на выполнение муниципального заказа и экономических интересов хозяйствующих субъектов на рынке городских пассажирских услуг.

Решение задач по разработке организационно – экономических методов управления городским пассажирским транспортом, адаптированных к современным условиям рынка транспортных услуг, можно добиться только путем использования инноваций и современных технологий управления, которые позволят повысить уровень ее эффективности как социально значимой экономической системы [47].

Осуществление системных изменений в работе городского пассажирского транспорта, обеспечивающих повышение его эффективности, предполагает реализацию широкого комплекса мер:

- определение оптимального объема услуг по перевозке пассажиров на основе изучения пассажиропотока и его изменений в связи с развитием городской инфраструктуры, ростом жилищного строительства;
- совершенствование маршрутной системы города на основе анализа работы сети муниципального и коммерческого городского пассажирского транспорта;
- повышение безопасности дорожного движения и улучшения экологии городской среды;
- совершенствование городской транспортной сети на основе определения первоочередных участков транспортной сети, требующих реконструкции и развития. Формирование дублирующих магистралей и перераспределение потоков городского пассажирского транспорта по транспортной сети. Обустройство пешеходных переходов, светофорных объектов, обеспечивающих непрерывность транспортного потока;
- обновление парка подвижного состава городского пассажирского транспорта с учетом определения требуемого количества подвижного состава по количеству и вместимости, экономического обоснования выбора марок подвижного состава по видам городского пассажирского транспорта [49, 18, 27].

В условиях модернизации российского общества особую значимость приобретает надежная и эффективная работа городского пассажирского

транспорта. Для успешного решения задач полного и качественного удовлетворения потребностей населения в транспортном обслуживании необходимо создание новой модели развития предприятий городского пассажирского транспорта, адекватной происходящим социально-экономическим изменениям, позволяющей обеспечивать должный уровень финансирования на основе формирования и распределения муниципального заказа между хозяйствующими субъектами на рынке автотранспортных услуг с учетом сложности его выполнения [5].

1.2 Снижение затрат пассажирских автотранспортных предприятий: особенности и проблемы

Себестоимость продукции — это выраженные в денежной форме затраты материальных, трудовых, финансовых и иных расходов на производство и реализацию продукции. Это обобщающий экономический показатель, который отражает все аспекты деятельности предприятия: производственный, хозяйственный, финансовый [33].

Как экономическая категория себестоимость продукции выполняет ряд важнейших функций:

- учёт и контроль всех затрат на выпуск и реализацию продукции;
- формирования оптовой цены на продукцию;
- определение прибыли и рентабельности предприятия;
- экономическое обоснование целесообразности вложения реальных инвестиций на реконструкцию;
- техническое перевооружение и расширение действующего предприятия;
- определение оптимальных размеров предприятия;
- экономическое обоснование и принятие управленческих решений [35].

Себестоимость перевозок является основным экономическим показателем, характеризующим эффективность использования автотранспортных средств.

Кроме того, уровень и структура себестоимости представляют собой основу для построения тарифов на перевозки [44].

Фактическая себестоимость перевозок определяется отношением суммарных затрат, связанных с осуществлением перевозки, к объему выполненной транспортной работы.



Рисунок 2 – Затраты связанные с выполнением перевозок

Измерителями транспортной работы являются:

- для грузовых автомобилей - объем перевозок (грузооборот);
- для автобусов и маршрутных такси - количество перевезенных пассажиров (пассажирооборот);
- для легковых таксомоторов - платный пробег [57].

Величина себестоимости транспортной работы на определенном виде перевозок с учетом указанных выше групп показателей может быть определена по формуле:

$$C = \frac{ЗПв+Спост+Спер}{W}, \quad (1)$$

где C – себестоимость транспортной работы;

W – объем фактически выполненной транспортной работы;

$ЗПв$ – заработная плата водителей, соответствующая выполненной транспортной работе, руб;

$Спост$ – постоянные затраты, руб;

$Спер$ – переменные затраты, руб/км.

Для удобства расчетов при планировании себестоимости перевозок все виды затрат для каждого типа подвижного состава могут быть нормированы и условно приведены к одному километру пробега.

При этом расчетная величина себестоимости перевозок может быть определена по формулам (2) (для грузовых автомобилей), (3) (для автобусов и маршрутных такси) и (4) (для легковых таксомоторов):

$$C = \frac{ЗПв+Спост+Спер}{R_{ткм}}, \quad (2)$$

где C_r – расчетная величина себестоимости перевозок, руб/ткм;

$ЗПв$ – то же, что в формуле (1), руб.;

$Спост$ – то же, что в формуле (1), руб.;

$Спер$ – то же, что в формуле (1), руб.;

$R_{ткм}$ – грузооборот, ткм..

$$C = \frac{ЗПв+Спост+Спер}{R_{пасс.км.}}, \quad (3)$$

где C_r – расчетная величина себестоимости перевозок, руб./пасс.км;

$ЗПв$ – то же, что в формуле (1), руб.;

$Спост$ – то же, что в формуле (1), руб.;

$Спер$ – то же, что в формуле (1), руб.;

$R_{пасс.км.}$ – пассажирооборот, пасс.км..

$$C = \frac{ЗПв+Спост+Спер}{L_{пл.км}}, \quad (4)$$

где C_r – расчетная величина себестоимости перевозок, руб./пл.км;

$ЗПв$ – то же, что в формуле (1), руб.;

Спост – то же, что в формуле (1), руб.;

Спер – то же, что в формуле (1), руб.;

Лпл.км – платные километры пробега, пл. км.. [57, 42, 22].

Выполнение перевозок за плату с применением определенной тарифной схемы является основным признаком коммерческого (работающего по найму) автотранспортного предприятия.

В зависимости от вида перевозок тарифная схема и уровень тарифов могут устанавливаться перевозчиком самостоятельно, контролироваться или полностью определяться органами государственного регулирования транспортной деятельности [43].

Тарифы на перевозки пассажиров автобусами в городском и пригородном сообщении устанавливаются местными органами власти, при этом пассажиры, как правило, компенсируют лишь часть расходов перевозчика.

Остальная часть средств, необходимых для безубыточной работы автотранспортного предприятия, поступает из местного бюджета путем выплат по так называемому расчетному тарифу [17].

Система тарифов на автобусные перевозки может предусматривать различные варианты оплаты: тариф за поездку независимо от расстояния, участковые или поясные тарифы, повременные тарифы.

Величина тарифа может учитывать также день недели или время суток, в которое выполняется перевозка, а также предусматривать льготы для различных категорий пассажиров. Проездная плата взимается обычно за проезд пассажира и отдельно — за перевозку каждого места багажа [24].

Используемая система тарифов увязывается с применяемыми организационно-техническими формами оплаты проезда и контроля полноты оплаты (продажа билетов кондуктором, применение абонементных талонов и компостеров, использование касс-копилок, касс-полуавтоматов и т.д.) [37]. Тарифы на перевозки пассажиров легковыми такси устанавливаются перевозчиком.

Тарифная система, как правило, предусматривает оплату: посадки пассажиров (включение таксометра), пробега такси с пассажирами: (из покилометрового расчета) и времени ожидания пассажиров (из почасового расчета).

Отношение полученных перевозчиком за определенную транспортную работу доходов к величине этой транспортной работы называется доходной ставкой (формула (5)):

$$D = \frac{D_{\text{общ}}}{W}, \quad (5)$$

где D – доходная ставка;

$D_{\text{общ}}$ – сумма доходов, полученная за выполнение определенной транспортной работы, руб.;

W – объем фактически выполненной транспортной работы [52, 64].

Доходная ставка может определяться для предприятия в целом, для гига перевозок, для отдельных марок и типов подвижного состава. Сравнение доходной ставки с себестоимостью перевозок работы позволяет анализировать прибыльность и рентабельность соответствующего вида перевозок .

Планирование и оценка затрат — важнейший элемент эффективной системы управления АТП, основа принятия решений в процессе управления его ресурсами. Планирование и оценка затрат транспортного предприятия направлены на решение следующих задач:

1) определение общего объема требуемых ресурсов для осуществления автотранспортной деятельности за конкретный период времени в натуральном и денежном выражении;

2) определение себестоимости транспортных услуг и факторов ее снижения;

3) оценка эффективности управления затратами на предприятии [58, 65, 70].

На практике при определении ресурсов, потребляемых в процессе производства транспортной услуги, часто используют синонимичные понятия: затраты, расходы и издержки. Однако их следует различать между собой и употреблять соответствующий термин в зависимости от ситуации.

Затраты характеризуют фактический объем ресурсов в денежном выражении, использованных в определенных целях.

Термин «затраты» употребляют, если речь идет о фактическом использовании ресурсов на производство и формировании себестоимости единицы транспортной услуги [67].

В экономическом учете принято использовать понятие издержки, которые представляют собой «затраты производственных факторов, используемых для производственной и реализационной деятельности.

С точки зрения бухгалтерского учета расходами признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и или возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества).

В целях налогообложения расходами могут быть признаны только экономически оправданные, документально подтвержденные затраты, направленные на получение дохода от конкретного вида деятельности. В главе 25 Налогового кодекса РФ приведен перечень фактических затрат, которые не могут быть включены в расходы предприятия [59].

Планирование и оценка затрат осуществляются исходя из их состава и структуры. В состав затрат традиционно включают такие группы, как материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных средств и т.п. Состав затрат конкретного АТП зависит от вида перевозок и номенклатуры услуг, технологии перевозок, технического обслуживания и ремонта транспортных средств и других факторов. Так, например, существует специфика формирования затрат при выполнении международных перевозок [74].

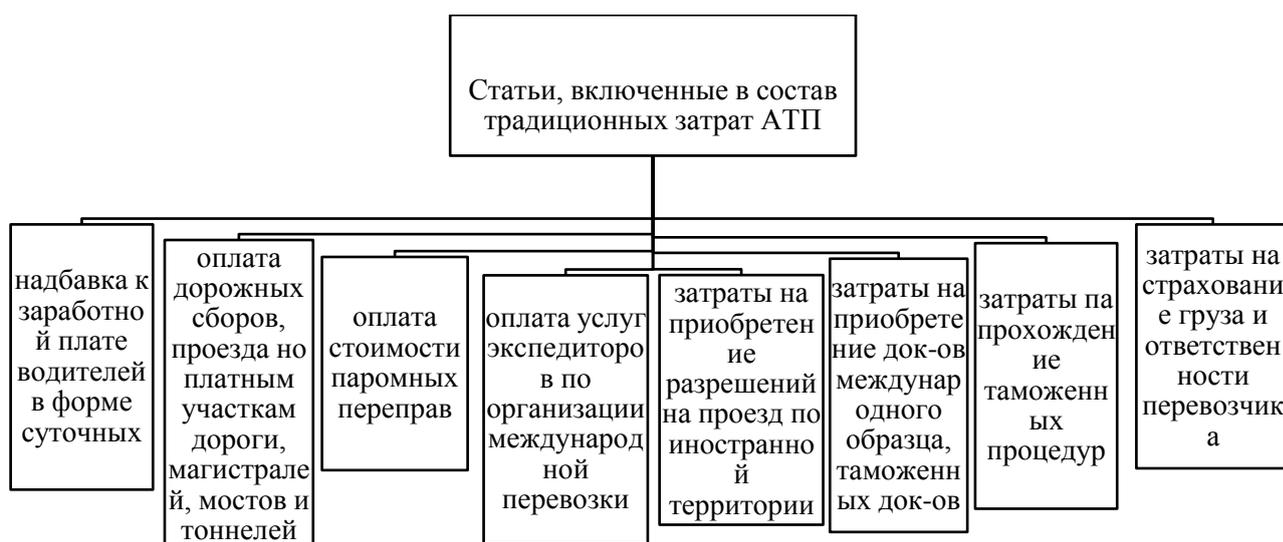


Рисунок 3 – Статьи, включенные в состав традиционных затрат АТП

Кроме того, могут появиться дополнительные неявные затраты, такие, как увеличение времени непроизводительного простоя, например, при пересечении таможенных границ [62].

В отличие от предприятий других отраслей в состав затрат АТП входят затраты, связанные с природоохранной деятельностью, так как автомобильный транспорт является одним из основных источников загрязнения окружающей среды. В соответствии с Федеральным законом от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» предприятия обязаны осуществлять плату за загрязнение окружающей среды, в том числе за выбросы в атмосферный воздух загрязняющих веществ и загрязнение окружающей среды шумом, теплом, электромагнитными, ионизирующими и другими видами физических воздействий [60].

Объем данной статьи затрат зависит от объемов загрязнения, связанных с деятельностью АТП с учетом установленных законодательством нормативов и экологических факторов по территориям экономических районов РФ. Нормативы платы за выбросы в атмосферный воздух загрязняющих веществ определяются в соответствии с постановлением Правительства РФ от 12.06.2003 г. № 344 «О нормативах платы за выбросы в атмосферный воздух загрязняющих веществ стационарными и передвижными источниками, сбросы

загрязняющих веществ в поверхностные и подземные водные объекты, размещение отходов производства и потребления» [71].

Структура затрат, т.е. соотношение отдельных элементов затрат, различна для каждого предприятия. К факторам изменения структуры затрат можно отнести специфику вида деятельности, характер и расстояние перевозок, тип подвижного состава, эффективность управления, методы учета, уровень автоматизации и механизации, размер предприятия, динамику цен на ресурсы и др.

В зависимости от того, какие именно элементы занимают наибольший удельный вес в структуре затрат, продукция предприятия может быть материалоемкой, топливоемкой, фондоемкой, энергоемкой или трудоемкой. Организации автомобильного транспорта относятся к материалоемким и трудоемким, так как традиционно наибольшую долю затрат АТП составляют материальные затраты, в частности на автомобильное топливо и оплату труда водителей как основной категории производственного персонала.

В процессе планирования транспортного предприятия важным вопросом является выбор метода учета затрат АТП. Наибольшее распространение в отечественной практике получили четыре метода учета затрат:

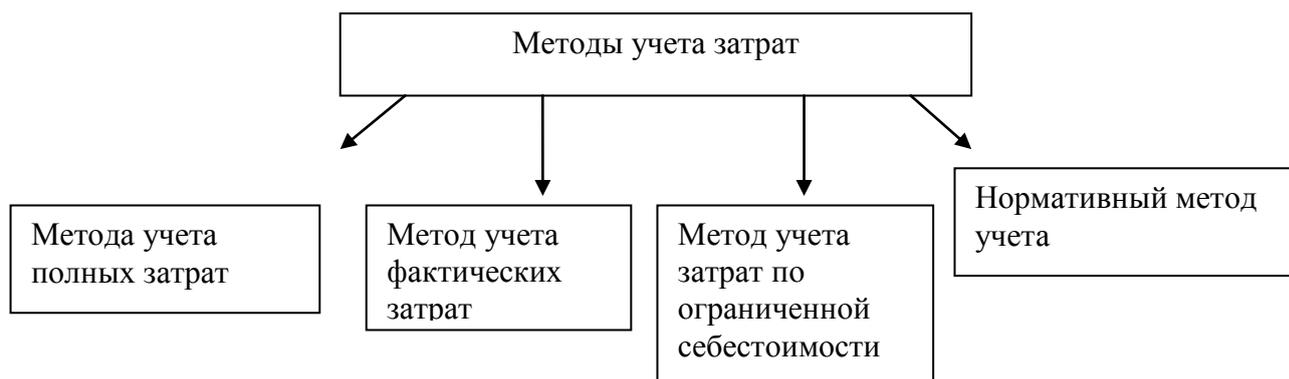


Рисунок 2 – Методы учета затрат автотранспортных предприятий

Метод учета полных затрат предполагает оценку всех затрат предприятия на производство и реализацию транспортных услуг независимо от их вида. При этом затраты, которые невозможно соотнести напрямую с реализацией

конкретной транспортной услуги, переносят на себестоимость продукции пропорционально выбранной базе распределения (производственные и экономические показатели: прямые затраты, продолжительность труда водителей, объем транспортной работы в натуральных единицах и др.).

Метод учета затрат по ограниченной себестоимости предполагает учет затрат, непосредственно связанных с процессом перевозки и другими транспортными услугами, исключая при этом все остальные затраты, которые относят на финансовый результат предприятия в период их возникновения.

Метод учета фактических затрат основан на определении размера затрат АТП как произведение фактического количества использованных ресурсов в отчетном периоде на их фактическую стоимость.

Американский экономист Г. Эмерсон в начале XX в. считал, что применение метода учета фактических затрат приводит к некорректным расчетам себестоимости по причине смещения производственных затрат с приводящими (случайными) расходами, которые не имеют даже самого отдаленного отношения к себестоимости.

Нормативный метод учета затрат основан на применении системы норм и нормативов расхода ресурсов, необходимых для производства определенного объема транспортной услуги, и расчета отклонений фактических затрат от нормативных. Метод нормирования затрат предполагает проведение анализа и оценки затрат прошлых периодов, исследования трудовых операций, анализа типа и качества используемых материалов, прогнозирование потребности в ресурсах. Чаще всего метод нормирования применяют к материальным и трудовым затратам АТП. Нормирование материальных ресурсов требует определения нормы расхода, т.е. предельно допустимого количества материальных ресурсов для выполнения единицы транспортной услуги установленного качества и технологии транспортного процесса [66].

Сравнительный анализ достоинств и недостатков методов учета затрат, который представлен в таблице 1, свидетельствует о том, что наибольший интерес, с точки зрения управленческого учета АТП, представляют метод учета

затрат но ограниченной себестоимости и нормативный метод, так как они позволяют определять факторы снижения затрат предприятия. Однако на малых и средних АТП наибольшее распространение получил метод полного учета затрат в силу существующих ограничений отечественного налогового законодательства и нецелесообразности раздельного ведения бухгалтерского и управленческого учета.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика методов учета затрат автотранспортного предприятия

Название	Достоинства	Недостатки
Метод учета полных затрат	<ul style="list-style-type: none"> - Позволяет получить представление обо всех затратах АТП. - Соответствует требованиям отечественного законодательства 	<ul style="list-style-type: none"> - Искажает соотношение объема постоянных и косвенных затрат в составе себестоимости единицы транспортной услуги. - Не учитывает изменение себестоимости с увеличением объема транспортных услуг
Метод учета затрат по ограниченной себестоимости	<ul style="list-style-type: none"> - Акцентирует внимание на основных элементах затрат. - Учитывает изменение себестоимости с увеличением объема транспортных услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Не учитывает всех затрат предприятия
Нормативный метод учета затрат	<ul style="list-style-type: none"> - Позволяет определить целевую величину затрат предприятия. - Эффективный инструмент оперативного контроля и принятия управленческих решений 	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличивает трудоемкость учета, так как требует определения различных норм для филиалов и подразделений, предполагает учет множества факторов при установлении норм и нормативов
Метод учета фактических затрат	<ul style="list-style-type: none"> - Прост в применении. - Учитывает фактические цены на ресурсы 	<ul style="list-style-type: none"> - Не дает представления о структуре затрат в себестоимости транспортной услуги и факторах ее изменения, что не позволяет осуществлять оперативное управление затратами предприятия. Относительно трудоемкий. - Не позволяет определять стоимость транспортной услуги до ее выполнения

Фактическая себестоимость перевозок определяется отношением суммарных затрат, связанных с осуществлением перевозки, к объему выполненной транспортной работы [61]. Затраты, связанные с выполнением перевозок, принято группировать следующим образом:

- переменные затраты, зависящие от пробега подвижного состава при выполнении перевозок и потому определяемые в расчете на один километр пробега. К переменным затратам относятся затраты на топливо, затраты на смазочные материалы, затраты на восстановление и ремонт шин, затраты на техническое обслуживание и текущий ремонт подвижного состава;

- постоянные затраты, не связанные непосредственно с выполнением конкретной перевозки и не зависящие от показателей работы подвижного.

Основной целью совершенствования системы управления затратами на предприятиях муниципального пассажирского транспорта является разработкой оптимальных решений по использованию подвижного состава на маршрутах движения и обоснованному сокращению эксплуатационных расходов. Как уже отмечалось, эта проблема на современном этапе развития стоит особо остро, учитывая ограниченность Финансовых ресурсов для осуществления текущей деятельности муниципальных транспортных предприятий. Реализация указанной цели возможна и в основании следующих принципов:

- системный подход, предполагающий соблюдение высокой эффективности всех звеньев системы управления затратами;

- единство методов управления затратами, используемых ив разных уровнях;

- недопущение излишних затрат, повышение заинтересованности предприятий и подразделений в экономии ресурсов и снижении эксплуатационных расходов [73, 81].

Цель в совокупности с принципами и представляет стратегию управления затратами. При разработке техно – экономических мероприятий по обоснованному снижению затрат в системе их управления выделяют ряд основных функций представленных на рисунке 3.

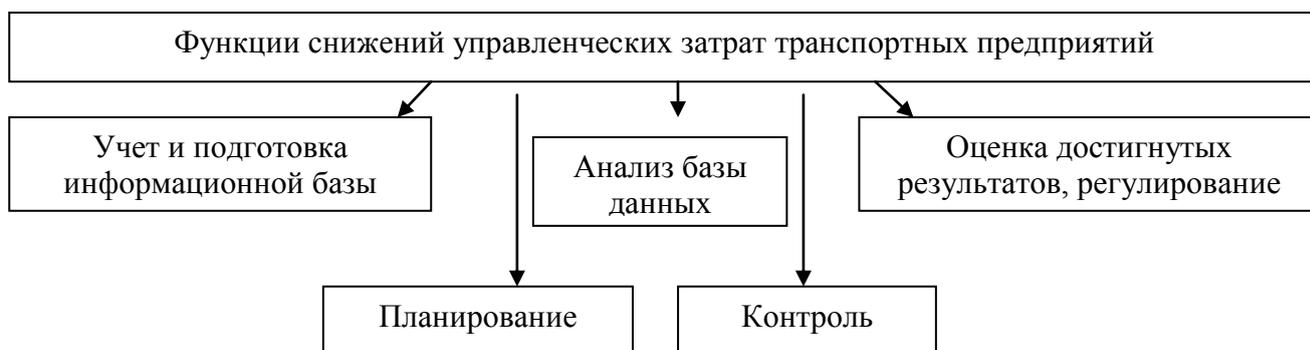


Рисунок 3 – Основные функции снижения затрат

Функция ‘планирование’ выступает определяющей в этом цикле управления. Поэтому нередко в целях совершенствования действующей системы планирования производственно – экономических показателей, плановые службы предприятия пользуются функциями системы управления затратами организации следующей формулой.

$$\text{ФР}=\text{Д}-\text{ЭП}-\text{ЭИ} , \quad (6)$$

где ЭП - условно-постоянные составляющие эксплуатационных расходов,
ЭИ - переменные составляющие эксплуатационных расходов [18].

Эта формула широко используется в теории и практики экономического анализа. Преимуществом ее являются то, что себестоимость может быть рассчитана отдельно по постоянным и переменным затратам. Последняя составляющая более достоверна для принятия управленческих решений. В то время как при расчете себестоимости по постоянным затратам распределение их между видами продукции осуществляется косвенно, что естественно приводит к снижению себестоимости [22].

Данный методический подход при обосновании плановых производственно – экономических показателей предприятий муниципального пассажирского транспорта, предусматривает определенный алгоритм поэтапного решения ряда задач:

1) на основании прогноза объема перевозок и пассажиров планируется величина доходов от перевозок пассажиров по разовым билетам и выручки от продажи проездных билетов;

2) обоснование величины плановых эксплуатационных расходов предприятию, а затем общего плана по всем предприятиям муниципального пассажирского транспорта;

3) определения размера дотаций для компенсации затрат на выполнение социально значимых перевозок по регулированию тарифов и содержание инфраструктуры;

4) формирование сводного бюджета предприятий муниципального пассажирского транспорта, основными параметрами которого являются:

- доходы;
- эксплуатационные расходы;
- дотация;
- финансовый результат;

5) составление инвестиционных планов обновления основных технических средств и развития производства, а также формирования фондов развития производства, материального поощрения и социального развития.

Для обоснования плановых эксплуатационных расходов предусмотрено, сочетание двух методов управления затратами:

- бюджетирование;
- управление затратами на основе принципов эталонирования.

Сущность такого подхода к решению поставленной задачи заключается в расчете плановых эксплуатационных расходов по эталонным удельным нормам затрат с учетом объема транспортной работы и наличия подвижного состава. Задача установления основных эталонных норм наиболее сложная и ответственная в системе экономического обоснования [43].

1.3 Анализ практики управления затратами организации в отрасли пассажирских перевозок

Транспорт общего пользования за рубежом играет существенную роль в оказании транспортных услуг населению, осуществляя до 25% объема перевозок пассажиров. Важное значение общественный транспорт имеет в крупных городах. В Чикаго на 100 тыс. жителей имеется в три раза больше автобусов, чем в городах с более развитым общественным транспортом, например. В Вашингтоне 15% жителей пользуются общественным транспортом.

Во всех развитых странах общественный транспорт, является убыточным. Реальные доходы на общественный транспорт составляют в Швейцарии 72%, Великобритании – 68%, Германии – 60%, Австрии – 48%, Франции – 43%, Швеции – 40%, США – 97%, Италии – 30%, Нидерландах – 22%. Политика транспортной сферы в этих странах учитывает его социальную значимость. Установление низких тарифов или льгот связано с целью сделать доступным общественный транспорт, прежде всего, для пассажиров с невысоким уровнем доходов. Устанавливаются льготы престарелым, детям, инвалидам [30, 60].

Поступления средств в бюджеты этих стран формируются различными видами налогов: налог с оборота, имущественный налог, на заработную плату, подоходный налог, на владение автотранспортом и др. Но формы направления доходов от налогов на развитие общественного транспорта существенно отличаются в разных странах [10].

Основные средства на содержание и развитие транспорта общего пользования поступают, прежде всего, от государства, региональных и местных органов власти. Уровень их участия в этом процессе определяется разнообразными факторами: национальными традициями, плотностью застройки городов, экономическими возможностями, политикой федеральных, региональных и местных органов власти и т.д. Есть различия и в методах финансирования [7].

В Канаде и Дании финансирование капитальных и эксплуатационных затрат общественного транспорта производится только средствами региональных и местных органов власти (государство финансирует в исключительных случаях). Муниципалитет выделяет субсидии, частично покрывающие эксплуатационные затраты транспорта общего пользования.

В Бельгии правительство, субсидирует весь объем затрат на эксплуатационную деятельность. Объемы субсидий на городской транспорт устанавливаются из расчета 99% суммы расходов за предыдущий год плюс величина процента, не превышающего ежегодный рост расходной части бюджета страны [2].

Во Франции для финансирования развития городского транспорта привлекается частный капитал, который ограничен 20-50% количества контрактов, заключаемых между местными органами управления и подрядчиками на развитие транспорта городов. Но во Франции государственные органы не допускаются к финансированию эксплуатационных затрат транспортных предприятий. Субсидируются они только от региональных и местных органов управления.

В Великобритании государство тоже не субсидирует текущие транспортные расходы, но финансирование транспорта в этой стране производится на основе конкуренции при выборе источника финансирования. Органы финансирования обязаны информировать предприятия транспорта общего пользования о возможностях получения субсидий через средства печати. Через месяц после этого предприятия выбирают один из органов финансирования [37, 75].

Переход к рыночной экономике делает необходимым кардинально пересмотреть сложившиеся подходы, разработать такие методические основы, которые учитывают необходимость обеспечения условий конкуренции между различными видами транспорта возможность свободы выбора пассажирами наиболее эффективных транспортных услуг с учетом изменения спроса пассажиров в зависимости от объема их доходов и других факторов. Поэтому

большой интерес представляет изучение теории и практики эффективности транспортных систем в экономике развитых стран.

Так как мы находимся в стадии реформирования общественного транспорта в городах важное значение имеет изучение зарубежного опыта в данной области. Наиболее полезным кажется опыт Финляндии, взятый из Интернета, где достигнуты большие успехи в развитии и функционировании общественного транспорта. Особенно важно отметить отношение общества и властей к этой сфере экономики страны.

Хельсинки (около 500 тысяч жителей) представляет уникальный для страны город по системе функционирования городского пассажирского транспорта. Редкий город Европы или мира сможет похвастать и автобусом, и трамваем, и метро, и поездом, и паромом, и катерами. Хельсинки – крупный морской порт. И водные виды транспорта входят в единую систему городского пассажирского транспорта, с единым билетом и единой тарифной политикой.

Город имеет разветвленную маршрутную сеть: свыше 100 автобусных и 11 трамвайных маршрутов. Метро, общей протяженностью около 30 километров. Городская маршрутная сеть городского пассажирского транспорта, в соответствии с европейскими нормами, позволяют пешеходам доходить до остановки городского пассажирского транспорта за 5 минут.

На автобусных маршрутах работают автобусы «Вольво» и «Скания». В городе Хельсинки используются особо длинные автобусы (15-метровые, трехосные) для работы на пассажиронапряженных маршрутах.

На трамвайных маршрутах Хельсинки идет обновление подвижного состава, в частности, переход на низкопольные трамваи компании «Бомбардье», которые напоминают не трамвай, а скорее симбиоз космического корабля и болида «Формулы 1». Удобства для пассажиров максимальные.

Вагоны метро отечественного производства и современный дизайн, и яркие оранжевые цвета, превращают путешествие под землей в маленький праздник. Оплата проезда производится либо за счет долгосрочного проездного билета, либо за наличные у водителя. Для туристов применяются Хельсинки-

кард – соединение проездного билета на 1, 3 и 5 дней с бесплатным посещением музеев и выставок в этот же период [33, 71, 31, 44].

Тщательное изучение опыта Финляндии по организации системы транспортного обслуживания населения позволяет выделить наиболее важные факторы:

1. Распределение маршрутов на конкурсной основе между транспортными организациями, имеющими сходную квалификацию и подвижной состав, оправдано. Это позволяет привлекать к работе крупные транснациональные компании, что существенно снижает нагрузку на городской бюджет, и перераспределяет средства для приобретения современного подвижного состава.

2. Использование маркетинговых методов и реклам дает оптимизировать реализацию проездных билетов и увеличить общий объем выручки: продвижение оплаты проезда на общественном транспорте осуществляется, как и продвижение любого товара [29].

Оплата проезда по системе СМАРТ-карт оптимизирует сбор выручки – позволяет аккумулировать проездную плату, для наиболее эффективного составления финансовых планов. Эта система облегчает сбор выручки и снижает объем ручного труда, не отвлекает водителя и не задерживает транспорт на остановках, что значительно экономит время и средства [47].

Администрация города Хельсинки считает городской пассажирский транспорт приоритетным и наиболее социально значимым. При составлении бюджета города транспорт имеет приоритетное значение. Для эффективного функционирования пассажирского транспорта самое главное – отсутствие разветвленной системы льгот проезда. В Финляндии проблемы городского пассажирского транспорта решаются с обязательным учетом экологических проблем.

Обострение проблем компенсации эксплуатационных и капитальных затрат на развитие городского транспорта в нашей стране требует глубокого анализа и учета опыта работы развитых стран, где десятилетиями транспорт

функционирует в условиях рынка. Необходимо разработать эффективную систему финансирования общественного транспорта, обеспечивающую надежную его работу с учетом специфики пассажирского транспорта и особенностей его воздействия на уровень жизни населения и социально-экономическое развитие города. При этом следует учитывать новые законы в области обслуживания льготников [32, 76, 15].

Для решения ключевого вопроса – определения источников финансирования на развитие городского общественного транспорта – необходимо учитывать опыт стран имеющих развитый общественный транспорт: Великобритании, Франции, ФРГ. Высокий уровень развития общественного транспорта в этих странах связан с негативной реакцией общества на строительство новых дорог в черте города, для растущих потоков индивидуальных автомобилей. Развитие общественного транспорта в этих странах связывается государством со стоимостью земли и величиной взимаемых налогов. Территория, где планируется строительство линии массового транспорта, заметно поднимается в цене. Это обусловлено тем, что с появлением линии транспорта растет деловая активность в данном районе, и растут доходы с единицы площади территории, что является дополнительным источником пополнения городской казны и способствует дальнейшему развитию транспортной системы [84].

Важное значение для развития транспортных систем на Западе имеет законодательство. Именно с ним связаны проблемы привлечения инвестиций, формирования тарифов, снижения налогообложения, и увеличение роли местных органов власти в планировании развития транспорта. Например, для крупномасштабных объектов строительства существует два источника финансирования: центральное правительство финансирует 50% капитальных затрат. Вторым источником является транспортный налог, используемый для оплаты различных кредитов.

Но в период увеличения транспортных проблем появляются и другие предложения. Например, во Франции мэры городов обратились к

государственным органам власти, чтобы проблема развития общественного транспорта была возведена в ранг государственного приоритета. Предлагается государству финансировать транспортную инфраструктуру за счет увеличения налога на бензин [18].

Политика в сфере цен и тарифов должна основываться в условиях рыночной экономики на принципе – цену устанавливает собственник. Но, как и во многих странах, общественный транспорт существенно влияет на сферы социально-экономической жизни страны, остается под контролем государственных органов власти, и тарифы устанавливаются в административном порядке.

В сфере налоговой политики целесообразно ввести льготный налоговый режим: не облагать налогами прибыль от перевозок пассажиров в городском и пригородном сообщениях (кроме такси); в течение 5 лет прибыль вновь созданных предприятий, имеющих не более 3-х постов для технического обслуживания и ремонта автомобилей. Установить льготы по земельному налогу и арендной плате в виде полного или частичного освобождения на определенный срок [74].

Необходимо создание внебюджетных целевых фондов для содержания автомобильных дорог общего пользования – федеральные и территориальные дорожные фонды, а также фонд поддержки малых предприятий.

Чтобы сохранить единую государственную систему управления всеми видами транспорта, включая автомобильный, и дорожное хозяйство они не подлежат приватизации, включая преобразование в акционерные общества открытого типа: предприятия и объекты управления движением и обеспечения безопасности движения, включая средства связи и инфраструктурные объекты различных видов транспорта [54].

Акционирование и приватизация организаций автомобильного транспорта производится исходя из необходимости сохранения статуса общественного перевозчика в производственной и социальной инфраструктуре. Приватизация должна предусматривать: обеспечение единой технологии

перевозок и одинаковой доступности других перевозчиков к инфраструктурным объектам; осуществление перевозок грузов и пассажиров при наличии соответствующих лицензий; применение цен и тарифов, регистрируемых при лицензировании; выполнение требований безопасности движения.

Главная задача современности – ресурсосбережение, может решаться путем последовательного технического перевооружения транспортных систем городов за счет повышения их производительности, что приведет к снижению энергоемкости. Эффективность использования энергетических ресурсов и уровень технического прогресса могут быть оценены по показателю удельной энергоемкости валового национального продукта (ВНП) и темпу ее снижения. За 15 лет после энергетического кризиса 70-х годов в ведущих капиталистических странах этот показатель был снижен на 70-78%, что позволило избежать неминуемой энергетической катастрофы. В США за 13 лет, с 1972 по 1985 гг., потребление только нефти и газа на один доллар ВНП снизилось с 1,8 до 1,1 кг условного топлива, т.е. на 39%. Аналогичных успехов добилась Япония и ряд европейских стран.

В США за последние 20 лет особое внимание было обращено на снижение потребности нефти на транспорте. Планировалось снизить суммарное потребление нефти на легковом транспорте на 40% при увеличении парка автомобилей с 110 до 150 млн. ед. На грузовом транспорте планировалось снизить потребление нефти на 11%, а в сумме по всему автотранспорту на 30% (пока нет данных о реализации этих планов). В то же время идет интенсивное совершенствование двигателей автомобилей и поиск альтернативных источников энергии. Абсолютно чистым двигателем является водородный – его выхлоп составляет кислород и водяной пар. Однако его внедрение в производство зависит от стоимости, которая пока слишком высока [36, 78, 23].

Высокий уровень автомобилизации могут себе позволить лишь очень богатые страны. Это связано с огромными расходами на создание транспортной сети и её эксплуатацию, а также на обслуживание парка транспортных средств.

Города США имеют обеспеченность магистральной сетью в 5-6 раз выше, чем города РФ. Причем доля скоростных магистралей там составляет – 30-40 %, чего нет в наших городах. В целом территории, занятые под транспорт в городах США составляют 40-50 % от общей площади, в городах Российской Федерации – 5-6 %. Улучшить эти показатели для нас сложно, в связи с невозможностью реконструкции магистралей в старых сложившихся городах. В условиях роста автомобилей на душу населения и высокой загрузкой центральных городских магистралей основной упор надо делать на развитие массового пассажирского авто- и электротранспорта большой и особо большой вместимости. [56]. В связи с этим необходимо обеспечивать муниципальный заказ на пассажирские перевозки муниципальным транспортом на уровне 70%, остальной объем будет выполнен на индивидуальном и коммерческом транспорте. В случае ухода местных органов власти от этой обязанности нас ждет ухудшение состояния городской среды, условий жизни населения и рост потребления энергоресурсов.

В мировой практике имеется опыт решения транспортных проблем крупнейших городов. Так, в настоящее время население Сеула составляет около 10 млн чел., а транспортная система города представляет собой одну из самых совершенных и дешевых в мире. Добиться такого результата удалось во многом благодаря развитию общественного транспорта [12]. Одна из основных идей этого направления развития города заключалась в предоставлении преимущества для движения автобусов и соединения их с системой метро. Если 10 лет назад автобусами в Сеуле пользовались только 15% горожан, то теперь – около 60%. Поэтому первая поездка нового мэра Москвы была совершена именно в Сеул. А в сентябре 2011 г. в Москве прошел I Евразийский конгресс, посвященный проблемам общественного транспорта. На международном уровне было принято решение, что его дальнейшее развитие должно проходить под лозунгом «Удвоение рыночной доли общественного транспорта в мире к 2025 г.».

Крупнейшие города развитых стран мира осознали преимущества общественного транспорта и разрабатывают стратегии повышения его доли в перевозке пассажиров. Опираясь на передовой опыт, в Москве разработана государственная программа «Развитие транспортной системы» на 2010–2020 гг., в которой ставится цель – обеспечить комфортные условия жизнедеятельности населения путем развития устойчиво функционирующей, экономически эффективной, привлекательной и доступной для всех слоев населения системы городского пассажирского транспорта города [45]. Развитие рынка пассажирских транспортных услуг, появление перевозчиков разных организационно-правовых форм собственности приводят к росту конкуренции. Сформировавшиеся подходы при реализации муниципального заказа на оказание транспортных услуг населению не создают мотивации к сокращению эксплуатационных расходов и не стимулируют роста эффективности использования бюджетных средств. В связи с этим актуальной задачей современного этапа развития регионов выступает разработка механизмов увеличения доходов и сокращения расходов муниципальных унитарных предприятий, работающих в системе городского общественного транспорта [73].

В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию. Унитарное предприятие – это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия может принадлежать ему: – на праве хозяйственного ведения (муниципальное предприятие); – на праве оперативного управления (казенное предприятие) [72]. Движимым и недвижимым имуществом предприятие распоряжается только в пределах, не лишающих его возможности осуществлять деятельность, цели, предмет и виды которой определены уставом такого предприятия. Казенное предприятие вправе отчуждать или иным

способом распоряжаться принадлежащим ему имуществом только с согласия соответствующего уполномоченного органа.

Порядок образования доходов и расходов муниципальных унитарных предприятий аналогичен особенностям их формирования для коммерческих организаций. Но при определении эффективности работы муниципального унитарного предприятия возникают сложности, которые заложены в его статусе. С одной стороны, предприятие относится к коммерческим организациям, основной целью которых является извлечение прибыли, с другой стороны, оно создано в целях удовлетворения общественных потребностей в транспортных пассажирских перевозках в пределах муниципального образования. Соответственно понятие эффективности применительно к муниципальным унитарным предприятиям отличается от классического понимания [68]. Поэтому применительно к муниципальной собственности целесообразно использовать два критерия эффективности: экономическую эффективность и социальную эффективность. Сложность заключается в определении социального эффекта и возможности реализации на практике экономического эффекта в полной мере. Тем более что муниципальные учреждения могут и оказывают населению платные услуги сверх муниципального задания, сокращая тем самым потребность в бюджетном финансировании, а муниципальные предприятия в свою очередь не могут абстрагироваться от решения социальных вопросов. Важно лишь и в том, и в другом случаях соблюдать баланс коммерческих и социальных интересов, установление которого является одновременно и наукой, и искусством муниципального управления[34].

В ряде случаев выбор между упомянутыми критериями бывает далеко не очевиден. По мнению авторов, основным критерием оценки работы муниципального унитарного предприятия должен быть только экономический результат его деятельности. Решение социальных общественных задач не является целью деятельности предприятия. Это прерогатива муниципальной власти. Если она считает, что то или иное унитарное муниципальное

предприятие должно участвовать в решении социальных задач, требующих расходов, оно должно выдать предприятию муниципальный заказ на сумму, компенсирующую его расходы на выполнение социальных функций. С учетом суммы по муниципальному заказу предприятие обязано быть рентабельным и получать прибыль [69].

Сложное финансовое состояние муниципальных предприятий городского пассажирского транспорта связано с постоянным повышением цен на все виды потребляемых материальных ресурсов: электроэнергии, запасных частей, прочих видов материалов и как следствие ростом себестоимости транспортного процесса.

Основными факторами, вызывающими рост затрат по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава, являются высокий уровень износа транспортных средств, а также высокая стоимость запасных частей импортного и отечественного производства. Возмещение затрат в виде дотаций предприятиям происходит только на покрытие текущих эксплуатационных расходов, при этом не хватает средств для обновления парка подвижного состава [1].

2 Анализ деятельности и процесса управления затратами на ГПКК «КПАТП»

2.1 Анализ результатов деятельности организации на ГПКК «КПАТП» рынке услуг г. Канска

Муниципальное предприятие города Канска «Канское пассажирское автотранспортное предприятие создано 17 ноября 1993 года.

В настоящее время ГПКК «КПАТП» ориентировано на удовлетворение потребностей города в перевозке пассажиров регулярными маршрутами по территории г.Канска, а также транспортировку населения по направления пригородного сообщения, для решения социальных проблем и получение прибыли.

Для достижения указанных целей Предприятие осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности (предмет деятельности предприятия):

- перевозка пассажиров по регулярным маршрутам на территории города Канска и в пригородном сообщении;
- обслуживание юридических и физических лиц автотранспортом;
- оказание услуг юридическим и физическим лицам по ремонту и техническому обслуживанию транспортных средств;
- организация и предоставление услуг по стоянке транспортных средств;
- оказание услуг по предрейсовому и послерейсовому медицинскому освидетельствованию водителей;
- осуществление первичной медико-санитарной помощи по медицинским осмотрам (предрейсовым, послерейсовым);
- предоставление рекламных и эксплуатационных услуг юридическим и физическим лицам;
- благоустройство и содержание конечных остановочных пунктов пассажирского транспорта на коммерческой основе;

– осуществление коммерческой деятельности.

Организационно-правовая форма предприятия: муниципальное предприятие на праве хозяйственного ведения. Форма собственности муниципальная.

С момента государственной регистрации предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выполнять вмененные обязанности, быть истцом и ответчиком в суде (арбитражном, третейском и др.), совершать сделки, не запрещенные Российскими государственными законами.

Транспортными средствами организации обслуживается 22 автобусных маршрутов. Так, например, для перевозки жителей г.Канска ежедневно на линию выходит, порядка, 80 единиц техники. При этом каждая единица на маршруте, делает от 10 до 15 рейсов в день.

Согласно штатному расписанию на 1 января 2018 года численность персонала предприятия составляет 440 человека.

Организационная структура данного предприятия относится к линейно-функциональному типу. Организационная структура ГПКК «КПАТП» представлена на рисунке 4.

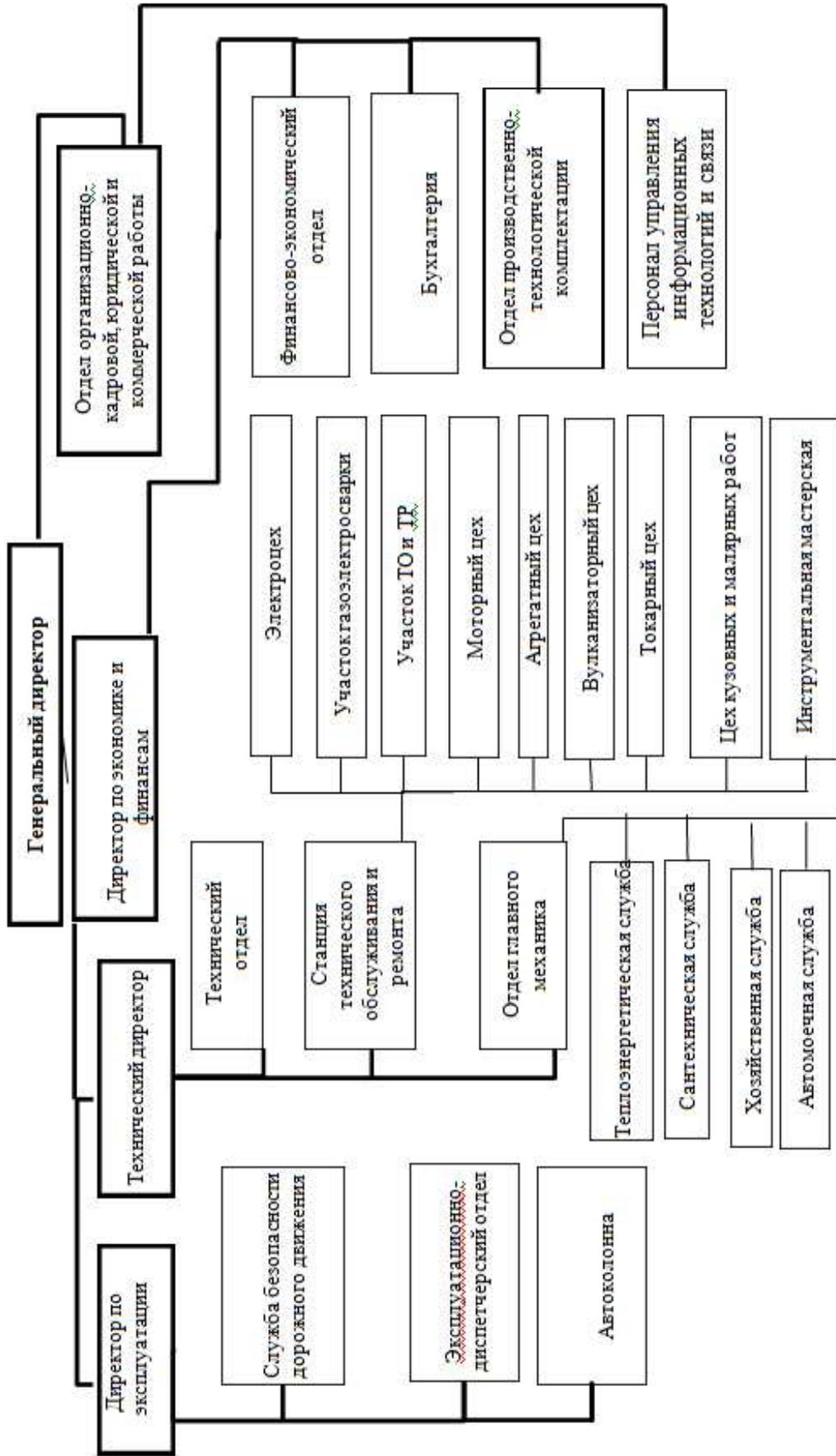
Предприятие возглавляет генеральный директор, назначаемый учредителем предприятия и являющийся юридически ответственным лицом, делегирующий определенные полномочия, сотрудникам аппарата управления, распоряжаясь всеми средствами предприятия, контролируя деятельность подразделений, а также неся ответственность за соблюдение финансовой дисциплины.

Генеральному директору напрямую подчиняются директор по экономике и финансам, директор по эксплуатации, технический директор и отдел организационно-кадровой, юридической и коммерческой работе. Работа пассажирского автотранспортного предприятия на различных уровнях

управлениях обеспечивается функционированием рядом служб и отделов, входящих в состав автотранспортного предприятия.

Трудовая деятельность сотрудников подразделений регламентируется должностными инструкциями, правилам, стандартам и регламентам, действующим на предприятии.

Рисунок 4 – Организационная структура ГПКК «КПАТП»



В настоящее время на балансе предприятия находится 120 единиц подвижного состава, в том числе 105 автобусов, из них 75 городских автобусов.

Так же предприятие обладает 15 единицами подвижного состава, в которые входят легковые и грузовые автомобили. Основу парка подвижного состава составляют автобусы марки ЛиАЗ-5293. Данные автобусы поступили на предприятие в 2007 году. 14 автобусов марки МАЗ-103476 (2011 года выпуска). Структура автобусного парка ГПКК «КПАТП» представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура автобусного парка ГПКК «КПАТП »

Городские автобусные перевозки ГПКК «КПАТП» организует по определенным маршрутам. Автобусные маршруты предоставляют собой строго установленный и оборудованный путь следования автобуса от начального до конечного пункта по утвержденным расписаниям (графикам) движения. Городские маршруты характеризуются:

- частыми пунктами посадки и высадки большого количества пассажиров и снижением скорости движения автобусов;
- большой сменностью пассажиров в течении рейсов;
- значительными колебаниями количества перевозимых пассажиров по времени.

ГПКК «КПАТП » обслуживает 22 маршрутов по городу Канск, проанализируем основные маршруты:

- №1 «Коллекторная- м/р Солнечный»;
- №17 «м/р Солнечный - Горбольница»;
- №5 «Ж/Д вокзал - Черемушки»;
- №3 «Вокзал - Сосновый»;
- №21 «м/р Солнечный – п. Строителей».

Информация, характеризующая работу маршрутных автобусов ГПКК

«КПАТП» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели работы на маршрутах ГПКК «КПАТП» в 2018 г

Маршрут	Расстояние, км	Кол-во перевезенных пассажиров, тыс. чел.	Общий пробег, тыс. км.	Пробег с пассажирами, тыс. км.	Коэффициент использования пробега
№1	17,0	266,3	253,6	210,0	0,828
№17	29,6	3742,9	1700,3	1587,4	0,934
№5	20,8	2681,8	1208,1	1120,3	0,927
№3	22,3	911,1	564,1	518,4	0,919
№21	22,8	2096,6	970,7	881,2	0,908

Наиболее результативным по количеству перевезенных пассажиров является маршрут №17 (3742,9 тыс. чел.), во многом благодаря тому, что этот маршрут является самым длинным. Наименьший показатель приходится на маршрут №1 (266,3 тыс. чел.). Причиной тому является отчасти относительно небольшая протяженность маршрута.

Наибольший пробег составляет у маршрута №17 (1700,3 тыс. км.), далее за ним следует маршрут №5 (1208,1 тыс. км.). Самым низким этот показатель является у маршрута №1 (253,6 тыс. км.).

», тыс. км.

Самый большой показатель по пробегу с пассажирами у маршрута №17 (1587,4 тыс. км.), наименьший показатель принадлежит маршруту №1 (210,0 тыс. км.).

Показатели характеризующие пробег транспортного парка по остальным транспорта ГПКК «КПАТП », тыс. км.

Коэффициент использования пробега в среднем по маршрутам превышает отметку в 0,9. Лишь на маршруте №13 этот показатель составляет 0,892.

Всю динамику по маршрутам можно посмотреть на рисунке 8.

При планировании перевозок и оценке деятельности пассажирских автотранспортных предприятий применяют систему технико-эксплуатационных показателей, которая включает в себя объемные (количественные) показатели, характеризующие уровень производительности подвижного состава и использования производственных фондов, результативность труда основного персонала и прочих важных показателей.

Как показал анализ кадрового состава организации, наибольшую долю в структуре производственного персонала организации занимают водители и кондуктора автобусов. На сегодня общая численность водителей на предприятии составляет 154 человека или 35% от общей численности предприятия, из которых 136 являются водители внутригородского транспорта.

Численность кондукторов – 130 человек или 29,5% от общей численности предприятия.

Структура списочной численности персонала ГПКК «КПАТП» по состоянию на 01.01.2018 года представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Численный состав кадров ГПКК «КПАТП» по состоянию на 01.01.2018 г.

Водителей городского транспорта в количестве 136 человек можно распределить по возрастным группам. Самое большое число – 58 человек приходится на возрастную группу от 46 до 55 лет, что составляет 43% от общего числа водителей городского транспорта. Далее идет группа от 56 до 66 лет с 25%, затем с разницей в два процента следует группа от 36 до 45 лет и последней является группа от 24 до 35 лет в размере 12 человек или 9% от общего числа водителей городского транспорта. Всю структуру распределения водителей по возрастным группам можно пронаблюдать на рисунке 9.

Рисунок 9 – Возрастная структура водителей ГПКК «КПАТП» по состоянию на 01.01. 2019 г, %

Основной персонал предприятия, а именно водителей городского транспорта можно дифференцировать и по стажу работы. На предприятии есть водители со стажем в один год и водители со стажем в 45 лет. Стаж работы в пределах от 31 года до 35 лет на предприятии имеют 23 человек или 17% от общего числа водителей городского транспорта, что составляет самый большой процент. Далее идет группа со стажем от 11 лет до 15 в количестве 19 человек, что соответствует 14% от числа водителей городского транспорта. Всю структуру распределения водителей по стажу работы можно пронаблюдать на рисунке 10.

Рисунок 10 – Структура водителей ГПКК «КПАТП» по стажу работы по состоянию на 01.01.2019г, %

Динамику технико-эксплуатационных показателей деятельности «КПАТП» отражают материалы таблице 5.

Таблица 5 – Динамика технико-эксплуатационных показателей деятельности ГПКК «КПАТП »

Из материалов в таблице 5 видно, что число автомобиле-дней, то есть день пребывания в хозяйстве(предприятии) технически исправленного автомобилей, не использованных по какой-либо причине в 2018 году по сравнению с 2017 и 2016 годом сократилось, составив 38460 дней.

Имеет место рост числа дней работы – 27109, что связано с сокращением времени нахождения транспортных средств в состоянии ремонта – 8955 дней.

Подробную динамику можно пронаблюдать на рисунке 11.

средств ГПКК «КПАТП» в 2016-2018 гг., автомобиле-дни

Техническое состояние подвижного состава и возможность его

использования отражают два показателя – коэффициент использования парка и технической готовности.

Как показал анализ коэффициент использования парка подвижного состава в 2018 г, остался на уровне по сравнению с 2017 г. Рост данного произошел лишь по отношению к периоду 2016 года.

Коэффициент технической готовности незначительно вырос по сравнению с 2016- 2017 г.г., составив 0,70.

Подробную динамику можно пронаблюдать на рисунке 12.

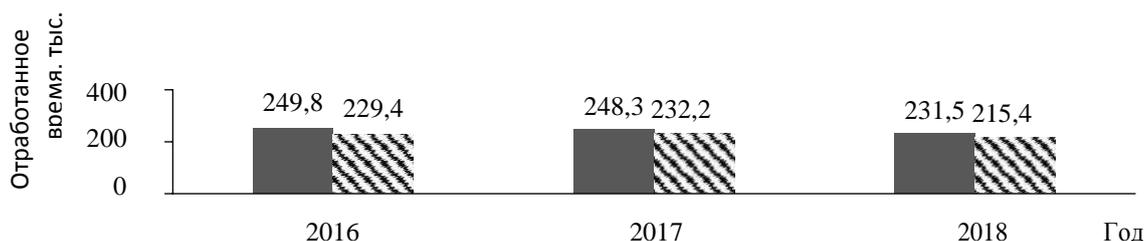


Рисунок 12 – Динамика коэффициентов использования парка и технической готовности автотранспортных средств «КПАТП» в 2016-2018 гг., коэф.

Количество часов на линии определяется суммированием всех часов нахождения транспортных средств на линии (со времени выхода автомобильного транспортного средства на линию и до его возвращения с линии) за исключением времени перерыва для отдыха и питания водителя в соответствии с действующим законодательством.

В 2018 году время в наряде уменьшилось по сравнению с 2017 и 2016 годом и составило 231,5 тыс. часов. Вследствие этого произошло снижение и времени нахождения транспортных средств на линии на 215,4 тыс. часов.

Подробную динамику можно пронаблюдать на рисунке 13.



■ Отработано в наряде ■ Часы в линии

Рисунок 13 – Динамика времени, отработанного в наряде и на линии автотранспортных средств ГПКК «КПАТП» в 2016-2018 гг., тыс. час

Одной из основных особенностей работы автотранспортного предприятия является необходимость обеспечения перевозок пассажиров во все дни недели, в том числе и в праздничные дни. В силу чего в ГПКК «КПАТП» применяет графики сменности, которые обеспечивают необходимую продолжительность работы автомобилей на линии во все дни месяца.

Режим работы в 2018 году по сравнению с 2017 и 2016 годом не изменился и составил 11,4 часа (Рисунок 14).

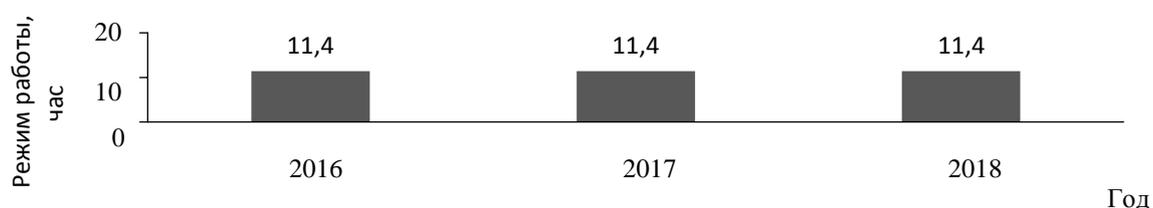


Рисунок 14 – Динамика режима работы автотранспортных средств «КПАТП – 2» в 2016-2018 гг., час

Как показал анализ в период 2018 года, на предприятии имело место снижение величины общего пробега автотранспортных средств по сравнению с двумя предыдущими годами. Общий пробег автотранспортных средств ГПКК «КПАТП» в 2018 г составил 4696,8 тыс. км. Этот факт не мог не сказаться и на таком показателе как время пробега с пассажирами, величина которого в 2018 году уменьшилась на 4317,3 тыс. км. Подробную динамику изменений пробега «КПАТП» в 2016-2018 гг., тыс. км.

Отметим, что на протяжении 2-х последних лет в организации не отмечено снижения величины эксплуатационной скорости, размер которой составил 20,3 км/ч.

Более высокое значение показателя эксплуатационной скорости (21,5 км/ч.) имевшее место в период 2016 года объясняется строительством и

расширением проезжей части, по которой приходят маршруты движения автобусов «КПАТП».

станциях. Данный показатель несомненно влияет и на величину пассажирооборота.

Количество перевезенных пассажиров в 2018 году выросло и составило 54148 тыс. чел., что связано с изменением схем движения транспортных средств и открытием новых маршрутов. Динамика перевезенных пассажиров представлена на рисунке 17.

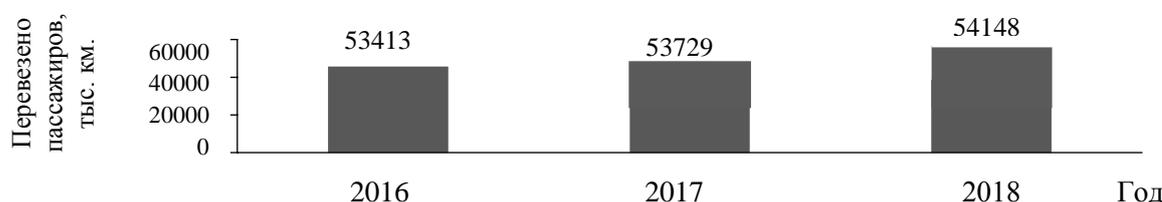


Рисунок 17 – Динамика перевезенных пассажиров автотранспортных средств «КПАТП» в 2016-2018 гг., тыс. км.

В связи с тем, что количество перевезенных пассажиров увеличилось в 2018 году, показатель пассажирооборота тоже увеличился и составил 50585 т. пасс. к. Динамика пассажирооборота изображена на рисунке 18.

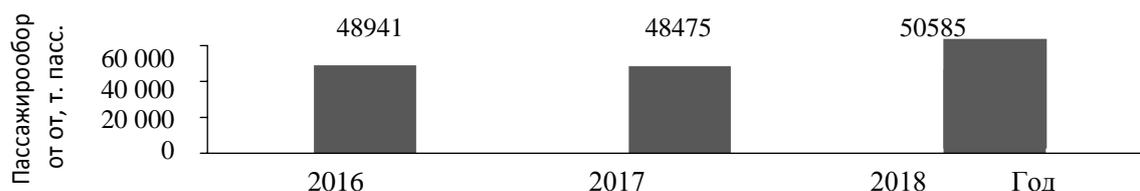


Рисунок 18 – Динамика пассажирооборота «КПАТП» в 2016-2018 гг., т. пасс. км. тыс.

Как показал анализ в 2018 году на предприятии имело место снижение средней текучести кадров по сравнению с периодом 2-х последних лет на 24%, а водителей – на 32%. Однако несмотря на этот факт, по-прежнему величина средняя текучесть кадров за период 2018 г. (28%) достаточно высока.

Вследствие этого на предприятии имеет место дефицит водительских кадров, работа которых определена высоким уровнем сложности труда. Дефицит кадров водителей и кондукторов составляет порядка 12%.

Среднемесячная заработная плата сотрудников организации составляет 21,6 тыс. руб. На предприятии наблюдается перерасход фонда оплаты труда связанный с нерациональным использованием фонда рабочего времени, сверхнормативными переработками рабочего времени.

В тоже время в организации имеет место переработка рабочего времени. Данные анализа фонда рабочего времени водителя указывают на то, что сверхнормативные переработки рабочего времени водителей составляют более 76 часов, что приводит к снижению уровня безопасности перевозки пассажиров.

Как ранее отмечалось автомобильный транспорт «КПАТП» обеспечивает не только основной объём перевозок пассажиров в городском и внегородском сообщении, но и ведущую часть пассажирооборота всех видов пассажирского транспорта. Основной задачей пассажирского автомобильного транспорта находящегося на балансе организации является полное и своевременное удовлетворение потребностей населения в перевозках, повышение эффективности и качества работы транспортной системы. Поэтому руководством «КПАТП» большое внимание уделяется дальнейшему взаимодействию различных видов транспорта, улучшению системы совершенствованию методов организации перевозок, повышению безопасности движения. Особое значение придаётся повышению культуры обслуживания пассажиров на всех видах транспорта.

Повышение эффективности эксплуатационной деятельности предприятия должно быть, в первую очередь, связано с оптимизацией, существующей себестоимости перевозок. Представляется, что для повышения эффективности деятельности организации значительна роль автоматизации как управленческих, так и основных рабочих процессов. Поскольку любой

автоматизированный процесс имеет более четкие и неизменные характеристики, чем процесс, осуществленный вручную. Автоматизация повышает уровень производительности, сокращает период осуществления процесса, уменьшает его стоимость, а также увеличивает стабильность и точность выполняющихся операций.

Автоматизация способна обеспечить:

- снижение трудоемкости рабочих процессов;
- экономное использование всех видов ресурсов;
- точность учета затрат;
- возможность внедрения инноваций;
- рост эффективности деятельности.

В первую очередь все это важно из-за резкого увеличения транспортных потоков на дорогах, что поражает такие острые проблемы, как рост дорожно-транспортных происшествий, увеличение выбросов токсичных веществ из двигателей автомобилей, потери времени на перекрестках.

Значимую роль в решении этих проблем играет эффективная организация управления движением транспорта, позволяющая оперативно решать проблемы наращивания пропускной способности загруженных магистралей, экологической безопасности города, способствовать экономии топлива.

Одной из важнейших задач оперативного диспетчерского управления движением городского пассажирского транспорта может стать внедрение автоматизированных систем управления (АСУ) движением. Внедрение подобного рода систем:

- во-первых, автоматизируются контроль и учет в процессе перевозки пассажиров, что приводит к увеличению числа выполненных рейсов и точности выполнения расписания движения автобусов;
- во-вторых, значительно улучшается информационное обеспечение пользователей благодаря автоматизации процесса сбора, передачи, обработки, хранения и выдачи информации в реальном масштабе времени, что позволяет

принимать оптимальные решения при нарушении запланированных режимов движения и регулировать движение в случаях, связанных с изменением заказа на транспортные услуги;

– в-третьих, расширяет возможности маневра с учетом имеющегося подвижного состава, нагляднее выявляет узкие места в организации перевозок.

Для решения проблем оптимизации управления пассажирскими перевозками «КПАТП» актуально формирование такой системы диспетчерского управления, которая позволяла бы максимально точно оценивать параметры перевозочного процесса и в сжатые сроки гибко реагировать на возникающие отклонения. Динамику основных технико-экономических показателей работы ГПКК «КПАТП» в 2016 – 2018 гг., отражают материалы таблицы 6.

Таблица 6 – Динамика технико-экономических показателей деятельности ГПКК «КПАТП»

Окончание таблицы 6

В графическом виде динамика основных показателей деятельности ГПКК «КПАТП» представлена на рисунке 19.

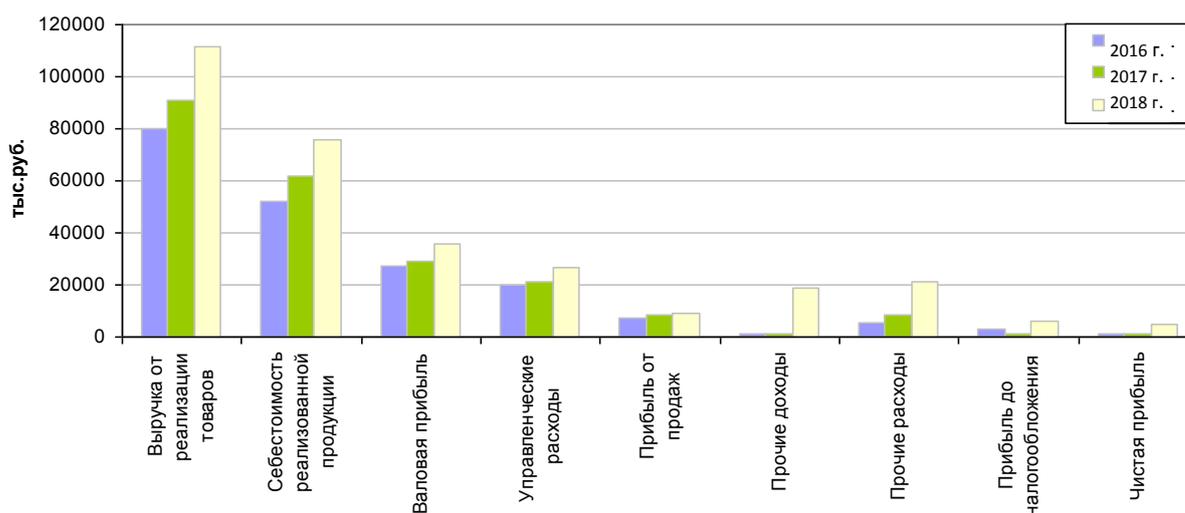


Рисунок 19 – Динамика основных показателей деятельности ГПКК «КПАТП», в 2016 - 2018 г., тыс. руб.

Из таблицы 6 и рисунка 19 можно видеть, что организация за анализируемый период хотя и смогла увеличить размер выручки на 39,63 %, но при этом рост себестоимости пассажирских перевозок составил 44,7 %. Валовая прибыль организации увеличилась всего лишь на 29,9%. Из-за незначительного роста управленческих расходов, прирост прибыли от продаж составил 32,33 %.

Вместе с тем важно отметить, что только за счет значительного (роста величины прочих доходов более чем в 12 раз), организация смогла обеспечить себе рост прибыли до налогообложения на 96,33 %, а чистой прибыли организации на 250,18 % (в результате исключения прочих платежей налогов).

Затраты на 1 рубль пассажирских перевозок выросли с 0,908 руб. до 0,918 руб., что негативно сказалось на размере чистой прибыли.

Рентабельность продаж по чистой прибыли выросла с 1,63 % в 2016 году до 4,09 % в 2018 году, что отчасти связано с ростом прочих доходов и уменьшение величины прочих налоговых платежей. Показатель рентабельности основной деятельности упал с 9,22 % до 8,16 %, снижение составило порядка 1,06%.

Таким образом, как показал анализ результатов работы ГПКК «КПАТП» основной проблемой повлиявшей на снижение эффективности деятельности, стал рост общих и эксплуатационных затрат, негативно сказавшийся на показателях его доходности и трудовой активности персонала.

В силу чего, поиск путей снижения затрат является актуальным вопросом для руководства организации требует более детального снижения центров затрат и причин, обуславливающих их рост.

2.2 Анализ динамики и структуры затрат организации

Себестоимость перевозок является основным экономическим показателем характеризующим эффективность использования автотранспортных средств.

Кроме того, уровень и структура себестоимости представляют собой основу для построения тарифов на перевозки.

Фактическая себестоимость перевозок определяется отношением суммарных затрат, связанных с осуществлением перевозки, к объему выполненной транспортной работы [46].

При поиске путей снижения затрат значительна роль их анализа, позволяющего увидеть и оценить тенденции в характере изменений плановых показателей затрат, определить влияние факторов на величину прибыли и резервы ее роста, а также дать оценку работы предприятия по использованию производственных возможностей для снижения себестоимости пассажирских перевозок. От уровня затрат в первую очередь зависят финансовые результаты деятельности предприятия.

Затраты, связанные с выполнением перевозок, принято группировать следующим образом:

- переменные затраты, зависящие от пробега подвижного состава при выполнении перевозок и потому определяемые в расчете на один километр пробега.

К переменным затратам относятся затраты на топливо, затраты на смазочные материалы, затраты на восстановление и ремонт шин, затраты на техническое обслуживание и текущий ремонт подвижного состава;

- постоянные затраты, не связанные непосредственно с выполнением конкретной перевозки и не зависящие от показателей работы подвижного состава на линии. Постоянные затраты исчисляются в расчете на один час работы подвижного состава и включают:

- накладные расходы и амортизационные отчисления;
- заработную плату водителей – величина, которой определяется в зависимости от принятой для данного вида перевозок системы оплаты труда. Размер заработной платы может зависеть от выполненной транспортной работы, отработанного времени, других факторов. Измерителем транспортной

работы для автобусов является - количество перевезенных пассажиров (пассажиरोоборот).

Основными целями анализа динамики и структуры затрат является формирование оптимального уровня расхода всех ресурсов, необходимых для производства и реализации услуг, а также разработка мероприятий по минимизации затрат. В свою очередь, данная информация должна лечь в основу формирования реального механизма управления затратами и ценообразованием.

Рассмотрев общую характеристику ГПКК «КПАТП», а так же проведя анализ основных экономических показателей можно сказать что основная проблема в деятельности организации - это снижение показателей характеризующих эффективность основной деятельности (уменьшение показателя рентабельности), в результате роста затрат на перевозки. Этот факт актуализирует потребность детального изучения их структуры в разрезе производственных подразделений, а также внутри них.

Для изучения причин роста затрат рассмотрим их динамику состава и структуры в таблице 7 и на рисунках 20 - 23.

Таблица 7 – Динамика состава и структуры затрат ГПКК
«КПАТП» за 2016 - 2018 г.

Анализ структуры переменной части затрат на перевозки показал, что наибольший удельный вес в их величине составляет основная и дополнительная заработная плата с налоговыми начислениями, доля которой в анализируемом периоде (2016-2018гг) хотя и снижается, но все же достигает значительной величины 30,5 % (с 39,23 до 30,52%).

В 2018 году значительна доля затрат на приобретение горюче-смазочных материалов (36,58%). Затраты, связанные с амортизацией основных фондов, хотя и имеют тенденцию к снижению, но весьма незначительно (с 1,41 до 1,13 %).

В общей структуре затрат на перевозки преобладают затраты, связанные с основной деятельностью (переменные), величина которых имеет тенденцию к росту (с 72,2 до 73,96%) . На рисунке 20 представлена динамика изменения общей структуры затрат на пассажирские перевозки ГПКК «КПАТП».



Рисунок 20 – Динамика структуры общих затрат на пассажирские перевозки ГПКК «КПАТП», %

Исходя, из материалов рисунка 20, можно видеть, что в 2018 году себестоимость объема пассажирских перевозок увеличилась на 1,76 % по сравнению с 2016 годом. При этом в 2018 году управленческие расходы сократились на 1,76 % по сравнению с 2016 годом.

Чтобы проанализировать себестоимость объема пассажирских перевозок, на рисунке 21 представлена ее структура.



Рисунок 21 – Структура постоянной части затрат на организацию пассажирских перевозок ГПКК «КПАТП», %

Из данных рисунка 21 можно видеть, что расходы на оплату труда основного персонала сократились на 13,06 % в 2018 году по сравнению с 2016 годом.

Наибольшим изменением является расходы на ГСМ. Их увеличение (на 17,21%) обуславливается открытием новых путей маршрутов и сливов ГСМ водителями.

Также для наглядности на рисунке 22, приведена структура управленческих расходов (постоянных затрат).

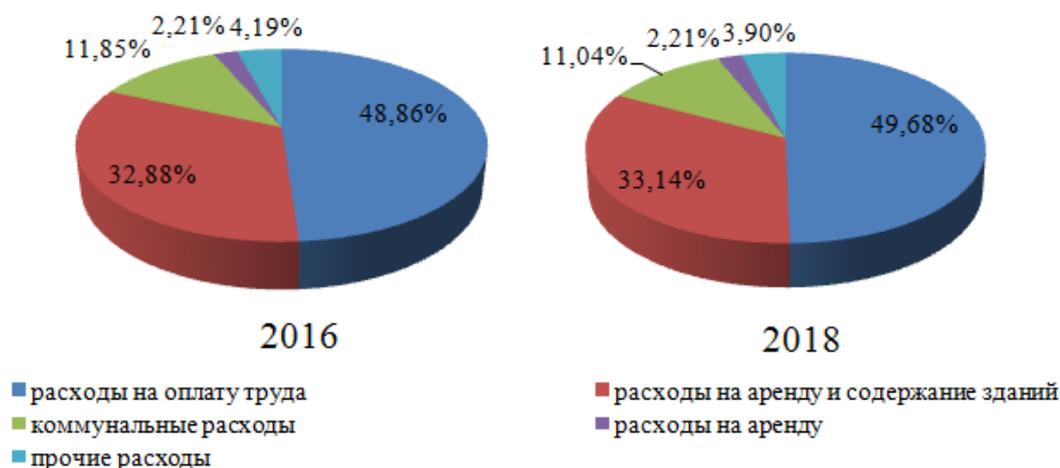


Рисунок 22 – Структура постоянных затрат на пассажирские перевозки ГПКК «КПАТП», %

Анализ структуры постоянной части затрат позволяет отметить, что некоторый их рост обусловлен двумя причинами: ростом расходов на аренду и содержание зданий (на 0,26 %) расходов на оплату труда (на 0,82%).

В графическом виде структуру затрат отражают материалы рисунков 23 и 24.

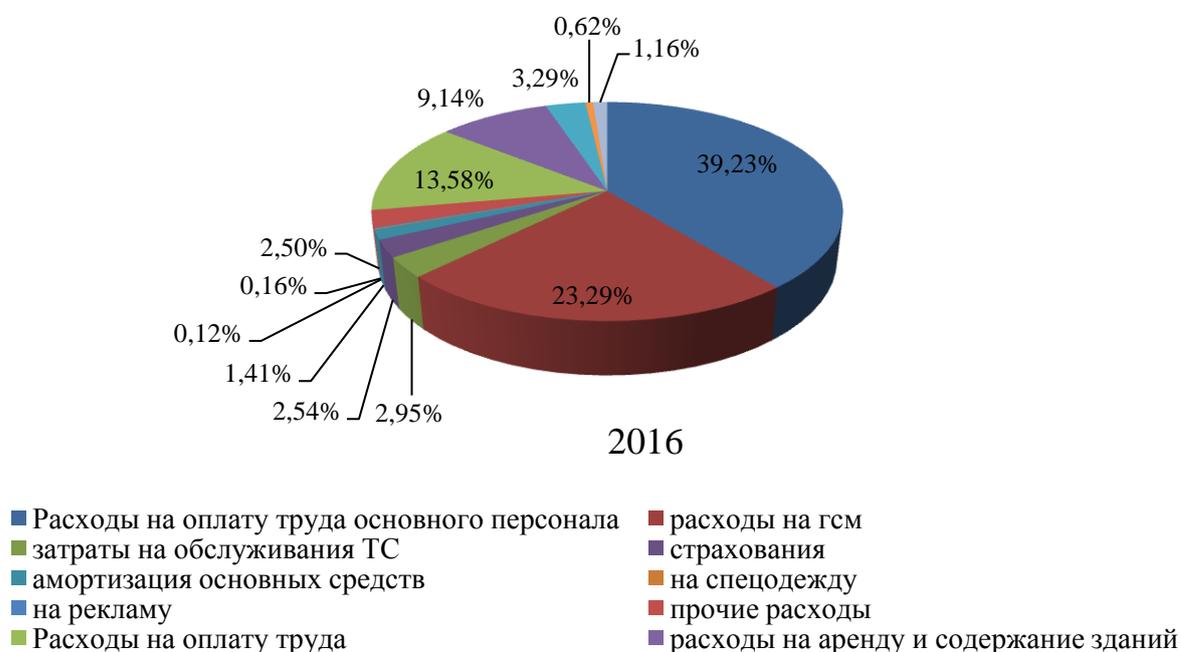
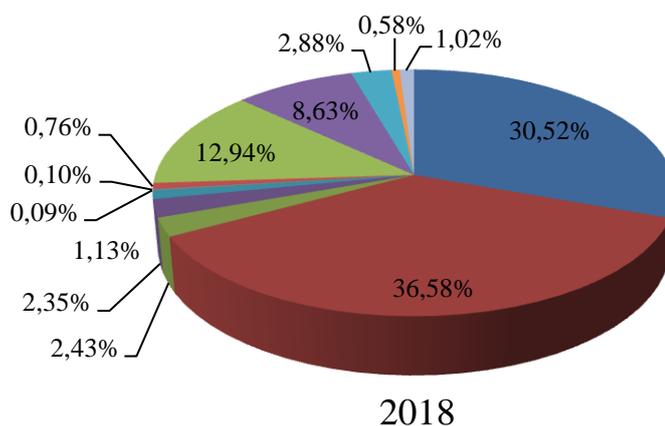


Рисунок 23 – Структура себестоимости пассажирских перевозок ГПКК «КПАТП» за 2016 г., %



- Расходы на оплату труда основного персонала
- затраты на обслуживания ТС
- амортизация основных средств
- на рекламу
- Расходы на оплату труда
- коммунальные расходы
- расходы на гсм
- страхования
- на спецодежду
- прочие расходы
- расходы на аренду и содержание зданий
- расходы на амортизацию

Рисунок 24 – Структура себестоимости пассажирских перевозок ГПКК «КПАТП» за 2018 г., %

Из таблицы 7 и рисунков 23, 24 видно, что величина затрат выросла с 72,2 % в 2016 году до 73,96 % в 2018 году. Удельный вес управленческих расходов сократился с 27,8 % до 26,04 %.

На рисунке 25 представлен характер изменения статей затрат в себестоимости пассажирских перевозок в 2018 году в сравнении с периодом 2016 года.

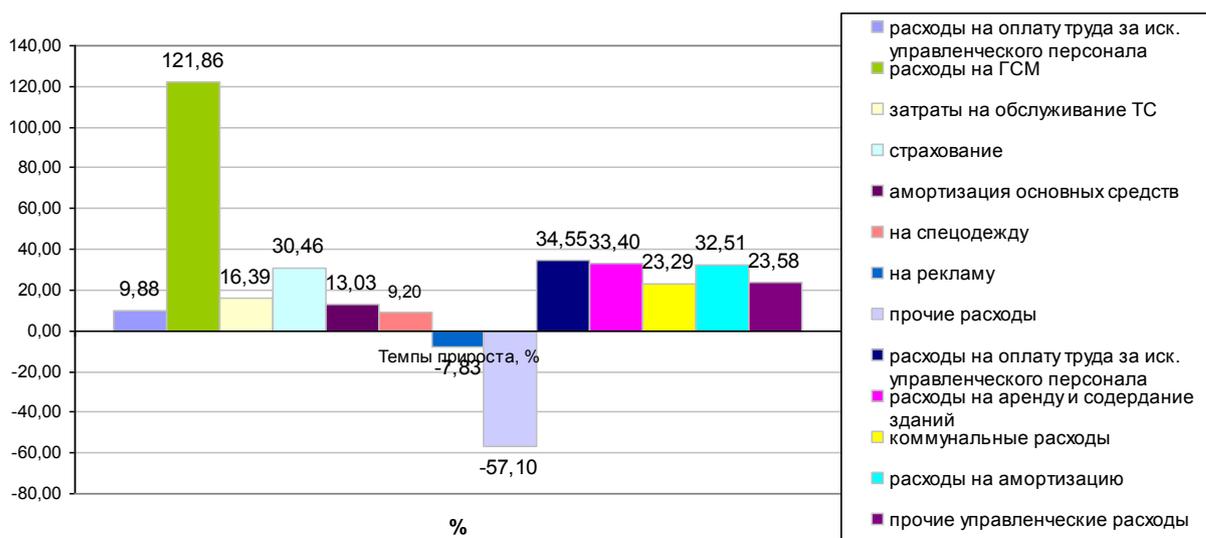


Рисунок 25 – Характер изменения статей затрат в себестоимости ГПКК «КПАТП» %

Из рисунка 25 видно, что наибольшее изменение имеет место в статье «расходы на ГСМ», которые против уровня 2016 г. выросли в 2018 г. на 121,86 %. При этом их доля в структуре себестоимости выросла с 23,29 % в 2016 году до 36,58 % в 2018 году. Рост расходов на 1 км пробега в определенной степени связан и с ростом цен на материальные и энергоресурсы, перерасходом фонда оплаты труда за счет нерационального использования фонда рабочего времени. Рост расходов на оплату труда управленческого персонала на 34,55 % объясняется ростом уровня средней заработной платы и численности персонала. Увеличение расходов на аренду и содержание зданий произошло вследствие роста масштабов площадей организации и стоимости содержания 1 кв. метров производственной площади.

Вместе с тем нельзя не отметить и такие, на наш взгляд, положительные моменты в работе ГПКК «КПАТП»:

– обеспечение населения города регулярным автобусным сообщением достигнуто за счет оперативной корректировки маршрутной сети города с учетом строительства новых микрорайонов;

– проведение регулярного мониторинга пассажиропотока на маршрутах в целях своевременной корректировки расписания движения транспорта по маршрутам;

– максимальная ориентация коллектива на выполнение муниципальной программы перевозок по социально-значимым маршрутам.

На рисунке 26 представлен спектр основных причин снижения показателей эффективности основной деятельности ГПКК «КПАТП».



Рисунок 26 – Причины снижения показателей характерных результатов основной деятельности ГПКК «КПАП»

Из материалов рисунка 26 видно, что основными причинами снижения показателей работы организации являются рост затрат на организацию перевозок, при параллельном сокращении их объема в пригороде. Плохо изучил спрос при открытии новых маршрутов, привело к затратам, но не позволила увеличить объем перевозки.

В числе иных причин:

- рост затрат, вследствие увеличения затрат на ГСМ (увеличение уд. веса на 13,29 % за анализируемый период), что в определенной степени связано:
 - с ростом закупочной стоимости ГСМ;
 - непродуманность логистической системы, в результате открытия новых направлений;
 - нецелевым использованием автотранспортных средств водителями.

– уменьшением пригородных перевозок в 2018 году по отношению к 2017 году, вследствие:

- ростом конкуренции на рынке перевозок пассажиров;
- изменением уровня мобильности населения.

Руководством ГПКК «КПАТП» при попытке изменить ситуацию в только за последние два года (2017 – 2018гг) принято решение об открытии новых пригородных маршрутов. Так, как действовавшая ранее маршрутная схема из-за уменьшения спроса населения, не позволяла обеспечить оптимальную загрузку автотранспортных средств на ряде маршрутов. При этом расходы на ГСМ, оплату труда водителей и кондукторов и прочего персонала имели место быть, что и привело к неоправданному их росту и низкой окупаемости. Следовательно, первоначально для ГПКК «КПАТП» важен поиск путей снижения затрат.

2.3 Обоснование и выбор направлений снижения затрат в организации

Анализ состояния перевозок населения пассажирским автомобильным транспортом по муниципальным маршрутам регулярных перевозок в городе Канске показывает, что в течение последних лет в сфере регулярных перевозок пассажирским транспортом, произошли некоторые изменения, приведшие к возникновению отдельных проблем в организации регулярных перевозок населения и у самих перевозчиков:

- снижение пассажиропотока, вызванное увеличением количества частного автотранспорта, доступностью услуг фирм такси;
- общее старение транспортного парка пассажироперевозчиков, что приводит к повышению количества сходов транспортных средств с линии, не исполнению установленного расписания;
- совпадение участков путей следования пассажирских транспортных средств на большинстве регулярных муниципальных маршрутов, что

приводит к неэффективному использованию дорожной сети и концентрации большого количества транспортных средств на одних направлениях. Кроме того, следование нескольких маршрутов по одним и тем же участкам улично-дорожной сети ведет к снижению безопасности перевозок, нарушению водителями графиков движения;

- снижение транспортной дисциплины среди пассажироперевозчиков, подтверждаемое выявленными фактами нарушений требований нормативно-правовых актов в сфере регулярных пассажирских перевозок;

- росту затрат и, как следствие, снижению основных показателей работы предприятий пассажирского транспорта;

- снижению качества услуг и, как следствие, росту негативного отношения населения к работе перевозчиков и др.

Необходимость и скорейшее решение большинства выше обозначенных проблем в РФ, в том числе и в г. Канске отмечена:

- Федеральным законом от 13.07.2015 № 220-ФЗ «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;

- Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

- Уставом г. Канска и Постановлением Администрации города от 10.08.2016 № 778 «О порядке подготовки документа планирования регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом по муниципальным маршрутам регулярных перевозок в городе Канске», определившими перечень мероприятий по развитию регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом по муниципальным маршрутам регулярных перевозок в городе Канске и сроки их реализации.

Планируемые мероприятия направлены на создание условий, обеспечивающих удовлетворение спроса населения города Канска на

транспортные услуги, организацию транспортного обслуживания населения, соответствующего требованиям безопасности перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом, повышение культуры и качества обслуживания.

В силу чего сложившаяся в сфере перевозок населения пассажирским автомобильным транспортом по муниципальным маршрутам регулярных перевозок в г. Канске на сегодня ситуация требует:

- дальнейшего совершенствования и развития;
- грамотных решений от руководства АТП в отношении роста собственной эффективности, у которых на сегодня есть, к тому же, масса внутренних проблем, способных привести к невыполнению поставленных органами власти задач. Главная из них – существенный рост затрат на перевозку. В силу чего поиск оптимальных решений в отношении управления затратами на сегодня является для них первостепенной задачей.

Основное назначение управления затратами на автотранспортных предприятиях состоит в их рациональном использовании и снижении себестоимости перевозок пассажиров, являющейся основой тарифов на услуги транспорта. Кроме того, снижение себестоимости положительно сказывается на финансовом состоянии АТП. Снижение тарифов на пассажирские перевозки является и важнейшим фактором увеличения объема перевозок, а также роста благосостояния населения.

Себестоимость АТП определяется условиями труда, степенью технической вооруженности, уровнем производительности труда, организацией производства и управления им, условиями снабжения и сбыта, степенью использования оборотных фондов, уровнем цен, установленных на средства производства, и другими факторами [30]. Поэтому анализ себестоимости перевозок и факторов ее определяющих имеет большое значение для выявления внутренних неиспользованных резервов её снижения. Включение в план повышения эффективности производства мер, направленных на устранение недостатков, выявленных в результате анализа

себестоимости перевозок, позволит выявить ее обоснованную величину, прогнозировать структуру и риск изменения [4].

Вместе с тем это, несомненно, не единственная проблема предприятия. Растущая текучесть кадров и ограниченный рынок предложения основного персонала – привел к дефициту профессионалов среди основного персонала организации, от результатов деятельности которого зависят основные показатели его работы (водителей автобусов). Этот факт не мог не сказаться и на затратах предприятия, объемах перевозки пассажиров и качестве услуг.

При этом попытки руководства изменить свое финансовое положение через изменение схем движения транспорта (автобусов) пока не дали существенных результатов. Нужны кардинальные современные и инновационные решения, которые позволили бы несмотря на свою затратность упорядочить свою работу, снизив при этом себестоимость и эксплуатационные затраты.

Выполнив анализ причин роста затрат организации, а также изучив теорию и успешную практику оптимизации затрат АТП, можно предложить некоторые возможные варианты решения данной проблемы:

1. В целях сокращения затрат на ГСМ, целесообразно рассмотреть возможность совершенствования логистической системы, с помощью внедрения системы GPS, которая сможет отслеживать перемещение автотранспортных средств в реальном времени (контроль эффективности перемещения и не отклонения от маршрута). При этом контроль топлива – пожалуй, одна из самых распространенных задач ГЛОНАСС/GPS мониторинга транспорта. Однако важно отметить, что выбор наиболее подходящего способа контроля топлива, безусловно, зависит от целей, задач и бюджета заказчика. Одним вполне подойдет решение с получением данных с CAN-шины, так как оно в разы дешевле и позволяет помимо контроля топлива решить массу других задач, другим – достаточно будет контролировать исключительно расход топлива, отдавая приоритет точности измерений.

Следует заметить, что в зависимости от сферы деятельности автомобильного транспорта расходы по внедрению системы ГЛОНАСС/GPS контроля транспорта «Сириус Навигатор» окупаются в срок от 3 до 12 месяцев. И что особенно важно, на основании данных, накапливающихся в системе ГЛОНАСС/GPS контроля транспорта, многие предприятия имеют возможность более эффективно влиять на работу персонала.

В более масштабном плане экономический эффект от внедрения системы ГЛОНАСС/GPS контроля транспорта можно обнаружить в повышении качества обслуживания клиентов, снижении себестоимости услуг (и цен на них), и как результат – повышение конкурентоспособности на своем рынке и за счет этого выход на лидирующие позиции и рост оборотов и, соответственно, рост прибыли. Система ГЛОНАСС/GPS позволяет контролировать превышения скорости и режимы работы водителя.

2. Установка топливных датчиков позволит контролировать объемы расходов топлива и исключить его сливы водителями. При использовании автомобильного транспорта не малая доля расходов приходится на топливо. Многие предприятия списывают топливо по чекам, предоставленным водителем или по топливным картам. Водитель отчитывается за потраченное топливо с помощью чеков с АЗС. Или ответственный за топливо сотрудник может получать отчет с датами и объемами списанного с карты топлива. Это удобные, понятные и главное привычные способы учета топлива. Такой учет особенно выгоден недобросовестным водителям, так как позволяет похищать сэкономленное топливо. Не возможно отследить сколько на самом деле было израсходовано или заправлено в бак. Этим и пользуются наемные водители, и считают это законным бонусом. После установки системы наши клиенты получают надежный инструмент для контроля. Современное, проверенное оборудование и мощная программная часть позволяет вовремя реагировать на воровство топлива и объективно оценивать затраты. Расходы топлива по каждому автомобилю и за весь автопарк в виде таблиц и наглядных графиков. Время, место и объемы заправок с высокой точностью,

абсолютный расход топлива - все это позволяет система контроля за расходом топлива. Данный инструмент позволяет контролировать реальный расход топлива транспортного средства вне зависимости от времени года и присадок, содержащихся в топливе.

3. Внедрения GPS системы навигации и транслирования передвижений автобусов в онлайн режиме на разработанном сайте компании (на опыте ИЖГЭТ), сможет повысить заполняемость и увеличить число желающих воспользоваться пригородными рейсами.

4. Повышение производительности труда основного персонала (водителей и кондукторов), посредством совершенствования механизма стимулирования труда.

Все предложенные мероприятия представлены на рисунке 27.

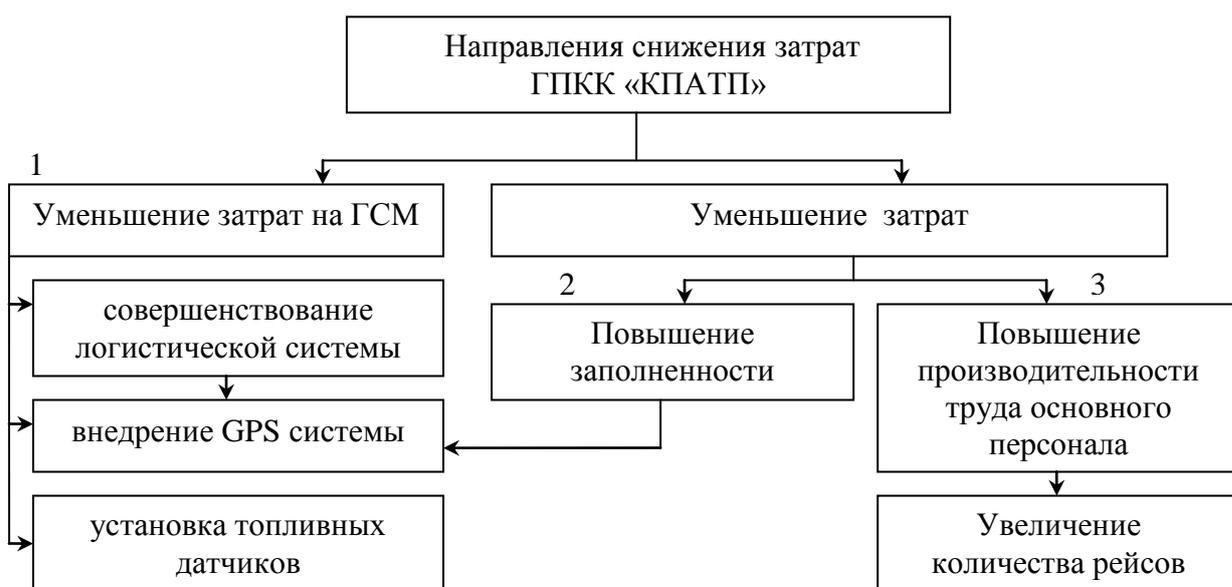


Рисунок 27 – Мероприятия по снижению затрат ГПКК «КПАТП»

Представляется, что принятые решения в отношении реализации предлагаемых новшеств может существенно снизить затраты организации.

Практика показывает, что 10-20% рабочего времени водители используют служебный транспорт в личных целях. При этом все транспортные расходы, включая расходы на ГСМ, техобслуживание и

вызванный дополнительным износом ремонт, несет не водитель, а организация-владелец автомобиля. Внедрение системы «Омика» позволяет полностью исключить «левое» использование транспорта.

Внедрение системы GPS мониторинга «Омика» способно снизить транспортные расходы на 20-30% и более, хотя и не всегда обходится без конфликтов с водителями. В большинстве случаев система окупается за 2-3 месяца.

С помощью системы возможно:

- увидеть подробные маршруты движения автомобилей по всей России и исключить нецелевое использование машин недобросовестными водителями;

- подключив штатные или дополнительные топливные датчики к GPS трекерам HI-2000 «Контроль» или «Тотал», можно контролировать расход топлива, видеть на карте места заправок и сливов;

- можно эффективнее решать задачи транспортной логистики и автоматизировать диспетчерскую;

Схема работы системы представлена на рисунке 28.



Рисунок 28 – Схема работы GPS системы «Омика»

Однако для внедрения системы мониторинга потребуются средства на покупку GPS трекера HI-2000 «Контроль» обладающего рядом характеристик:

- наличием высокоточной GPS приемника с сотовым модулем и буфером памяти;
- возможностью слежения за автомобилям в реальном времени;
- способностью обновления данных при перемещении автомобиля от 10 сек., при простое 90 сек;
- автоматической выгрузкой трекинга из буфера памяти при въезде ТС в зону действия домашней сети оператора GSM;
- точностью позиционирования на карте времени стоянки и отчетностью, о пройденных маршрутах (до 3 метров)
- наличием одометра GPS;
- возможностью подключения к аналоговым датчикам, в том числе для контроля расхода топлива – до 2;
- возможностью подключения датчиков – до 4 (контроль цепей ТС, открытия дверей, контроль исполнительных механизмов);
- наличием буфера памяти до 24 часов (от 10 сек. при движении, при простое 90сек).

Кроме того, необходима и покупка индуктивных датчиков (10 мм), на топливный расход (слив и заправка).

Важно отметить, что проработка логистической системы, являющаяся одной из функций, GPS системы «Омика», может быть организована собственными силами организации, что, соответственно требует иных затрат. Это позволит выбирать оптимальные маршруты движения автотранспортных средств, и их оперативное изменение в связи с дорожными условиями.

2. Снижение доли затрат возможно достичь с помощью повышения наполненности автобусов. На основе практики реализации ИЖГЭТ внедрение GPS-системы может позволить непосредственным клиентам в

онлайн режиме, на сайте компании, отслеживать перемещение автобусов. Это увеличит процент заполняемости автобусов пригородных направлений на 15-20 %.

3. Уменьшение затрат возможно достичь и с помощью повышения производительности труда основного персонала, за счет роста количества совершенных рейсов, в пределах ТК РФ. В данном случае наиболее значимый метод стимулирования может быть вознаграждения, в виде надбавки за совершенные дополнительные рейсы водителями и совершенствование системы мотивации труда.

Все предложенные решения, на наш взгляд актуальны для ГПКК «КПАТП». Однако в силу ограниченности средств важно оценить их первоочередность (значимость) по критерию времени реализации.

Для выбора наиболее оптимального варианта решения проблемы в работе использован метод экспертных оценок.

В экспертную комиссию входят:

- директор управления организации перевозок пассажиров;
- директор транспортного управления;
- ведущий экономист.

Экспертам было предложено оценить важность каждого из 3 –х мероприятий, посредством балльных оценок от 1 до 5 (1 - плохо, 5 - отлично) по ряду критериев, с учетом степени их достижений, таких как:

- эффективность мероприятия;
- степень достижения цели;
- денежные расходы;
- время реализации;
- риск.

Для получения объективного результата, предварительно была установлена значимость каждого из параметров и вариантов предложенных решений, с позиции их влияния на снижение затрат организации (Таблица 8).

Таблица 8 – Результаты экспертной оценки значимости предложенных мероприятий

Параметры оценки	Весовой балл	1 вариант			2 вариант			3 вариант		
		Эксперт №1	Эксперт №2	Эксперт №3	Эксперт №1	Эксперт №2	Эксперт №3	Эксперт №1	Эксперт №2	Эксперт №3
Эффективность мероприятия	0,23	5	4	5	4	5	5	4	5	4
Степень достижения цели	0,25	5	5	5	5	4	4	4	5	4
Денежные расходы	0,2	5	4	5	5	5	4	4	3	3
Время реализации	0,17	5	5	5	4	3	4	5	5	5
Риск	0,15	4	5	5	5	4	4	3	3	2
Итого	1	14,42			13,09			11,09		

Более наглядно актуальность рассматриваемых новшеств для предприятия позволяют видеть материалы рисунка 28.

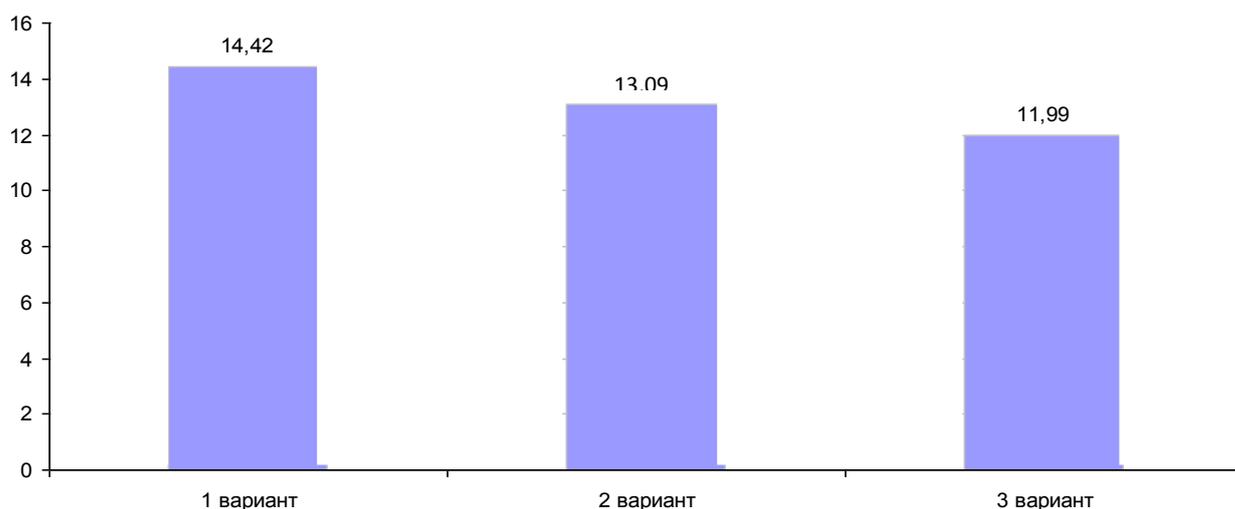


Рисунок 28 – Результаты оценки значимости рассматриваемых новшеств

Из таблицы 8 и рисунка 28 видим, что с помощью примененного метода принятия решений наибольшую значимость для организации с позиции менеджмента организации имеет первый вариант, по снижению затрат на ГСМ - внедрение GPS навигации, для совершенствования логистической системы и установка топливных датчиков.

Вместе с тем это не снижает значимости для организации второго варианта решения, по снижению затрат - увеличения загруженности

автобусов, посредством внедрения GPS системы и ее онлайн трансляции на сайте компании.

Оба предложения важны и нужны организации. И наилучшим было бы их параллельное внедрение, что возможно в силу того, что второе предложение не требует почти никаких затрат.

Повышение производительности труда основного персонала, за счет увеличения количества рейсов, хоть и сможет решить проблему снижения затрат, но существует риск того, что загруженность автобусов может быть недостаточна для их окупаемости. В этом случае решением могло бы быть совершенствование действующего механизма стимулирования труда персонала. В случае принятия решения о реализации мероприятий возможен рост показателей деятельности ГПКК «КПАТП».

3 Разработка мероприятий снижения затрат Государственное предприятие Красноярского края «КПАТП»

3.1 Расчёт величины единовременных и текущих затрат на реализацию мероприятий

Внедрение системы мониторинга транспорта на любом предприятии, независимо от размера автопарка, повышает эффективность использования и снижает эксплуатационные расходы всего предприятия. Экономия эксплуатационных расходов, повышение качества транспортных услуг и объема перевозок, повышение безопасности перевозок, достигающиеся с помощью системы мониторинга транспорта - всё это существенно экономит расходы компании и увеличивает ее прибыльность.

Основные возможности эффективного использования автопарка с применением системы мониторинга транспорта:

- контроль расхода и исключение слива топлива;
- исключение нецелевого использования транспорта и «левых» рейсов, приписок километража;
- мониторинг отклонения от заданного маршрута и соблюдения скоростного режима;
- сокращение простоев автотранспорта;
- возможность информирования водителя о пробках и маршрутах объездов;
- рациональное составление маршрутов с учётом пробок.

Уменьшение расхода топлива и мониторинг пробега при использовании системы мониторинга транспорта позволит экономить средства не только за счет меньших затрат на топливо и смазочные материалы, но также за счет затрат, связанных с техническим обслуживанием автотранспорта. Если пробег жёстко контролируется системой мониторинга,

то он снижается, что ведёт к увеличению периода между очередными ТО, что, соответственно, уменьшает и издержки на эксплуатацию автопарка.

Исключение приписок пройденного пути и мониторинг случаев отклонения от маршрута очень существенно влияют на реальный расход топлива, связанный с выполнением поставленного задания. При последовательном и грамотном администрировании данных параметров существенно снижаются общие эксплуатационные затраты предприятия на автотранспорт.

Контроль скоростного режима с помощью системы мониторинга транспорта, по оценкам специалистов, позволяет только по данному параметру добиться снижения расхода топлива до 20%. Существует много факторов, прямо или косвенно влияющих на расход горючего. Одним из существенных факторов является стиль вождения. Интенсивные разгоны и торможения, движение на повышенной скорости приводит не только к повышенному расходу топлива, но и к увеличенному износу резины и предельным нагрузкам на двигатель, трансмиссию и тормозную систему автомобиля. Контролируя скоростной режим, система мониторинга позволяет добиться снижения аварийности. Для чего каждый зафиксированный случай отклонения от заданных параметров должен фиксироваться системой мониторинга транспорта. В дальнейшем по совокупности случаев принимается решение о наказании или премировании водителя.

Факторы повышения качества транспортных услуг и объема перевозок

- рациональные маршруты;
- мониторинг текущего расположения транспорта в режиме онлайн для принятия оперативных решений;
- оперативная реакция как на рабочие, так и на нештатные ситуации;
- повышение дисциплинированности персонала.

Система мониторинга транспорта, благодаря наглядному графическому отображению транспортных средств и статистики передвижений,

учитывающей как дорожную обстановку (например, пробки), так и другие факторы, позволит:

- рационально составлять маршруты движения транспорта;
- оперативно реагировать на возникающие ситуации, как штатные, так и нештатные;
- обмениваться сообщениями между диспетчером и транспортным средством, что существенно увеличивает оперативность решения поставленных задач и повышает безопасность как водителя, так и пассажиров.

Используя SMS сообщения, диспетчер системы мониторинга может передавать водителю всю необходимую информацию, начиная от постановки задачи и заканчивая дорожной обстановкой. Передавать сообщения можно прямо на телефон водителя через SMS шлюз системы мониторинга GPShome.ru, это не требует дополнительных затрат на оборудование и снижает затраты на голосовой и SMS трафик диспетчерского центра.

Персонал, понимая, что все его действия контролируются системой мониторинга транспорта, вынужден «самодисциплинироваться». Внедрение на предприятии система мониторинга транспорта может существенно снизить потери, связанные с нецелевым использованием транспортного средства (неучтенные поездки) и отклонения от заданных маршрутов, что, в свою очередь, ведет к снижению эксплуатационных издержек, описанных выше. Более того, поскольку система мониторинга транспорта позволяет контролировать заправки и сливы топлива, то персонал уже не прибегает к данному виду «дополнительного заработка».

Система мониторинга позволяет повысить безопасность как самого водителя, так и пассажиров. Безопасность транспортного средства в первую очередь зависит от дисциплины персонала и соблюдения установленных правил перевозок.

Таким образом системы мониторинга транспорта – инновационный и эффективный инструмент управления перевозками на автотранспортных

предприятиях, осуществляющих перевозку пассажиров транспортом по маршрутам с элементами четкого, фиксированного расписания и распорядков движения, обязательных к исполнению, маршрутизированного транспорта без фиксированного расписания.

1. Для внедрения системы мониторинга на предприятии на каждый автомобиль необходимо установить оборудование (GPS-трекер, либо терминал ГЛОНАСС GPS). Практика показывает, что при текущей розничной цене популярных автомобильных GPS трекеров (например, GPS-трекера GlobalSat TR-600) и абонентской плате за подключение к системе мониторинга GPSHome.ru, использование ее на транспорте может окупиться уже за один месяц эксплуатации, а далее начинает приносить выгоды, которые тем выше, чем более интенсивно эксплуатируется автотранспортный парк.

Данная система позволит иметь возможность постоянного визуального контроля за работой водителей в течение всего рабочего дня, исключить слив горючего и работу на стороне. С этой целью на транспортные средства, траектории движения, которых необходимо отследить устанавливаются терминалы серии HI-2000. Устройства отслеживает координаты ТС при помощи спутниковой навигационной системы GPS и через сотовую сеть передают данные на сервер omika.net, где данные обрабатываются и записываются в архив.

Использование данной системы слежения позволит определять текущее местоположение автобусов, траекторию их движения, а также вести сводную статистику по пройденным километрам, количеству остановок и т.п. При этом для доступа к данным достаточно любого компьютера, подключенного к сети интернет и обычного веб-браузера. Данные между сервером и клиентским ПК передаются по защищенному каналу SSL, что обеспечивает невозможность их перехвата. При необходимости, к логистическим терминалам могут быть подключены дополнительные

датчики, кнопки, исполнительные устройства. В настоящей работе предлагается использовать индуктивные датчики на топлива.

Для установки автоматизированной системы GPS мониторинга «Омика» необходимы единовременные и текущие затраты.

К единовременным затратам следует отнести расходы: на приобретение GPS трекеры HI-2000 «Контроль».

Так же для организации контроля необходимы компьютеры, но так как у каждого диспетчера и руководства предприятия установлены персональные ПК, данные затраты не учитываем.

К текущим расходам следует относить ежемесячную абонентскую плату за программу в размере 81,8 руб. на одно автотранспортное средство.

Необходим и учет затрат на оплату Интернета, но так как ГПКК «КПАТП» уже несет данные расходы, то их величина в расчет не принимается.

Программное обеспечение и оборудование «Омика», предлагается закупать непосредственно у его разработчика (производителя), оказывающего и услугу по его установке, при этом: специалисты от разработчика перед тем, как установить GPS трекеры осуществляют обязательный осмотр транспортного средства и диагностику уже работающих систем. После проверки мастер распределяет оборудование по узлам автомобиля. Приборы системы GPS«Омика» монтируют в кабине транспортного средства, а антенну выводят под лобовое стекло. Затем производится настройка системы и программного обеспечения.

Расчет величины единовременных и текущих затрат на приобретение и содержание устройства GPSсистемы «Омика» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет величины единовременных и текущих затрат на приобретение и содержание устройства GPSсистемы «Омика»

Наименование затрат	Количество штук	Цена за 1, руб.	Итого, тыс.руб.
Единовременные затраты			
GPS трекеры HI-2000 «Контроль»	105	6376	669,5

1	2	3	4
Текущие затраты			
Ежемесячная абонентская плата	105	81,8	103,1

2. В качестве второго целесообразного решения в работе предлагается установка системы контроля расхода топлива на каждую единицу транспортных средств, включающую:

- датчик уровня топлива ШТРИХ-М «Уровень М1» 700мм;
- программное обеспечение.

Цифровой емкостный датчик замеряет уровень горючего в баке. Сбор данных происходит посредством измерения емкости жидкости, в которую он помещен. Цифровые датчики уровня топлива имеют высокую точность и расчет расходов осуществляется с отклонениями ориентировочно 1-3%. Передача информации снятой с приборов контроля осуществляется с помощью трекеров GPS мониторинга.

Среди положительных моментов использования емкостного датчика топлива:

- возможность отследить не только сливы, но и заправки;
- прибор показывает истинный расход топлива;
- высокая точность полученных данных;

К недостаткам можно отнести:

- необходимость времени на установку и настройку;
- потребность сверлить отверстие в баке.

На рисунке 29 представлены элементы системы контроля расхода топлива.



Рисунок 29 – Элементы системы мониторинга расхода топлива

Получаемая информация отображается через программный интерфейс и представляется в виде графиков, на которых отображаются изменения уровня горючего в разный момент времени, а также в виде маршрутов ТС в режиме онлайн.

Как ранее отмечалось, контроль расхода топлива на пассажирском транспорте сейчас особенно актуален для руководства АТП, поскольку позволяет существенно экономить на топливе. Кроме того анализ практики их использования показывает, что цена установки таких систем весьма небольшая, а срок окупаемости достаточно короткий.

Контроль топлива необходим как большим корпорациям, так и маленьким предприятиям, чья деятельность предполагает использования транспортных средств. На фоне кризисных процессов в экономике страны и субъектов хозяйствования, траты на ГСМ становятся существенной статьей расходов, способной отразиться на их финансовом положении. Это заставляет руководителей предприятия использовать доступные технологии и методы, обеспечивающие эффективный контроль расхода топлива на предприятии.

Расчет величины затрат на приобретение и установку системы контроля топлива представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет величины затрат на приобретение и установку системы контроля топлива для ГПКК «КПАТП»

Наименование затрат	Количество комплектов	Цена за единицу, тыс.руб.	Итого, тыс.руб.
Капитальные затраты			
Комплект расхода топлива - датчик уровня топлива ШТРИХ - М «Уровень М1» 700мм - программное обеспечение	210	0,7	147

Установка датчиков уровня топлива может производиться следующим образом, теми же специалистами компании «Омика»:

- высверливается небольшое отверстие, куда помещается емкостный датчик уровня топлива. Таким образом, повреждений и нарушений топливной системы транспортного средства не происходит;

- датчик уровня топлива (ДУТ) подсоединяется к специальному цифровому устройству приема передачи данных GPS трекеру;

- далее производится тарировка бака – заливается топливо равными частями и записываются значения датчика, соответствующие объему топлива.

Обмануть такую систему контроля расхода топлива практически невозможно, так как производитель пломбирует все возможные соединения, в том числе «обратку».

Предполагается, что проработку логистических систем в случае установки системы GPS марки «Омика» можно осуществлять собственными силами, вменив это в обязанности специалистам эксплуатационно-диспетчерского отдела.

Но так же стоит отметить вариант решения, по снижению затрат, с помощью увеличения загруженности автобусов, которое реализуется так же посредством внедрения GPS системы и ее онлайн трансляции на сайте компании. Таким образом, необходимо рассчитать затраты на разработку сайта и его обслуживание.

3. Мероприятие по выводу информации о работе транспортного средства через онлайн – трансляцию передвижения автобусов на разработанный сайт организации.

Расчет затрат на разработку веб-сайта с фирменным логотипом компании, куда будет выводиться информация о работе транспортного средства через онлайн – трансляцию передвижения автобусов, предполагает единовременные затраты на его создание и затраты на его обслуживание. Разработкой сайта будет заниматься компания CHIPSA. В таблице 11 представлен расчет на разработку сайта для ГПКК «КПАТП».

Таблица 11 – Расчет затрат на разработку сайта для ГПКК «КПАТП»

Наименование	Количество дней на разработку	Итого, руб.
Разработка сайта	21	207350

Формирование и вывод информации на сайте ГПКК «КПАТП» о онлайн - перемещении автотранспортных средств может потребовать привлечения по договору ИТ специалиста.

Затраты на оплату труда

- основная заработная плата;
- отчисления на социальные нужды.

Расчет отчислений на социальное страхование и обеспечение.

Работники предприятий подлежат обязательному социальному страхованию и обеспечению в соответствии с законами Российской Федерации

- о медицинском страховании;
- о пенсионном обеспечении.

Расчет отчислений на социальное страхование и обеспечение рассчитывается по отношению к сумме заработной плате:

$$\text{Оссо} = (\text{Зосн}) * \text{Кссо} , \quad (7)$$

где, O_{cco} - сумма отчислений на социальное страхование и обеспечение (руб.);

K_{cco} - коэффициент равный сумме процентов отчисления.

Сумма затрат на отчисления применительно к рассчитанной сумме основной заработной плате.

В 2019 году базовая ставка по внебюджетным фондам установлена в размере 30% от фактического заработка каждого сотрудника, исчисленной за отчетный период, из которых: 22% – в Пенсионный Фонд; 5,1% – в систему ОМС; 2,9% – сумма средств, предназначенная для уплаты в ФСС.

Отчисления во внебюджетные фонды $82816 \cdot 27,1\% = 30786$ руб.

Сайт требует ежемесячного обновления актуальной информация и оплаты за хостинг. Так же предусматривается ежемесячное продвижение в поисковых системах.

Полученные результаты расчета затрат на разработку информационной системы организации представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Общие затраты на разработку информационной системы ГПКК «КПАТП»

Наименование затрат	Сумма затрат, руб.	Удельный вес, %
1 - Разработка сайта	207350	63,21%
2 - Оплата ИТ специалиста	82816	25,24%
3 - Отчисления	30786	9,38%
4 - Затраты на электроэнергию	400	0,11%
5 - Накладные расходы	6667	1,66%
Итого	328020	100%

Так как хостинг и домен имя покупаются раз в год, то расходы содержания сайта прибавятся: один месяц хостинга и домена стоит – 204 руб., три месяца – 612 руб., один год – 2450 руб.

Так как в мероприятие уже внесена сумма за три месяца отнимем её: 2450 руб.– 612 руб. =1838 руб., также стоит отметить, что оплата за домен и хостинг будет относиться к текущим затратам.

Далее рассчитаем общую сумму затрат на мероприятия по снижению затрат ГПКК «КПАТП».

Таблица 13 – Затраты на мероприятия по снижению затрат ГПКК «КПАТП»

Наименование затрат	Кол-во, шт.	Сумма за 1, руб.	Итого, руб.
Капитальные затраты			1144500
GPS трекеры HI-2000 «Контроль»	105	6376	669480
Индуктивный датчик (10 мм)	210	700	147000
Разработка веб-сайта	1	207350	207350
Оплата ИТ – специалиста	1	82816	82816
Отчисления	1	30786	30786
Затраты на электроэнергию	1	400	400
Накладные расходы	1	6667	6667
Текущие затраты			105000
Абонентская плата	105	982 руб. в год	103200
Оплата за домин и хостинг	1	1800	1800

Для реализации предложенных мероприятий потребуются финансовые ресурсы.

Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия составит 1249,5 тыс.руб.

Финансовые ресурсы представляют собой совокупность денежных средств, создающихся в результате осуществления хозяйственной деятельности.

Источниками этих ресурсов выступают:

1. Источники собственных и приравненных к ним средств: средства, переданные предприятию учредителями; средства, полученные по результатам собственной хозяйственной деятельности, направляемые на инвестирование собственного развития.

2. Источники заемных средств: банковские ссуды; средства, полученные от собственников предприятия на возвратной основе.

В данном случае, для того, чтобы реализовать мероприятия необходимы единовременные капитальные вложения в сумме 1144,5 тыс.руб.

на покупку и установку GPS системы, датчиков топлива, разработку сайта и текущие затраты 105 тыс.руб.

Таким образом, для реализации предлагаемых мероприятий, внешние финансовые ресурсы не потребуются, так как чистая прибыль ГПКК «КПАТП» за 2018 г. составила 4552 тыс.руб.

3.2 Оценка влияния предлагаемых изменений на рост показателей эффективности деятельности организации

С помощью реализации предлагаемого мероприятия, организация планирует снизить расходы на ГСМ на 20-30% (по оценкам аналитиков компании-производителя GPS - системы «Омика»). А так же увеличить заполняемость автобусов пригородных направлений на 15-30 %.

Произведем расчет изменения выручки, при увеличении заполняемости автобусов пригородных направлений (при принятии клиентами новой услуги), в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет изменения выручки, при увеличении заполняемости автобусов пригородных направлений ГПКК «КПАТП»

Из таблицы 14 видим, что при увеличении заполняемости пригородных автобусов на 15 %, выручка организации вырастит на 8 %.

Так же данный аспект повлияет и на сокращение удельного веса затрат, при оказании услуги, поэтому в таблице 16 произведем перерасчет себестоимости.

Возьмем наименьший процент эффекта, и рассмотрим изменение полной себестоимости, учитывая затраты на мероприятия. Капитальные затраты относим к коммерческим расходам, умножая на коэффициент капитальных затрат 0,2. Текущие расходы (абонентская плата за программное обеспечение) относим к себестоимости пассажирских перевозок в прочие расходы. В ходе приобретения основных средств произойдет и рост амортизации. Из расчета, что срок полезного действия оборудования

составляет 10 лет, то начисляем амортизацию линейным способом, по 10 % в год ($1144,5 \cdot 10 \% = 114,45$ тыс.руб.).

Таблица 15 – Изменение полной себестоимости пассажирских перевозок при реализации мероприятия

Из таблицы 15 видно, что с помощью предлагаемого мероприятия, предприятие сможет сократить затраты в целом на 6,88 %, или на 7039 тыс.руб.

Расчет прибыли от реализации мероприятия и величины снижения затрат на рубль объема пассажирских перевозок представлен в таблице 17.

Таблица 16 – Расчет прибыли от реализации мероприятия и величины снижения на рубль объема пассажирских перевозок

Из материалов таблицы 16 видно, что выручка ГПКК «КПАТП» может вырасти на 8 %, тогда как себестоимость перевозок сократиться на 6,88 %.

В совокупности данные факторы значительно увеличат прибыль от объема пассажирских перевозок, в целом на 175,36 % или на 15951 тыс.руб., а уровень затрат на рубль продукции снизится на 0,126 (с 0,918 до 0,792).

Индекс доходности (рентабельность инвестиций) (PI) составит:

$$PI = 15951 : 1144,5 = 13,94$$

$PI = 13,94 > 1$, значит мероприятия эффективны.

Срок окупаемости инвестиций составит (PP):

$$PP = 1144,5 : 15951 = 0,07$$

Из расчета видим, что окупаемость инвестиций произойдет меньше чем за месяц, а точнее за 26 дней ($365 \cdot 0,07$), что является очень хорошим результатом и говорит о необходимости его внедрения.

Так как любой инвестиционные вложения сопряжены с рисками, рассмотрим возможные сценарии их реализации, и разработаем пути снижения возможности возникновения данных рисков.

В условиях рыночной экономики предпринимательские риски являются неизбежными для всех организаций на всех стадиях инвестиционного цикла.

Любое управленческое решение предпринимателя, вызывающее затраты ради осуществления какой-либо идеи, уже автоматически содержит в себе риск. И чем масштабнее цель, чем сложнее объект инвестирования, тем труднее принять решение с минимальными рисками организаций выполняющих функции подрядчика. Планирование риска является важнейшей составляющей общей системы управления риском. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий.

Рассмотрим основные риски при реализации предложенного мероприятия в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень основных рисков при реализации мероприятия для ГПКК «КПАТП»

Название риска	Отрицательное влияние на результаты проекта	Стадия, на которой возникает риск	W _i (вес риска)
Риск низкого качества результатов проекта	Выполнение работ с низким уровнем качества и неспособность удовлетворять разумные требования конечных пользователей	инвестиционная, эксплуатационная	0,1
Риск срыва сроков реализации проекта	Невыполнение работ в установленные сроки, прострочка поставки оборудования	прединвестиционная инвестиционная	0,2
Риск увеличения текучести кадров из-за неудовлетворенности основного персонала	Увеличение затрат на увольнение сотрудников, из-за увеличения текучести кадров (неудовлетворенность персонала из-за чувства, что их контролируют)	эксплуатационная	0,6
риск остановки проекта	изменение условий и масштабов проекта	инвестиционная	0,1

Из таблицы 17 видим, что основной риск является увеличение текучести кадров из-за неудовлетворенности основного персонала, из-за

чувства что их контролируют, что сподвигнет рост затрат на увольнение сотрудников, так же плохо отразится на системе управления персоналом.

При реализации любого проекта следует учитывать, что возможны различные его исходы. Для того, что бы объективно оценить возможные результаты рассматривают сценарии его реализации: пессимистичный, базовый и оптимистичный.

За базовый сценарий - при внедрении GPSсистемы, топливных датчиков и неизменном спросе;

Пессимистичный сценарий - при внедрении GPSсистемы, топливных датчиков и неизменном спросе, однако может возникнуть главный риск, описанный в таблице, увеличение текучести основного персонала (водителей), из-за их неудовлетворенности, что их пытаются контролировать (в среднем нововведения, негативно воспринимающее основными работниками увеличивает текучесть кадров на 20-40 %). Текучесть персонала приведет к росту затрат на их увольнение (в среднем на 1 увольнение предприятие тратит 15,5 тыс.руб., что связано с обучением вновь принимаемых сотрудников). Так как на данный момент текучесть кадров по основному персоналу составляет 10 человек, то при увеличении на 40 %, увольнения увеличатся до 14 человек, что на 4 больше. Дополнительные затраты составят: 62 тыс.руб.

Оптимистичный сценарии - при внедрении системы (в базовом сценарии) и предоставлении потенциальным клиентам новой услуги «Онлайн - трансляции передвижения автобусов» (ее принятия клиентами).

Представим расчет изменения выручки, при реализации мероприятий в различных сценариях в таблице 18, а расчет дополнительной прибыли, изменения затрат на рубль объема пассажирских перевозок при реализации предложенного комплекса мероприятий в различных сценариях в таблице 19.

Таблица 18 – Расчет изменения выручки, при реализации мероприятий в различных сценариях

Таблица 19 – Расчет дополнительной прибыли и изменения затрат на рубль объем пассажирских перевозок, при реализации мероприятий в различных сценариях

Из таблиц 18 и 19 видим, что при базовом сценарии предприятие сможет снизить уровень затрат на рубль продукции на 6,88 %, что немного больше чем при пессимистичном сценарии - на 6,82 %. При оптимистичном сценарии сокращение затрат на рубль продукции составит 13,77 %.

Несмотря на то, что пессимистичный сценарий не сильно ухудшит результаты деятельности ГПКК «КПАТП», это может отрицательно отразиться на системе управления персоналом, следует разработать мероприятия по минимизации перечисленных рисков, в таблице 20.

Таблица 20 – Мероприятия противодействия ГПКК «КПАТП»

Основные риски	Мероприятия, снижающие отрицательное воздействие риска
риск низкого качества результатов мероприятий	предварительное исследование мнения клиентов о актуальности предлагаемой услуги «Онлайн-трансляция передвижения автобусов»
риск срыва сроков мероприятий	прописать в договоре с поставщиком оборудования пункт, о выплате компенсации, за каждый день просрочки
риск увеличения текучести кадров из-за неудовлетворенности основного персонала	презентация возможностей внедряемой системы со стороны положительных сторон, без упора внимания на решение проблемы, а опираясь на увеличение заполняемости автобусов
риск остановки мероприятий	установление непрерывного контроля за ходом выполнения работ

В таблице 20 перечислены основные мероприятия, которые позволят избежать или снизить отрицательное воздействие рисков.

Рассмотрим изменение основных экономических показателей деятельности ГПКК «КПАТП» при реализации мероприятий при трех сценариях в таблице 21 и на рисунке 27.

Таблица 21 – Изменение основных экономических показателей деятельности ГПКК «КПАТП» при реализации мероприятий в различных сценариях

Рисунок 30 – Изменение показателя затрат на рубль объем пассажирских перевозок, при реализации мероприятий в деятельность ГПКК «КПАТП», при различных сценариях,

Из таблицы 21 и рисунка 30 видим, что реализация предлагаемого мероприятия, нацеленного лишь на снижение расходов на ГСМ (базовый вариант), позволит снизить себестоимость на 9,6 %, а затраты на рубль продукции сн₂₀₁₈ на 0,0632, в результате чего чистая прибыль вырастит на 113,96 % или на 5188 тыс.руб.

При реализации мероприятия нацеленного на снижение расходов на ГСМ, и при вхождении риска увеличения текучести основного персонала, себестоимость снизится на 9,52 %, затраты на рубль пассажирских перевозок снизятся на 0,0626, в результате чего чистая прибыль вырастит на 112,96 % или на 5142 тыс.руб.

Реализация предлагаемого мероприятия не только в целях снижения расходов на ГСМ, но и в качестве новой услуги «Онлайн-трансляции передвижения автобусов» (оптимистичный вариант) позволит не только снизить себестоимость на 9,6 % и уровень затрат на рубль пассажирских перевозок на 0,1265, но и увеличит выручку на 8 % (за счет повышения уровня наполняемости пригородных направлений), в целом данные факторы увеличат чистую прибыль на 258,24 % или на 11756тыс. руб. таблица 22.

Рисунок 31 – Изменение показателей рентабельности пассажирских перевозок и основной прибыли, при реализации мероприятий в деятельность ГПКК «КПАТП», %

Из таблицы 21 и рисунка 31 так же видим, что посредством предлагаемых мероприятий, при оптимистичном сценарии, организация повысит показатель

рентабельности пассажирских перевозок до 20,812 %, рентабельность основной деятельности до 13,551 %.

Полученные результаты говорят об эффективности и необходимости предлагаемых мероприятий, следовательно, цель выпускной квалификационной работы достигнута, а задачи выполнены.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бакалаврская работа посвящена теме Разработка мероприятия снижения затрат организации (на примере ГПКК «Канское пассажирское автотранспортное предприятие»)

Проведенный анализ деятельности организации показал, что организация имеет достаточно хорошие результаты деятельности, и занимает конкурентное положение на рынке пассажирских перевозок.

За анализируемый период организация смогла увеличить выручку на 39,63 %, при этом прирост себестоимости составил 44,7 %, из-за чего валовая прибыль увеличилась всего на 30 %. Посредством небольшого увеличения управленческих расходов, прибыль от продаж выросла на 32,33 %. С помощью значительного роста прочих доходов прибыль до налогообложения выросла на 96,33 %, а чистая прибыль на 250,18 % (в результате исключения прочих платежей налогов).

Затраты на рубль объема пассажирских перевозок увеличились с 0,908

руб. до 0,918 руб., что плохо отразилось на чистой прибыли.

Количество перевезенных пассажиров увеличилось на 1,38 %, при этом отмечается рост числа городских пассажиров на 5,34 %, и уменьшение пригородных на 1,86 %.

Рентабельность продаж по чистой прибыли растет с каждым годом, с 1,63 % в 2016 году до 4,09 % в 2018 году, однако рентабельность основной деятельности организации уменьшилась с 9,22 % до 8,16 %, из-за роста затрат на рубль объема пассажирских перевозок.

Реализация предлагаемого мероприятия нацеленного лишь на снижение расходов на ГСМ (базовый вариант), позволит снизить себестоимость на 9,6 %, а затраты на рубль продукции снизятся на 0,0632, в результате чего чистая прибыль вырастит на 113,96 % или на 5188 тыс.руб.

При реализации мероприятия нацеленного на снижение расходов на ГСМ, и при вхождении риска увеличения текучести основного персонала, себестоимость снизится на 9,52 %, затраты на рубль объема пассажирских перевозок снизятся на 0,0626, в результате чего чистая прибыль вырастит на 112,96 % или на 5142 тыс.руб.

При реализации предлагаемого мероприятия не только в целях снижения расходов на ГСМ, но и в качестве новой услуги «Онлайн-трансляции передвижения автобусов» (оптимистичный вариант) позволит не только снизить себестоимость на 9,6 % и уровень затрат на рубль продукции на 0,1265, но и увеличит выручку на 8 % (за счет повышения уровня наполняемости пригородных направлений), в целом данные факторы увеличат чистую прибыль на 258,24 % или на 11756 тыс.руб.

Посредством предлагаемых мероприятий, при оптимистичном сценарии, организация повысит показатель рентабельности продаж до 20,812 %, рентабельность основной деятельности до 13,551 %.

Индекс доходности проекта при оптимистичном сценарии составит 13,94.

Окупаемость вкладываемых инвестиций произойдет меньше чем за месяц, а точнее за 26 дней ($365 * 0,07$).

Полученные результаты говорят об эффективности и необходимости предлагаемых мероприятий, следовательно, цель бакалаврской работы достигнута, а задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии/А.П. Агарков [и др.]- М.: Дашков и Ко, 2015. –400 с.
2. Аксенова З.И., Бачурин А.А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности авто транспортных предприятий: Учебник для вузов.—М.: Транспорт.— 2016.-255 с.
3. Артеменко В.Г. Экономический анализ: учебное пособие.—М.: КРОНУС,2015. – 288 с.
4. Арзуманова Т.И., Мачабели М.Ш. Экономика организации. –М.: Дашков и Ко,2016.- 240 с.
5. Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия/И.М. Бабук, Т.А. Сахнович. –М.:ИНФРА-М,2016. -439 с.
6. 6 Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации) /О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко.- М:Дашков и К, 2014. -372 с.

7. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 366 с.
8. Бачурин, А. А. Анализ производственной деятельности автотранспортных предприятий / А.А. Бачурин. - Москва: Академия, 2015. - 303 с.
9. Водоносова, Т. Н. Анализ производственно-хозяйственной деятельности: методическое пособие / Т. Н. Водоносова - Минск: БНТУ, 2015. - 79 с.
10. Иванова Е. Н. Финансово-хозяйственная деятельность: учебное пособие / Е. Н. Иванова - Москва: изд-во «Дашков и К^о», 2017. - 796 с.
11. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / И.Н. Чуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 384 с.
12. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новатиной. - М.: Синергия, 2015. - 344 с.
13. Экономика организации: учебное пособие / В.П. Самарина, Г.В. Черезов, Э. А. Карпов. - Москва: КноРус, 2015. - 318 с.
14. Экономика предприятия: учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - Москва: КУРС: Инфра-М, 2016. - 445 с.
15. Кравченко, Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник / Л. И. Кравченко - Москва : Новое знание , 2017. - 544 с.
16. Бычков, В.П. Экономика автотранспортного предприятия: учебник для вузов / В.П. Бычков. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 384 с. - (Высшее образование)
17. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: Учеб. пос. / П.Ф. Аскеров, И.А. Цветков и др.; Под общ. ред. П.Ф. Аскерова - М.: НИЦИНФРА-М, 2016. - 176 с.
18. Амортизация основных средств: вопросы теории и методики учета: Монография / Ю.И. Сигидов, Н.Ю. Мороз. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 175 с.

19. Аксенова З.И., Бачурин А.А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных предприятий: Учебник для вузов.—М.: Транспорт.— 2016.-255 с.
20. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник/О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. -М.: КноРус,2016. - 432с.
21. Абдукаримов, И.Т. Финансово – экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций(анализ деловой активности):Учебное пособие / И.Т. Абдукаримов. - М.: НИЦИНФРА-М, 2015. –320 с.
22. Анисимов, А. Г. Экономика, организация и планирование автомобильного транспорта / А.Г. Анисимов, В.К. Юфил.–Москва: Транспорт,2015.–248с.
23. Анисимова, А. П. Экономика, организация и планирование автомобильного транспорта: Учеб. Пособие / А. П. Анисимова, В. К. Юфин. – Москва : Транспорт, 2015. – 248 с.
24. Арзуманова Т.И., Мачабели М.Ш. Экономика организации. –М.: Дашков и Ко,2016.- 240 с.
25. Артеменко В.Г. Экономический анализ: учебное пособие.–М.: КРОНУС,2015. – 288 с.
26. Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия/И.М. Бабук, Т.А. Сахнович.- М.:ИНФРА-М,2015. -439 с.
27. Барнгольц С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития. Москва: Финансы и статистика,2016.
28. Экономика и финансы предприятия/под ред. Т.С. Новашинной. -М.: Синергия, 2015. - 344 с.
29. Чуева Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности.- М.: Дашков и Ко,2015.- 348 с.

30. Улицкий, М.П. Совершенствование хозяйственного расчета на автомобильном транспорте: Сб. науч. тр./М.П.Улицкий.–Москва: МАДИ, 2016. –125 с.
31. Скляренко, В. К. Экономика предприятия: учебник / В. К. Скляренко, В. М. Прудников. – Москва: Академия, 2016. – 306 с.
32. Станковская И. К. Экономическая теория для бизнес-школ: учебник/ Станковская И. К., Стрелец И. А – Москва, Эксмо, 2015. – 480 с.
33. Фридлянд А.А.Динамика роста и финансово-экономическое состояние российских авиакомпаний/ А.А.Фридлянд. – М.: АЭВТ, 2016. – 65 с.
34. Фридлянд А.А. Экономика российских авиакомпаний: основные тенденции/ А.А. Фридлянд. – Москва: АЭВТ, 2016. – 78 с.
35. Экономика: Учебник. /Под ред. А.С.Булатова .- 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юристъ,2016.- 896 с.
36. Экономическая теория / Под ред. Б.В. Салихова – М.: Дашков и К. 2017. – 723 с.
37. Экономическая теории / Под ред. Г.П.Журавлевой. – Изд-е 5-е.- М.: ИНФРА-М, 2015. – 624 с.
38. Экономическая теория. Учебник для бакалавров / Под ред. И. П. Николаевой. – М.: Дашков и К., 2015.- 448 с.
39. Экономический анализ: учебник / Ю. Г. Ионова и др. – Москва: Московская финансово-промышленная академия, 2016. – 426 с.
40. Юданов А.Ю., Грязнова А.Г. Микроэкономика. Теория и российская практика: Учебник. - КноРус , 2017 . – 619 с.
41. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник/ Л.Н. Чечевицына, К.В. Чечевицын. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 368 с.
42. Артюшин В.В. Финансовый анализ. Инструментарий практика: учебное пособие/ В.В. Артюшин. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 120 с.
43. Басовский Л.Е. Экономическая теория: учебник /Л.Е.Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2016. – 224 с.

44. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия/ Т.Б. Бердникова. – М.: Академия, 2016. – 215 с.
45. Бродский Б.Е. Микроэкономика: продвинутый уровень: курс лекций/ Б.Е. Бродский. – Москва: ИНФРА-М, 2017. - 336с.
46. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология: Учебное пособие/ А. С. Вартанов. – Москва: Финансы и статистика, 2016. – 326 с.
47. Герасимова, Е.Б. Управление качеством: учебное пособие / Е.Б.Герасимова, Б. И. Герасимов. – Москва: Инфра-М, 2016. – 216 с.
48. Голубева, Т. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Т. М. Голубева. – Москва: Академия, 2017. – 208 с.
49. Горбашко, Е. А. Управление качеством: учебник для бакалавров / Е.А. Горбашко. – Москва: Юрайт-Издат, 2016. – 326 с.
50. Глухов, В. В. Управление качеством: учебник / В. В. Глухов, Д.П. Гасюк. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 627 с.
51. Гукасян Г.М. Экономическая теория: учебник и практикум/ Г.М. Гукасян. – Москва: Юрайт-изд., 2016. – 573 с.
52. Кравченко, Л.И. Теория анализа хозяйственной деятельности / Л.И. Кравченко. - Минск: ООО «Новое знание», 2016. - 383 с.
53. Крылов Э.И. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции: учебное пособие / Э.И. Крылов. - Москва: Финансы и статистика, 2015. – 720 с.
54. Кутузова Т.Ф. Особенности формирования себестоимости авиаперевозок перевозок в РФ/ Т.Ф. Кутузова. – М.: Эксмо-пресс, 2016. – 89 с.
55. Лукаш Ю.А. Анализ финансовой устойчивости коммерческой организации и пути ее повышения/ Ю.А. Лукаш. – М.: Флинта, 2012 – 279 с.
56. Маркарьян Э.А. Финансовый анализ: учебное пособие/ Э.А. Маркарьян. – Москва: Кнорус, 2015 – 192 с.

57. Одинцов, В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие для нач. проф. образования / В.А.Одинцов. –Москва: Академия, 2017. - 252 с.
58. Павлова, Л. Н. Финансы предприятий: учебник / Л. Н. Павлова. –Москва: Юнити, 2015. – 302 с.
59. Самойлович, В. Г. Организация производства и менеджмент: учебник/ В. Г. Самойлович. – Москва: Академия, 2017. – 336 с.
60. Симкина Л.Г. Микроэкономика (для бакалавров): Учебное пособие. - КноРус , 2016. – 356 с.
61. Филатова, Т. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т. В. Филатова – Москва: изд-во «Кронус», 2016. – 328 с.
62. Сатклифф, М. Эффективная финансовая деятельность: учебное пособие / М. Сатклифф – Москва: изд-во «Вершина», 2015. – 494 с.
63. Иванова Е. Н. Финансово-хозяйственная деятельность: учебное пособие / Е. Н. Иванова – Москва: изд-во «Дашков и К°», 2016. – 796 с.
64. Матанцева, О. Ю. Основы экономики автомобильного транспорта: учебное пособие / О. Ю. Матанцева. – Москва : Юстицинформ, 2015. – 288 с.
65. Туревский, И.С. Экономика отрасли (автомобильный транспорт) : учебник / И.С. Туревский. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 288 с.
66. Елохова, И.В. Экономика предприятия: учебное пособие / И.В. Елохова. – Пермь : изд-во «ПНИПУ», 2015. – 58 с.
67. Лавриков, И. Н. Экономика автомобильного транспорта : учебное пособие / И. Н. Лавриков, Н.В. Пеньшин; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф.
68. И. А. Минакова. – Тамбов : изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, Тамбов, 2015. – 106 с.
69. Хегай, Ю. А. Управление затратами : учеб. пособие / Ю. А. Хегай, З. А. Васильева. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 230 с.
70. Трубочкина, М. И. Управление затратами предприятия : учебное пособие / М.И. Трубочкина. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 319 с.

71. Файдушенко, В. А. Финансовый анализ: теория и практика : учебное пособие / В. А. Файдушенко – Хабаровск: Изд-во Хабар.гос. тех. ун-та, 2015 – 190 с.
72. Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. - 14-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 649 с.
73. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 284 с. 87
- Свидло, А. И. Последовательность этапов управления затратами предприятия в нестабильных рыночных условиях / А. И. Свидло // Современные технологии управления. – 2016. – № 6 (54). – С. 55-60.
74. Стринковская, А.С. Цены и ценообразование на транспорте: учебное пособие/ А.С. Стринковская. – Омск : СибАДИ, 2017. – 199с.
75. Сысо, Т.Н. Оптимизация управления затратами предприятия/ Т.Н. Сысо // Вестник ОмГУ. – 2015. – №4. – С.135-143.
76. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. – Москва : Юрайт, 2016. – 672 с.
77. Пястолов, С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник / С.М. Пястолов.– М. ; Изд-во Академия, 2016. – 384 с.
78. Мазаева, П. С. Организация системы управления затратами / П. С. Мазаева, Е. А. Боргардт // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 1 (20). – С. 57-60.
79. Мельников, В. А. Технология формирования себестоимости производимой продукции и анализ стратегических вариантов развития производства / В. А. Мельников // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 2-3 (33). – С. 48-57.
80. Мясников, А. В. Оптимизация периодичности и объема поставок горючего на пункт заправки специализированных машин/ А. В. Мясников, И. Н. Кравченко, Р. Р. Шайбаков // Современные проблемы науки и

образования. – 2016. – №1. – С.120-128. 97 Экономика предприятия: учебное пособие / О.И. Волков, В.К. Скляренко. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 280 с.

81. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие/ Н.Н. Селезнёва, А.Ф. Ионова. -2-е изд., перераб. и доп. -М.: Юнити – Дана, 2015. 639с.

82. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд./ Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015.

83. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2016. –512. – (Высшее образование).103 Савин, В.И. Перевозки грузов автомобильным транспортом: Справочное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2017. – 544 с.

84. Пассажирыские автомобильные перевозки: учебник для вузов / В.А. Гудков, Л.Б. Миротин, А.В. Вельможин, С.А. Ширяев; под ред. В.А. Гудкова. – М.: Горячая линия – Телеком, 2017. – 448 с.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
З.А. Васильева
«27» июня 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Разработка мероприятий снижения затрат организации
(на примере ГПКК «КПАТП»)
38.03.01 Экономика

Руководитель

Н.В. Разнова

Н. В. Разнова

Выпускник

А.В. Пирожок

А.В. Пирожок.

Нормоконтролер

Т.П. Лихачева

Т.П. Лихачева

Красноярск 2019