

ИЗ ФОНДОВ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ БИБЛИОТЕКИ

Карамов, Владислав Шамилович

1. Управление затратами и результатами в
автотранспортных предприятиях

1.1. Российская государственная библиотека

Карамов, Владислав Шамилович

Управление затратами и результатами в
автотранспортных предприятиях [Электронный
ресурс]: На материалах Республики
Башкортостан : Дис. ... канд. экон. наук :
08.00.05 .-М.: РГБ, 2003 (Из фондов
Российской Государственной библиотеки)

Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям и сферам деятельности в т. ч.:
теория управления экономическими системами;
макрэкономика; экономика, организация и
управление предприятиями, отраслями,
комплексами; управление инновациями;
региональная экономика; логистика; экономика
труда; экономика народонаселения и
демография; экономика природопользования;
землеустройство и др.)

Полный текст:

<http://diss.rsl.ru/diss/03/0420/030420049.pdf>

Текст воспроизводится по экземпляру,
находящемуся в фонде РГБ:

Карамов, Владислав Шамилевич

Управление затратами и результатами в
автотранспортных предприятиях

Уфа 2001

Российская государственная библиотека, 2003
год (электронный текст).

61:02-8/999-4

БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

КАРАМОВ Владислав Шамилович

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И РЕЗУЛЬТАТАМИ В
АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

(на материалах Республики Башкортостан)

**08.00.05 – экономика и управление предприятиями
отраслями и комплексами (транспорт)**

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

**Научные руководители: член-корреспондент
РАСХН, академик АН РБ, доктор экономических
наук, профессор У.Г. Гусманов и кандидат
экономических наук, доцент Р.Н. Сайранов**

УФА – 2001

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 Управление автотранспортной деятельностью в условиях перехода к рыночной экономике.....	8
1.1 Экономические, организационные, социальные предпосылки к выбору стратегии управления на автомобильном транспорте.....	8
1.2 Информационная база для выбора концепции управления затратами и результатами	21
1.3 Выбор системы информационного обеспечения управления затратами и результатами.....	38
ГЛАВА 2 Формирование системы управления затратами и результатами автотранспортной деятельности	56
2.1 Методы управления затратами и результатами в процессе маркетинговой деятельности	56
2.2 Методика и модель управления затратами и результатами	70
2.3 Функционирование системы управления затратами и результатами...	89
ГЛАВА 3 Пути совершенствования хозяйственного механизма на основе применения системы управления затратами и результатами	106
3.1 Рациональное планирование перевозок с выделением области безубыточности	106
3.2 Методика расчета сменно-суточных заданий на перевозки	109
3.3 Разработка рациональных управленческих решений в системе «затраты-результаты»	120
Заключение	135
Список использованной литературы	142
Приложения	149

ВВЕДЕНИЕ

★
Актуальность темы исследования. В период реформирования хозяйственная практика острее всего ощущает потребность в научно обоснованной системе управления затратами и результатами в любой сфере экономики, в том числе в сфере автотранспортного обслуживания села, наличие которой позволяет предприятиям наиболее эффективно использовать накопленный производственный потенциал по своей основной деятельности. Практика передовых предприятий нашей страны и стран с развитой рыночной экономикой показывает высокую эффективность управления затратами и результатами, что обеспечивает доходное и платежеспособное функционирование этих субъектов.

Исследованию данной проблемы посвящен ряд работ отечественных и зарубежных авторов. Однако приходится отметить отсутствие актуальной идеи, способствующей переводу автопарков сельскохозяйственных товаропроизводителей, а также специализированных предприятий, обслуживающих село, с затратных путей хозяйствования на рельсы самоокупаемости и самофинансирования.

Разнотимность рекомендаций по планированию и оперативному расчету затрат на перевозки по статьям себестоимости, а также разбросанность материалов об оценочном характере анализа этих затрат по различным источникам, дают основание утверждать о целесообразности в научном обосновании идеи управления затратами, следовательно, результатами деятельности автотранспортных подразделений.

В настоящее время в РФ функционирует свыше 400 тыс. различных субъектов (юридических лиц) с парком подвижного состава около 1,9 млн. грузовых автомобилей и 1,0 млн. автобусов. В связи с переходом к рыночным отношениям и спадом производства во всех отраслях экономики, на рынке автоуслуг возникло превышение предложений над спросом, что вызвало

острейшую конкуренцию между отдельными хозяйствующими субъектами. Остроту конкуренции усиливает рост числа индивидуальных владельцев. Им принадлежит почти 19 млн. легковых и 450 тыс. грузовых автомобилей.

Сельские товаропроизводители, из-за особенностей условий производства, вынуждены содержать огромный парк автомобилей (около 580 тыс. единиц в РФ) для обеспечения технологических процессов и социальных перевозок, которые, в отличие от городских организаций, не освобождены от содержания социальной сферы, несвойственной для коммерческих организаций.

Возникшая ситуация вызвала необходимость углубления научных исследований в автотранспорте как в производственной, так и в социальной сферах, особенно на селе. Все это подтверждает актуальность выбранной темы исследования.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка методических приемов управления затратами и результатами финансово-хозяйственной деятельности предприятий, направленных на обеспечение их устойчивого развития в рыночных условиях.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- выявить современные тенденции в управлении затратами и результатами;
- разработать экономическую модель безубыточной работы предприятия;
- разработать методику рационализации соотношения затрат на транспортные услуги;
- установить подходы и разработать метод определения договорных цен на автоуслуги ;
- обосновать экономическую стратегию обновления парка автомобилей;
- апробировать разработанную методику управления затратами и результатами в автотранспортном предприятии, осуществляющем рыночное реформирование.

Предметом и объектом исследования являются вопросы управления затратами и результатами в автотранспортных предприятиях сельской местности.

Теоретической и методологической базой диссертационного исследования послужили современная экономическая теория затрат и результатов, а также научные разработки и положения по проблемам организации планирования и управления затратами.

В процессе исследования применялись следующие методы: монографический, абстрактно-логический, расчетно-конструктивный, методы статистического и экономико-математического моделирования.

Наиболее существенные результаты, полученные лично автором, и их научная новизна:

- определены роль и место управленческого учета в информационной системе функционирования коммерческих формирований в условиях рыночной экономики;

- составлена экономическая модель управления затратами и результатами, доказывающая функциональную зависимость различных стадий управленческого процесса;

- раскрыты тенденция и особенности изменения статей затрат в себестоимости перевозок при изменении внешних и внутренних факторов;

- разработана методика обеспечения безубыточной работы предприятия, позволяющая оперативно варьировать затратами;

- предложены научно обоснованные решения по определению договорной цены на услуги по перевозкам грузов и пассажиров; по нормированию статей затрат и планированию прибыли, расходов и доходов по видам перевозок; методы анализа соотношения затрат, выручки и объема перевозок, расчёта сменно-суточных заданий на перевозки, нормирования и контроля расхода топлива;

- установлены методические подходы к рационализации статей затрат путем нормативного планирования и имитационного моделирования, позволяющие эффективно использовать материальные ресурсы и направлять денежные потоки по статьям затрат в заданных пропорциях при любых экономических ситуациях;

- разработаны приемы экономического обоснования управленческих решений по обновлению парка подвижного состава, выбору марок и моделей автомобилей в качестве инвестиционного объекта.

Практическая значимость работы. Разработанная в результате исследования методика управления затратами и результатами апробирована и внедрена в конкретном автотранспортном предприятии. Универсальность методики обеспечена рассмотрением практически всех видов перевозок, осуществляемых автомобильным транспортом общего пользования. Объективность результатов базируется на долгосрочном прослеживании за всеми статьями себестоимости на различных видах автомобильных перевозок, работающих в определенных условиях эксплуатации после установления их экономической целесообразности.

Задача эффективного управления затратами и результатами выделена как определяющая в организации автотранспортной деятельности в сельской местности в производственной и социальной сферах с целью обеспечения ее конкурентоспособности.

Апробация и реализация результатов работы. Основные положения и результаты исследования, изложенные в диссертационной работе, были обсуждены и одобрены в Уфимском технологическом институте сервиса (Уфа, 1998г.), доложены на семинаре преподавателей Камского политехнического института (Набережные Челны, 1999 г.), на научно-практическом совещании руководителей и главных специалистов дочерних предприятий северного региона ГУП "Башавтотранс" (Нефтекамск, 1999 г.), на конференции руководителей и специалистов АПК Дюртюлинского района (Дюртюли, 1999 г.), на научно-практической конференции в Башкирском государственном аграрном университете (Уфа, 2000 г.).

Отдельные предложения автора по управлению затратами и результатами рассмотрены и приняты к внедрению в СПК им.Еникеева Дюртюлинского, ТНВ "Урожай" Илишевского районов Республики Башкортостан.

Переданы рекомендации: о путях стабилизации экономического состояния предприятий автомобильного транспорта в ГУП «Башавтотранс», об организации материального стимулирования работников автотранспорта в МСХиП Республики Башкортостан.

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в 5 работах общим объемом 9,5 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы, приложений. Объем работы - 145 страниц, содержащих 24 таблицы, 8 рисунков, 10 - приложений. Список использованных источников литературы включает 123 наименования.

ГЛАВА 1

Управление автотранспортной деятельностью в условиях перехода к рыночной экономике

1.1 Экономические, организационные, социальные предпосылки к выбору стратегии управления на автомобильном транспорте

Целью рыночных преобразований, проводимых в нашей стране, является подъем экономики до уровня современных цивилизованных стран. Опыт развитых стран показывает, что при активном содействии государства экономические реформы позволяют своевременно обновить производственный, научно-технический, образовательный потенциал, повысить инициативу и заинтересованность работников в росте результатов труда, достичь высокого уровня экономической и социальной эффективности, благосостояния населения и его культуры.

Экономические реформы не самоцель, а лишь средство для решения многообразных социальных задач, поэтому, в конечном счете, они должны быть обязательно социально ориентированными. Под реформами следует понимать не всякие изменения, а только коренные преобразования, обеспечивающие эффективность национальной экономики или ее составных частей. Проведение реформ требует четкого определения целей и нахождения рациональных способов их достижения.

В качестве основных направлений рыночной экономической реформы, проводимой в нашей стране, приняты: финансово-экономическая стабилизация, крупномасштабная приватизация, развитие свободного предпринимательства, ограничение возможностей государственного вмешательства в процессы функционирования экономики.

Закономерным результатом падения общественного производства в годы экономического кризиса стали не только вывод из строя значительной части производственного потенциала, но и повсеместный обвал уровня

рентабельности его еще функционирующей части. К началу 2000 г, удельный вес убыточных предприятий реального сектора экономики РФ достиг 50 %; размеры прибыли и амортизационных фондов подавляющего большинства другой половины предприятий этого сектора не обеспечивают нормальных условий не только для расширенного, но подчас и для простого воспроизводства [113]. Так, в 1999 г. в промышленности оказались убыточными 47,3 % крупных и средних предприятий, в строительстве - 40,1, на транспорте - 58,7 %. По Республике Башкортостан эти показатели отличаются несущественно. Так, удельный вес убыточных предприятий на транспорте составил 51,3 %, в том числе на автомобильном транспорте-57,5 % [113]. Согласно приведенному выше источнику, рентабельность индустрии в названном году составляла 5,2 %, а прибыль в реальном секторе экономики по трем ведущим его составляющим - промышленности, транспорту и связи - уменьшилась на 7,4 % по сравнению с предыдущим годом. Что касается амортизационных отчислений, то они использовались преимущественно для пополнения оборотных средств и предотвращения полной остановки действующего производства.

Такая же тенденция характерна для региональных автотранспортных предприятий Башкортостана, объединенных в количестве более 50 единиц в составе ГУП «Башавтотранс». В дореформенные годы все они работали в плано-убыточном режиме и их убытки полностью покрывались за счет дотаций из бюджета. С учетом дотаций рентабельность предприятий в среднем составляла 15-20%. В дальнейшем, в связи с ограничением суммы бюджетных ассигнований, уровень рентабельности автотранспортных предприятий из года в год стал снижаться. Рентабельность была самой высокой (15,2 %), т.е. на уровне дореформенных лет, когда доля дотации достигала почти 1/3 всех доходов АТП (1993 г.). Начиная с 1996 года ГУП «Башавтотранс» стал убыточным и с учетом лимитированных дотаций и компенсаций за перевозку льготных пассажиров (таблица 1).

Таблица 1

**Основные финансово-экономические показатели работы ГУП
«Башавтотранс» за 1992-1999 годы**

Годы	Доходы, млн. руб.		Доля дотации в доходах %	Расходы, млн. руб.	Прибыль (убыток), млн. руб.	Окупаемость затрат, %
	всего	в т.ч. дотации				
1992	6,1	1,2	19,7	5,3	0,7	113,4
1993	53,7	16,9	31,5	46,6	7,1	115,2
1994	166,2	50,9	30,6	157,0	9,4	106,0
1995	394,3	103,2	26,2	388,8	5,5	101,4
1996	607,8	157,9	26,0	625,3	-17,5	97,2
1997	695,3	142,5	20,5	732,4	-37,1	94,9
1998	708,2	151,5	21,4	770,8	-62,5	91,9
1999	1016,2	251,8	24,8	1059,5	-43,3	95,9

С увеличением доли убыточных предприятий во всех отраслях в последние годы, республика оказалась не в состоянии покрывать все убытки за счет дотаций. Это напрямую повлияло и на финансовые результаты предприятий АТП, окупаемость затрат по которым в самый неблагоприятный год (1998 г.) оказалось немногим более 90 %.

Более подробно в разрезе отдельных АТП, входящих в состав ГУП «Башавтотранс» эти данные приведены в приложении 1, по которым можно проследить полную динамику произошедших изменений. Так, если в 1995 г. из 24-х периферийных предприятий убыточных было 6, то в 1996 г. их стало 11, в 1997 г. – 15, в 1998 г. – 18. За 1999 г. отрицательные финансовые результаты имели 15 АТП, а еще у пяти рентабельность оказалась равной или близкой к нулю. Все эти годы Дюртюлинское АТП по рекомендациям автора планировала минимальную рентабельность (в пределах до 5-7 %) и неизменно ее достигала. Планирование прибыли и авансовые платежи в бюджет налогов

на прибыль позволили предприятию избегать штрафных санкций (размеры которых в аналогичных предприятиях достигают 200-300 тыс.руб. за квартал), что несомненно явилось существенным стабилизирующим фактором.

В отличие от базового предприятия, внедрившего методику управления затратами и результатами, предприятия-аналоги не смогли избежать возникновения и роста долгов в бюджет, которые к началу 2000 г. составляли: по Белебеевскому АТП - 0,8 млн.руб., а по Бирскому АТП - 2,0 млн.руб.

Финансирование обновления подвижного состава, капитального строительства и ремонта основных производственных фондов, осуществляемое из бюджета РФ после 1992 г. прекратилось. В настоящее время инвестирование в ничтожно малых размерах осуществляется из республиканского бюджета, которое не позволило ГУП «Башавтотранс» остановить спад производства. Создавшаяся обстановка заставила руководителей АТП заняться поиском путей стабилизации экономики и финансов самостоятельно. На основе глубокого анализа многолетних результатов финансово-экономической деятельности, в Дюртюлинском АТП была принята концепция безубыточной работы на основе управления затратами.

Экономика, лишенная систематической инвестиционной подпитки, неизбежно деградирует и утрачивает способность к продуцированию должного объема финансово-воспроизводственных ресурсов. В этой связи следует отметить, что именно инвестиционная сфера в период реформ понесла наибольший урон. Объемы вложений в основной капитал из года в год значительно падали и в 1997 г. составили к уровню 1991 г. примерно 25 % (менее 20 % - в объекты производственной сферы), спад инвестиций продолжался и в 1999 г., достигнув в январе-феврале 7,5 % по сравнению с соответствующим периодом 1997 г.

В Дюртюлинском АТП, как и в целом по ГУП «Башавтотранс», за последние 7 - 8 лет подвижной состав сократился более чем вдвое, причем,

изношенность оставшегося парка достигла 60%, против 12 – 15% допустимых для автотранспорта, используемого в сельской местности.

Несвоевременное обновление подвижного состава через удорожание себестоимости перевозок влияет на тарифную политику. Не оправдываются надежды, возлагаемые на капитальные ремонты автомобилей. После капремонта производительность автомобилей существенно будет уступать производительности новых, а суммарные затраты, включая амортизационные отчисления, заметно превысят затраты на автомобили первого цикла эксплуатации.

Главный же негативный результат избранного варианта ограничительной денежной политики - подавление реального сектора экономики, блокирование перспективы перевода общественного производства в режим роста и сокращение возможностей сохранения наличного производственного потенциала, угроза распада которой нарастает. Это происходит, прежде всего, в связи с консервацией спада производства: за определенной временной границей он не может не сопровождаться как разрушением производственных мощностей, так и утратой личностного фактора производства. Таким образом, возникает угроза превращения производственного спада из свойственного обычным кризисным ситуациям явления в фактор необратимой деградации производства и производительных сил в целом. Данная угроза будет принята во внимание при выборе экономической концепции управления предприятием в переходный период.

Рыночные отношения оказывают большое влияние на экономику автомобильного транспорта, в которой за последние годы произошли существенные изменения. «Транспортный комплекс России по праву занимает сегодня ведущее место в жизнедеятельности государства, являясь важнейшим связующим звеном между различными отраслями экономики страны» - говорилось на Всероссийской научно-практической конференции «Транспорт России на рубеже веков» [101]. На конференции отмечалось, что транспорт играет ключевую роль в социально-экономическом развитии Российской

Федерации. К концу XX века в России создана и в целом устойчиво функционирует современная транспортная система, являющаяся неотъемлемой частью производственной и социальной инфраструктуры страны, обеспечивающая ее территориальную целостность и национальную безопасность.

Проводимые на транспорте реформы, явились неразрывной составляющей процесса структурной перестройки экономики России, способствуют развитию рыночных отношений в стране.

Сейчас транспорт в РБ развивается в условиях, когда наметилась тенденция к оживлению и восстановлению реального сектора экономики, постепенно нормализуется положение в финансовой и кредитной сфере. Возрастает спрос на услуги транспорта. В результате этого в 1999 г. доходы ГУП «Башавтотранс» возросли по сравнению с 1997 г. в 1,4 раза. Начаты важные структурные преобразования, совершенствование правовых, экономических и административных механизмов, регулирующих транспортную деятельность.

Транспортная система располагает потенциалом, способным поддержать развитие экономики и рост благосостояния населения России в начале третьего тысячелетия.

Вместе с тем в работе транспорта имеется ряд серьезных проблем. Вследствие неразвитости правовой базы и крайне низкого инвестиционного потенциала транспорта нарастает износ транспортных средств, ухудшается структура, растет уровень аварийности и воздействия на окружающую среду и здоровье человека. Это в условиях жесткой конкуренции приводит к оттеснению российских перевозчиков из ряда секторов международного рынка транспортных услуг и ухудшает качество обслуживания российских предприятий и населения.

Необходимо определить приоритетные направления развития транспортного комплекса, в том числе создание эффективной системы

государственного управления транспортом, регулирования и контроля рынка транспортных услуг, создание условий для расширенного воспроизводства в транспортном комплексе, снижение негативного воздействия транспорта на окружающую среду, обеспечение безопасности функционирования транспортного комплекса, повышение координирующей роли государства в создании новой транспортной техники и новых технологий, обеспечение условий для повышения конкурентоспособности российских перевозчиков, интеграция транспортного комплекса России в мировую транспортную систему, создание гибкой системы регулирования транспортных тарифов, активизация научного потенциала транспорта и т.д.

Экономические преобразования, проводимые в последние годы в России, разрушили централизованное отраслевое управление, привели к массовой приватизации автотранспортных предприятий, появлению мелких предприятий и индивидуальных предпринимателей. Все это породило на автомобильном транспорте множество проблем. Есть проблемы, характерные только для нашей страны. Есть проблемы, которые присущи не только нашей стране, но и странам Западной Европы и Америки. Анализ работы автомобильного транспорта в бывшем Советском Союзе, России и за рубежом показывает, что и при плановой, и при рыночной экономике к настоящему времени не решены три проблемы, оказывающих основное влияние на функционирование транспортной системы:

- совмещение интересов предприятий и предпринимателей с общественными;
- отсутствие методики управления затратами, позволяющей иметь стабильные тарифы на перевозки;
- отсутствие точного количественного измерителя и методики оценки экономических приоритетов и затрат на капитальные вложения в транспорт.

Во всех странах с развитыми рыночными отношениями на функционирование транспорта влияют три фактора. Первый состоит в том,

что во всех странах транспортный рынок регулируется государством. Влияние государства идет по двум направлениям, а именно: планирование и сооружение объектов инфраструктуры и непосредственное вмешательство в эксплуатационную работу посредством принятия соответствующих нормативных законов и установления тарифов. Государство использует тарифы как средство экономической политики. Второй фактор заключается в том, что при крайне ^{сложной} различной структуре потребностей в перевозках мелкие, средние и крупные транспортные компании могут спокойно работать в одном регионе. Это связано с тем, что различные по своим размерам фирмы предоставляют различные виды услуг. Небольшие транспортные компании (индивидуальные перевозчики) имеют сравнительно низкий уровень затрат, более оперативно принимают решения, хотя и предоставляют сравнительно простые и в малом наборе виды работ. Индивидуальный (мелкий) бизнесмен может эксплуатировать себя достаточно жестко.

Крупные компании предоставляют сложные работы и в большом наборе благодаря более приспособленному подвижному составу, большому и лучше подготовленному персоналу. Но у них, как правило, сравнительно высоки затраты на перевозку и менее гибки формы обслуживания, чем у мелких компаний. И наконец, третий фактор - лицензирование перевозочной деятельности. Во всех странах, кроме России, лицензирование производится с целью государственного регулирования деятельности автомобильного транспорта (снижения конкуренции). Поэтому в развитых странах в настоящее время «рынок транспорта» как таковой не существует, есть транспорт, который регулируется (управляется) государством.

Самая главная проблема на транспорте - это как интересы предприятий и предпринимателей совместить с общественными. В апреле 1999 г. в Москве состоялся Третий тарифный съезд транспортников. И хотя целью съезда было решить проблемы согласования интересов поставщиков и потребителей транспортной продукции, съезд обсуждал только вопросы, связанные с

консолидацией усилий всех видов транспорта, грузовладельцев, общественных организаций на выработку согласованной стратегии в тарифной политике.

Для решения этой проблемы, на наш взгляд, важно не только определить, какие интересы преследуют участники перевозочного процесса и как их совместить, но и как измерить величину суммарного эффекта.

Конечный результат перевозок грузов, который интересует пользователей транспорта (грузоотправителей и грузополучателей), - стоимость (цена), транспортное время, сохранность перевозимого груза. Эти основные параметры связаны с расстоянием перемещения груза, видом транспорта и типом подвижного состава, скоростью движения, затратами на погрузочно-разгрузочные и складские операции, величиной тарифной ставки.

Транспортники заинтересованы в том, чтобы провозные возможности использовались полностью и равномерно в течение года, с максимально возможным использованием грузоподъемности, коэффициентом использования подвижного состава по времени суток и сокращением простоев под погрузочно-разгрузочными операциями. Для достижения максимального суммарного эффекта необходимо определение единой цели.

По мнению авторов А. Вельможина и В. Гудкова [27], в общем случае, перемещение груза связано с пунктами производства, пунктами потребления и промежуточными пунктами. В пунктах производства выполняется накопление и погрузка груза на подвижной состав автомобильного транспорта, в пунктах потребления - выгрузка груза и в промежуточных пунктах - передача груза с одного вида транспорта на другой или хранение груза, связанное с комплектацией партии груза до определенной величины, или, наоборот, с уменьшением партионности.

При перевозке груза от места его производства до места потребления затраты будут иметь составляющие, связанные с рациональным перемещением и возможных дополнительных затрат, возникающих при

перевозке. Стоимость груза на месте его получения определяется как сумма стоимостей груза в месте производства и рациональных транспортных затрат, связанных с перевозкой, - дополнительная рациональная стоимость, которую транспортная отрасль производит в процессе перевозки груза.

Дополнительная рациональная стоимость перевозки одной тонны груза определяется по формуле, предложенной А. Вельможиним:

$$S = S_{пг} + S_{пр} + S_x + S_t, \quad (1)$$

где $S_{пг}$ - себестоимость подготовки груза к перевозке, руб./т;
 $S_{пр}$ - себестоимость погрузочно-разгрузочных работ, руб./т;
 S_x - себестоимость хранения груза, руб./т;
 S_t - себестоимость транспортирования, руб./т.

Степень соответствия интересов транспортной организации и грузоотправителя и грузополучателя можно определять коэффициентом эффективности перевозочного процесса (Кэп), по формуле А. Вельможина:

$$Кэп = \frac{(S_{пг} + S_{пр} + S_x + S_t) W_q - R_3}{(S_{пг} + S_{пр} + S_x + S_t) W_q + R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + R_5 + R_6 + R_7 + R_8 + R_9 + R_{10}}, \quad (2)$$

$$(S_{пг} + S_{пр} + S_x + S_t) W_q + R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + R_5 + R_6 + R_7 + R_8 + R_9 + R_{10}$$

где W_q - объем транспортной продукции, т;
 R_1 - затраты, связанные с увеличением расстояния перевозки груза, руб.;
 R_2 - затраты из-за несоответствия подвижного состава роду и характеру перевозимого груза, руб.;
 R_3 - затраты, связанные с повреждением и потерей груза, руб.;
 R_4 - затраты, связанные с выполнением дополнительных погрузочно-разгрузочных работ, руб.;
 R_5 - затраты, связанные с дополнительным хранением груза, руб.;
 R_6 - затраты, связанные с инерционностью транспортного процесса, руб.;
 R_7 - затраты, связанные с увеличением себестоимости транспортирования, руб.;
 R_8 - затраты, связанные с увеличением себестоимости погрузочно-разгрузочных работ, руб.;
 R_9 - затраты, связанные с увеличением себестоимости подготовки груза к перевозке, руб.;
 R_{10} - затраты, связанные с увеличением себестоимости складирования груза, руб.

Современный уровень использования на практике компьютерной техники дает возможность организовать учет влияния факторов и оценку степени совмещения интересов участников перевозочного процесса Кэп. Однако, по нашему мнению, при значительном количестве пользователей автотранспорта и номенклатуры транспортной работы, использование этой формулы не рационально. Ниже будет предложена формула определения договорной цены на перевозки, учитывающая интересы перевозчика и платежеспособность клиентуры.

Финансовые потоки сельскохозяйственного товаропроизводителя как потенциального заказчика услуг характеризуются не только ограниченностью, но и цикличностью. В зависимости от специфических условий, он может производить предоплату, оплату по факту, либо оплату в рассрочку. Поэтому расчет договорной цены должен быть простым и прозрачным, а также должен допускать определенный интервал в зависимости от возможного варианта оплаты, массовости заявки на перевозку и экономического положения заказчика.

В результате экономических преобразований доля транспорта в валовом внутреннем продукте России в настоящее время составляет от 10,5 до 20 %. Когда заговорили о наличии транспортной проблемы в Советском Союзе, транспортные издержки составляли только 5,1 % валового общественного продукта. Транспортную составляющую в цене продукции позволяет уменьшить не только сокращение эксплуатационных расходов, но и правильная государственная тарифная политика. Какие затраты должны включать в себя тарифы? Либо только краткосрочные переменные (себестоимость перевозок, величину накопления 13-15 % и дорожную составляющую), либо, помимо краткосрочных, и долговременные затраты (включающие капитальные вложения в производственную базу, подготовку кадров, строительство жилья и культурно-лечебных учреждений и т. д.) [104]. Тариф на транспорте - это и экономический, и политический инструмент.

Тарифная политика должна отвечать интересам производителей продукции и автотранспорта. С одной стороны, тариф должен формироваться с учетом цены перевозимого товара, а с другой - учитывать воспроизводство транспортной отрасли (долговременные затраты на развитие производственной базы, подготовку кадров и т. д.). Поэтому он должен постоянно регулироваться с учетом экономического положения не только транспорта, но и всех участников процесса перевозок.

В сложившейся экономической ситуации на транспорте требует своего решения еще одна проблема - куда вкладывать инвестиции: в приобретение нового подвижного состава; в строительство производственной базы АТП; в строительство дорог; автомобильных или авторемонтных заводов; станций технического обслуживания и т. д. Не касаясь проблемы эффективности межотраслевых инвестиций, отметим, что до перестройки увеличение эксплуатационной численности подвижного состава осуществлялось одновременно с ростом мощности производственно-технической базы автотранспортных предприятий. Это считалось нормой. Существующая государственная политика, проводимая на автомобильном транспорте, осознанно или не осознанно привела к тому, что ранее созданная производственно-техническая база разрушается и разбазаривается, а тысячи автомобилей индивидуальных владельцев и частных предпринимателей эксплуатируются без обеспечения какой бы то ни было технической базой. В результате происходит ухудшение безопасности перевозок, увеличивается неблагоприятное воздействие на окружающую среду, растут расходы на топливо, ремонт и т. д.

И при плановой, и при рыночной экономике оценка эффективности хозяйственной деятельности определяется как разность между результатами производства и затратами производственных ресурсов. В. Новожилов [75] отмечал, что если исходить при сравнении вариантов только из текущих затрат, т. е. выбирать те варианты, при которых текущие затраты наименьшие.

то это означало бы, что фонд капитальных вложений, фонд накопления безгранично велик и всегда целесообразны варианты, требующие применения наиболее передовой и сложной техники. В настоящее время, когда износ основных фондов автомобильного транспорта превышает 50 %, необходимо создание условий для инвестиций как за счет собственных доходов АТП, так и привлекаемых средств, целевой государственной поддержки, а также за счет изменения порядка продажи нового подвижного состава. Укореняющаяся практика, когда предприниматель, приобретая автомобиль, не заботится и не вкладывает средства в производственную базу, приводит к диспропорции в основных фондах, диспропорции между стоимостью подвижного состава и производственно-технической базы и ставит в неравные условия организации перевозок частных владельцев новых автомобилей и действующих АТП. Частный предприниматель имеет возможность (чем он и пользуется) предложить выполнить перевозку по более низкому тарифу, так как он экономит на инвестициях в производственно-техническую базу и налогах с нее.

По рекомендациям А. Вельможина и В. Гудкова [27] как временную меру можно ~~ввести~~ дополнительные инвестиционные сборы, пропорциональные стоимости подвижного состава при постановке автомобиля на учет для предпринимателей, не имеющих соответствующей производственно-технической базы.

1.2 Информационная база для выбора концепции управления затратами и результатами.

Базовое Дюртюлинское автотранспортное предприятие Башкирского государственного унитарного предприятия «Башавтотранс» структурно является смешанным хозяйством и имеет подвижной состав в количестве 218 единиц, в т.ч. 133 автобуса, 76 грузовых автомобилей, 9 спецмашин. На предприятии созданы цехи: технического обслуживания №1 и №2, текущего ремонта, моторный, агрегатный, кузнечно-сварочный, аккумуляторный, электроцех, окрасочный, вулканизации, токарно-фрезерный, медницкий, карбюраторный и другие. Для обеспечения технически грамотной эксплуатации инженерных сооружений, сетей и коммуникаций производственной базы, жилья и объектов соцкультбыта действует энерго-механическая служба, ремонтно-строительный участок.

С целью определения эффективности нашего исследования в качестве базы для сравнения выбраны Бирское и Белебеевское дочерние автотранспортные предприятия ГУП «Башавтотранс». Данные предприятия аналогичные с базовым предприятием - имеют идентичную производственно-техническую базу, организационно-экономическую структуру и персонал, расположены в одном регионе (северо-запад РБ), районы дислокации имеют соразмерные площади сельскохозяйственных угодий, численность населения, а районными центрами являются малые города с идентичной инфраструктурой. Анализ таблицы 2 показывает, что указанные предприятия имели схожие параметры как по грузовым, так и по автобусным перевозкам.

Малый объем грузовых перевозок и доходов от них в Белебеевском АТП объясняется тем, что здесь, стремясь уйти от НДС и налога на прибыль, администрация предприятия раздала грузовые автомобили в аренду своим водителям. Однако, в связи с отсутствием правовой базы и научно-обоснованной концепции, данное реформаторское мероприятие потерпело неудачу. Поскольку постоянные затраты предприятия остались на уровне, а

арендная плата эти затраты не покрывала, то предприятие стало испытывать острый дефицит оборотных средств. Как следствие, из-за несвоевременного проведения технического обслуживания и ремонта, резко упала техническая готовность грузовых автомобилей. В итоге данное мероприятие было свернуто.

Таблица 2

Сравнение основных экономических показателей работы предприятий - аналогов за 1995 год

Наименование показателей	Размерность	Наименование автопредприятий		
		Дюртюлинское	Бирское	Белебеевское
Парк грузовых автомобилей	Ед.	76	80	89
Объем перевозок грузов	тыс. т	435,4	434,3	80,3
в т.ч. сельхоз назначения	тыс. т	112	60,8	19,7
Доходы	тыс. руб.	4955,7	4214,2	780,6
Расходы	тыс. руб.	3950,7	4103,9	710,5
Прибыль (убыток)	тыс. руб.	1005,0	110,3	70,1
Рентабельность	%%	25,4	2,7	9,9
Расходы на 1 км пробега	Руб.	1,02	1,24	1,25
Парк автобусов	Ед.	133	83	84
Доходы заказных	тыс. руб.	1956,4	827,5	548,0
Расходы	тыс. руб.	1466,9	659,9	431,8
Прибыль (убыток)	тыс. руб.	489,5	167,6	116,2
Рентабельность	%%	33,4	25,4	26,9
Расходы на 1 км пробега	Руб.	0,92	1,02	0,84
Доходы междугородних	тыс. руб.	2857,6	2047,6	692,0
Расходы	тыс. руб.	2368,0	1622,2	645,3
Прибыль (убыток)	тыс. руб.	488,6	425,4	46,7
Рентабельность	%%	20,6	26,2	7,2
Расходы на 1 км пробега	Руб.	1,06	0,97	1,29
Среднемесячная зарплата персонала	Руб.	598,0	468,2	556,0

Значительно больший уровень доходов от заказных автобусных перевозок в Дюртюлинском АТП характерен только для 1995 г. В последующем, из-за отказа предприятий нефтедобычи от этих видов услуг, автотранспортникам пришлось испытать резкую потерю объемов доходов. Этот период совпал по времени с началом внедрения первых результатов исследования по управлению затратами и результатами автопредприятия. В

результате Дюртюлинское АТП из года в год имело стабильные финансовые результаты (приложение 1).

Характерным показателем работы автопредприятий является показатель себестоимости 1 км пробега. Анализ данных таблицы 2 можно завершить утверждением о том, что на 1 км пробега как грузовых автомобилей, так и автобусов в 1995 г. рассматриваемые АТП производили идентичные расходы.

Специфика транспорта как отрасли общественного производства состоит в том, что его "продукция" - перемещение людей и грузов - неотделима от производственного процесса. Транспортную продукцию нельзя производить в запас и накапливать, а транспортные резервы можно создавать только в виде резервной провозной способности или производственной мощности [13]. В дореформенный период в Российской Федерации происходило преимущественное развитие автомобильного транспорта общего пользования, представителями которого в Республике Башкортостан являются все дочерние предприятия ГУП "Башавтотранс".

Каковы же преимущества автомобильного транспорта общего пользования? Прежде всего, это большая степень концентрации подвижного состава. На специализированных транспортных предприятиях имеется больше возможностей для научной организации транспортного процесса, улучшения использования парка машин и механизмов, совершенствования организации технического обслуживания и текущего ремонта, более рационального использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Выработка автомобилей на предприятиях автомобильного транспорта общего пользования примерно на 25 % выше, чем по народному хозяйству страны в целом, и в 1,5 раза больше, чем ведомственного транспорта. Производительность труда на транспорте общего пользования выше на 38 %, чем в среднем по автомобильному транспорту страны, и на 64 %, чем на ведомственном транспорте [20].

В АТП расходуют на единицу транспортной работы топливно-смазочных материалов на 15-20 % меньше, причем себестоимость перевозок здесь на 30-40 % ниже, чем на мелких ведомственных предприятиях [20].

Таких результатов работники автотранспорта общего пользования добиваются, в первую очередь, за счет внедрения прогрессивных форм в организации транспортного процесса, широкого применения специализированного подвижного состава. Кроме того, в Дюртюлинском АТП уделяется большое внимание интенсификации работы подвижного состава на линии в течение суток.

Дюртюлинское АТП, путем организации централизованного управления перевозками (ЦУП), практически полностью справляется с объемами перевозок зерна, продаваемого заготовительным организациям в ходе уборочных работ, а также в зимний период из глубинных хранилищ по перерабатывающим предприятиям. Автопоезда АТП осуществляют бестарные перевозки значительной части минеральных удобрений, ввозимых на территорию Дюртюлинского, Илишевского, Чекмагушевского районов, а также преобладающее большинство рейсов межобластных перевозок для нужд сельского хозяйства. Таким образом, на деле происходит вытеснение из рынка автоуслуг для села специализированных предприятий Министерства сельского хозяйства РБ (сельхозхимия, агропромтранс). В результате этого, объемы перевозок грузов сельскохозяйственного назначения неуклонно растут, их доля в общем объеме перевозок достигает от 1/3 до 1/2. Таким образом можно сделать вывод о том, что происходит переориентация Дюртюлинского АТП на решение основной транспортной задачи в регионе – обслуживание сельскохозяйственной отрасли экономики.

В каждом административном районе РБ, кроме специализированных автотранспортных предприятий ГУП «Башавтотранс», огромное количество автотранспортных средств сосредоточено в отдельных подразделениях сельскохозяйственных формирований, которые по количеству автомобилей и

их мощностям превосходят специализированные автопредприятия в несколько раз. По данным табл. 3 в 1996 г. автопарки сельских товаропроизводителей Дюртюлинского района превосходили базовое предприятие по количеству автомобилей в 5,5 раза, по грузоподъемности в 3,0 раза. При этом средний тоннаж одного автомобиля составлял: по автопарку сельхозтоваропроизводителей – 4,6 т; по Дюртюлинскому АТП – 8,6 т. В последующие годы в АТП с целью приспособления к условиям рынка автоуслуг проводилась реструктуризация путем списания малотоннажных автомобилей, имеющих большие удельные затраты на автомобильное топливо. В результате к концу 1999 г. превосходство автопарка сельхозтоваропроизводителей района над грузовым парком АТП возросло и составило: по количеству автомобилей – около 10 раз; по общей грузоподъемности – около 5 раз. Средняя грузоподъемность на 1 автомобиль по автопарку района осталась неизменной (4,6 т), тогда как по АТП она повысилась и составила 9,4 т. При этом в общих автомобильных перевозках доля ведомственного автопарка сельхозтоваропроизводителей несоразмерно мала. Это объясняется тяжелым финансовым положением сельскохозяйственных товаропроизводителей вследствие отсутствия какой-либо поддержки со стороны государства. В результате этого весь автотранспорт, находящийся в распоряжении сельскохозяйственных формирований, стал неконкурентоспособным. Одним из основных показателей, характеризующих уровень конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, оказывающих транспортные услуги, является выработка в расчете на единицу грузоподъемности автомобиля. Этот показатель по Дюртюлинскому АТП более чем в 2 раза выше, чем по автопарку сельхозтоваропроизводителей (рис. 1).

Таблица 3

Результаты деятельности автопарков сельских товаропроизводителей и
АТП Дюртюлинского района за 1996-1999 годы

Параметры	1996 г.		1997 г.		1998 г.		1999 г.	
	Автопарки	АТП	Автопарки	АТП	Автопарки	АТП	Автопарки	АТП
Количество грузовых автомобилей, единиц	414	75	414	66	414	51	419	42
Общая грузоподъемность, т	1914	643	1914	612	1914	502	1930	394
Пробег общий, тыс. км	7604	3436	7585	2443	7520	1918	11248	1702
Объем перевозок, тыс. т	631	407	642	304	663	201	896	373
Грузооборот, тыс. ткм	14825	16677	15271	13694	15754	12072	22700	11658
Среднее расстояние перевозок, км	23,5	41	23,8	45	23,7	60	25,3	31,3
Выработка на 1 автомобиль: -объемы перевозок, тыс. т - грузооборот, тыс. ткм	1,5 34,6	5,4 222,4	1,6 37	4,6 207,5	1,6 38	4 236,7	2,1 54,2	9 277,6
Выработка на 1 тн. грузоподъемности: -объемы перевозок, тыс. т - грузооборот, тыс. ткм.	332 7746	633 25936	338 8037	497 22376	349 8292	400 24048	472 11947	946 29589

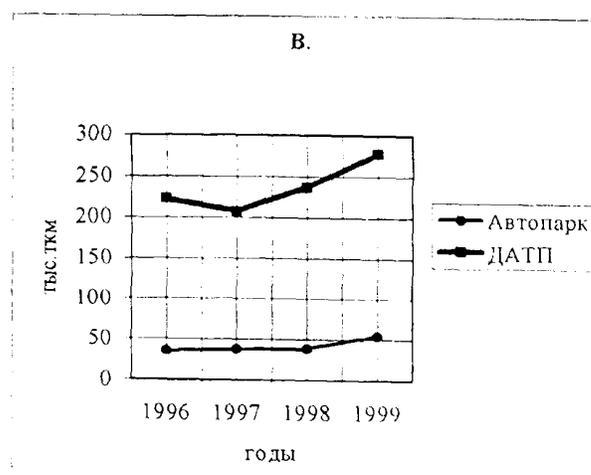
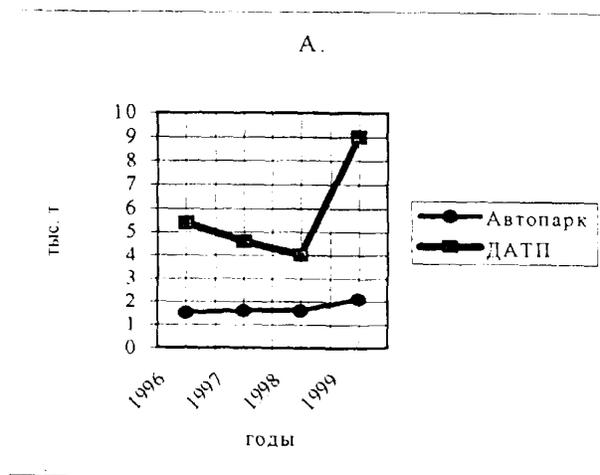


Рис. 1 Динамика выработки на 1 автомобиль

Дальнейший анализ показывает, что абсолютные объемы грузоперевозок АТП в несколько раз превышают выработку автопарков сельских товаропроизводителей. Кроме того можно отметить, что за 1996-1999 годы выработка автомобилей автопарка сельских товаропроизводителей имеют тенденцию роста. Это характеризует некоторое оживление экономики сельского хозяйства. Выработка автомобилей АТП первые три года исследования имела тенденцию к снижению, что было вызвано падением платежеспособного спроса традиционной клиентуры. Переориентация грузового парка исследуемого АТП на обслуживание села позволили добиться положительной динамики его выработки (рис 2).

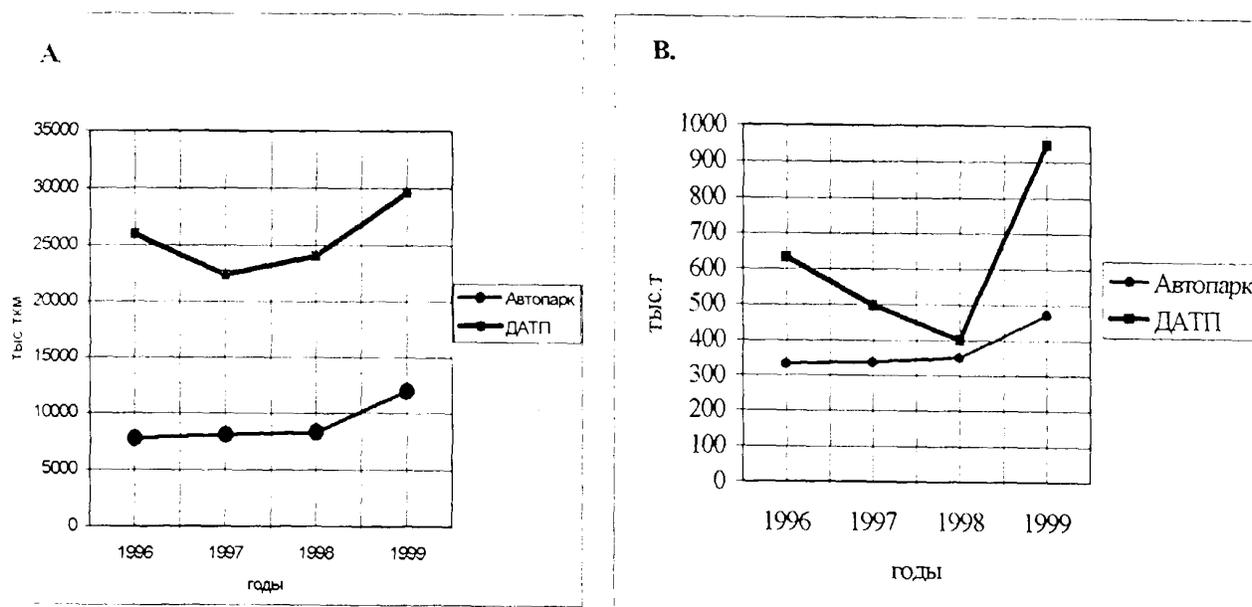


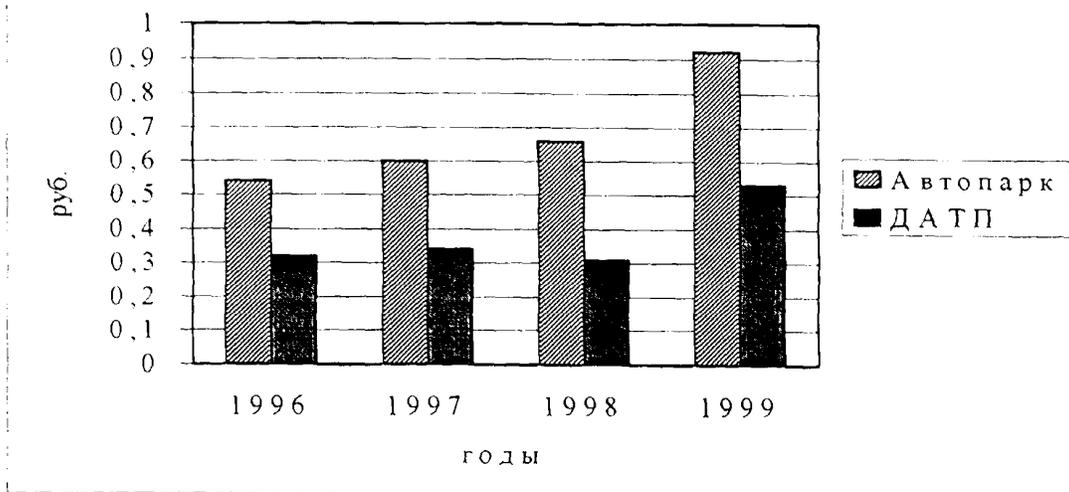
Рис 2. Динамика выработка на 1 т. грузоподъемности

Себестоимость единицы транспортной работы автомобилей автопарков сельских товаропроизводителей почти вдвое выше себестоимости перевозок по АТП (табл. 4). Динамика изменения себестоимости транспортной работы автомобилей сельских товаропроизводителей имела тенденцию к росту за все годы исследования, в то время как этот показатель по АТП за 1996-1998 г. было стабильно (рис. 3).

Себестоимость единицы транспортной работы в АТП и автопарках сельских товаропроизводителей за 1996-1999 годы.

Показатели	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.
Затраты, тыс.руб.:				
-автопарки	12328	9116	10462	13700
-ДАТП	5376	4674	3743	6280
Себестоимость 1ткм, руб.:				
-автопарки (А)	0,54	0,6	0,66	0,92
-ДАТП (В)	0,32	0,34	0,31	0,53
В/А, %	59	57	46	57

Рис. 3. Сравнение себестоимости одного ткм



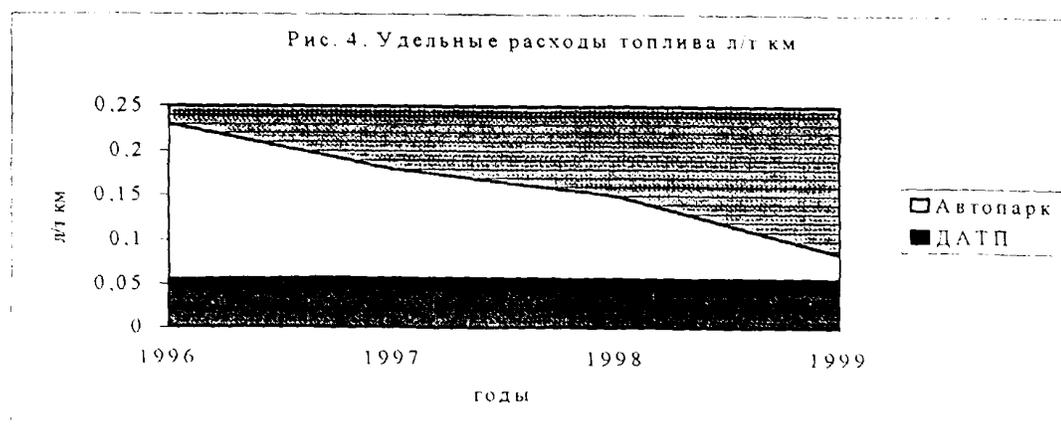
В 1994-1996 г.г. из-за низкой эффективности использования автомобилей и слабой постановки учета затрат топлива, автопарк сельских товаропроизводителей имел высокое значение показателя удельного расхода топлива, а в последующие годы удорожание топлива заставило сельскохозяйственные предприятия более экономно относиться к его использованию. За прошедшие 4 года удельный расход топлива при автомобильных перевозках уменьшился почти в 3 раза (таблица 5). Несмотря

на это автопарки сельскохозяйственных товаропроизводителей и сейчас имеют удельный расход топлива в 1,5 раза выше, чем автопредприятие общего пользования. А это значит, что для сохранения конкурентоспособности на рынке услуг по перевозке грузов, сельскохозяйственные предприятия вынуждены сокращать свои расходы по другим статьям – зарплате водителей, техническом обслуживании и ремонте автомобилей и т.д. Последние дают обратный эффект, приводят к увеличению непроизводительных расходов.

Таблица 5

Эффективность расходования автомобильного топлива в АТП и автопарках сельских товаропроизводителей за 1996-1999 годы.

Показатели	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.
Грузооборот, тыс.ткм:				
-автопарки	14825	15271	15754	22700
-ДАТП	16677	13694	12072	11658
Расходы автомобильного топлива, тыс.л:				
-автопарки	3342	2749	2276	1932
-ДАТП	937	794	688	664
Расход топлива на 1 т.км,л:				
-автопарки (а)	0,23	0,18	0,15	0,085
-ДАТП (в)	0,056	0,058	0,057	0,057
в/а, %	24	32	38	67



Анализ данных таблицы 5 приводит к выводу, а именно ДАТП как специализированное автохозяйство, оснащено крупнотоннажными грузовыми автомобилями (средняя грузоподъемность одного автомобиля ДАТП вдвое превышает данный показатель сельскохозяйственных товаропроизводителей), что и дает выигрыш в себестоимости одного тонно-километра грузоперевозок по сравнению с последними. Но это только на первый взгляд. При более глубоком анализе обнаруживаются факты, которые не подтверждают этот вывод. Так, грузоподъемность автомобилей сельских товаропроизводителей вдвое ниже, но по объему перевозок в расчете на 1 автомобиль они отстают более 4-х раз, а по общему пробегу – в 1,5-2,5 раза. Это означает 3-5-кратное отставание по объемным показателям у сельских товаропроизводителей по другим, не связанным с автотранспортом, а скорее всего – общеэкономическим причинам. Эту мысль подтверждают данные анализа сравнительной эффективности различных марок автомобилей, составляющих основу парков.

С целью получения экономической информации, пригодной для обоснования принимаемых руководителями сельскохозяйственных формирований решений, нами был проведен корреляционно-регрессионный анализ взаимозависимости затрат и объемов грузоперевозок по Дюртюлинскому району за 1999 г. В результате чего получена форма связи, которую можно выразить с помощью линейного уравнения $Y = a + bX$:

$$Y = 370,06 + 0,332 * X, \quad (3)$$

где

Y- затраты материальных ресурсов на автомобильные перевозки в автопарках сельскохозяйственных формирований района, тыс.руб.;

X- объемы грузоперевозок в автопарках сельскохозяйственных формирований района, тыс. ткм.

Статистические параметры оценки полученного уравнения регрессии показывают на возможность использования последнего в целях планирования (прогнозирования) себестоимости единицы объема грузоперевозок для автопарков сельскохозяйственных предприятий района.

Экономический смысл параметров уравнения следующий:

- 1) сельскохозяйственные формирования района расходуют на содержание собственного автопарка в среднем более 370 тыс. руб. средств (а), если даже объемы перевозок по ним будут равны нулю. по другому, это постоянные затраты, размеры которых не зависят от объемов перевозок;
- 2) коэффициент регрессии (b) равный 0,332 означает себестоимость единицы услуг в части только переменных затрат.

Полная фактическая себестоимость единицы грузоперевозок (1 ткм) составила при этом 0,82 руб. (по Дюртюлинскому АТП этот показатель равен 0,53 руб.). Доля переменных затрат в себестоимости одного тонно-километра в хозяйствах района составляет 40%, соответственно, доля постоянных затрат равна 60%. в отличие от них, в Дюртюлинском АТП доля постоянных затрат составляет всего 30%, несмотря на то, что в расчете на один грузовой автомобиль в суммарном выражении здесь затрачивается в 2,7 раза больше средств. Это означает наличие больших потенциальных возможностей по обеспечению высокой технической готовности автотранспортных средств, чего лишены сельскохозяйственные формирования района. полученные результаты корреляционно-регрессивного анализа использованы нами при определении возможных вариантов развития автомобильных перевозок на селе.

Если бы сельские товаропроизводители района «покупали» услуги по грузоперевозкам у ДАТП (по ценам, обеспечивающим 25% рентабельности), могли бы сэкономить ежегодно до 4-х млн. руб. материально-денежных

средств, что составляет в среднем по 200 тыс. руб. в расчете на одно хозяйство. Для сравнения упущенной ими выгоды достаточно сказать, что примерно столько стоит небольшой цех по переработке молока. Размеры упущенной выгоды будут неизмеримо больше, если принять в расчет потери с.-х. товаропроизводителей от реализации своей продукции в виде сырья.

Если при определении цены продажи транспортных услуг для сельских товаропроизводителей принять максимальный уровень рентабельности равным 25%, то на 1999 год по ДАТП она равна в среднем:

$$0,53 * 1,25 = 0,65 \text{ руб. на 1 т км.}$$

Допустим, на этом же уровне сложились средние рыночные цены. Тогда их можно использовать для расчета выручки (естественно, условной) для автотранспортных подразделений сельскохозяйственных предприятий района. В данном случае приходится определять условные цены для них, так как они, как правило, не занимаются коммерческими перевозками и, если рассчитывают, то только внутривозвратные цены. Дальнейшие расчеты проводились с учетом вышеизложенных допущений, т.е. по определенным выше ценам.

Точка критического объема производства (в данном случае критический объем грузоперевозок силами собственных автопарков сельскохозяйственных предприятий) (K) определяется:

$$K = Z_{\text{пост.}} : MD \quad (4)$$

$Z_{\text{пост.}}$ – затраты постоянные в полной себестоимости продукции или услуг (на весь объем);

MD – маржинальный доход на единицу изделия (услуг).

Маржинальный доход (MD) определяется, в свою очередь, как разность между ценой единицы изделия (услуг) и удельными переменными затратами (себестоимости единицы изделия или услуг в части переменных затрат):

$$MD = 0,65 - 0,33 = 0,32$$

$$K = 370,058 : 0,32 = 1156,43 \text{ тыс. т км}$$

Следовательно, транспортные подразделения каждого сельскохозяйственного предприятия должны выполнять в среднем такой объем грузоперевозок, чтобы выйти на безубыточный уровень работы. Это в 1,54 раза больше достигнутого ими объема в 1999 г, что в сложившихся условиях практически непосильная задача для них.

В таких условиях единственная возможность сохранения конкурентоспособности автомобильного транспорта для сельских товаропроизводителей – это объединить имеющиеся мощности в один «организм», то есть скооперироваться с целью более эффективного их использования. Объединительную роль при этом могло бы сыграть на взаимовыгодных условиях Дюртюлинское АТП. У последнего есть для этого как материально-техническая база, так и квалифицированный коллектив со своими приемами, методами и методикой организации автотранспортных перевозок, которые оправдали себя в эти трудные годы перехода к рыночным взаимоотношениям. Выполненный анализ дает возможность сделать вывод, что методика управления затратами, разработанная на примере Дюртюлинского автотранспортного предприятия, пригодна для автопарка сельских товаропроизводителей (колхозов, совхозов, фермерских хозяйств и индивидуальных предпринимателей), несмотря на некоторые отличия в организации транспортного процесса.

В таблице 6 даны основные эксплуатационные и финансово-экономические показатели работы Дюртюлинского АТП за 1995-1999 г.г. Техничко-экономические показатели деятельности предприятия за 1999 г. даны в приложении 2. Кроме того, в отдельную таблицу сведены финансовые показатели входящие в структуру расходов – отчет форма 5 АХ (таблица 7). Эти показатели приведены за все годы исследования, т.е. за 1995-1999 г.г.

Таблица 6

Основные эксплуатационные и финансово-экономические показатели работы
Дюртиолинского АТП за 1995-1999 г.г.

Показатели	Единицы измерения	Годы				
		1995	1996	1997	1998	1999
Грузовые перевозки						
Количество автомобилей	Единиц	76	75	66	51	42
КИП		0,56	0,51	0,50	0,50	0,50
Пробег	тыс. км	3885	3436	2443	1918	1702
Объем перевозок грузов:						
всего	тыс. т	435	407	304	201	373
в т.ч. сельхозназначения	тыс. т	103	108	113	116	128
Их доля	%%	24	27	37	52	36
Грузооборот	тыс. т. км	20522	16677	13694	12072	11658
Доходы	тыс. руб.	4956	6720	5137	4310	6822
Расходы	тыс. руб.	3950	5376	4674	3743	6280
Доходная ставка 1-го км.	руб.	1,28	1,97	2,10	2,25	4,00
Расходы на 1 км.	руб.	1,02	1,56	1,91	1,95	3,69
Прибыль	тыс. руб.	1006	1344	463	567	542
Рентабельность	%%	25	25	10	15	35
Пассажирские перевозки						
Количество автобусов	Единиц	135	122	105	100	72
КИП		0,70	0,70	0,60	0,58	0,60
Пробег	тыс. км	7310	6225	5204	4611	3712
Объем перевозок	Тыс. пассаж.	19233	18176	12281	8602	10014
Пассажиорооборот	Тыс. пасс. км	171487	150942	109389	80602	91184
Доходы от перевозок	тыс. руб.	6034	7347	7803	7081	8301
Компенсация	тыс. руб.	2608	3614	2527	2752	4130
Доходы всего	тыс. руб.	8642	10961	10330	9839	12431
Расходы	тыс. руб.	8341	11824	10657	9819	12773
Доходная ставка 1-го км.	руб.	1,18	1,76	1,99	2,13	3,34
Расходы на 1 км.	руб.	1,14	1,90	2,04	2,12	3,44
Прибыль	тыс. руб.	301	-863	-327	14	-342
Рентабельность	%%	3,6	-	-	0,14	-
Всего по перевозкам						
Пробег	тыс. км	11195	9661	7647	6529	5414
Доходы	тыс. руб.	13598	17682	15467	14143	19253
Расходы	тыс. руб.	12292	17201	15332	13562	19053
Прибыль	тыс. руб.	1306	481	135	581	200
Рентабельность	%%	10,6	2,8	0,8	4,3	1,05
Численность	Человек	501	468	400	334	268
Среднемесячная зарплата с учетом деноминации рубля	руб.	597	593	829	860	1480

Исследование по теме диссертации охватило последние пять лет деятельности АТП, в результате которого были сделаны соответствующие выводы о формах и методах управления затратами и результатами, которые стали, в конечном счете, основой стабилизации финансово-экономического состояния изучаемого предприятия. Стабилизация должна предусматривать, в первую очередь, ведение хозяйства и финансов с соблюдением принципа превышения доходов над расходами.

В 1998 г. произошло существенное снижение объемных показателей как по грузовым, так и по пассажирским перевозкам. Анализ хозяйственной деятельности показывает, что основной причиной снижения объемов перевозок является снижение платежеспособного спроса. Вот почему более 30 процентов объемов перевозки грузов Дюртюлинское АТП вынуждено выполнять за пределами района своего расположения, преодолевая конкуренцию других автоперевозчиков за счет высокого имиджа предприятия и стабильных провозных возможностей. Так, к услугам Дюртюлинского АТП прибегают заказчики для вывоза «глубинного» зерна, сахарной свеклы с территорий Дюртюлинского, Илишевского и Чекмагушевского районов. В эти же районы завозятся минеральные удобрения, строительные и дорожно-строительные материалы для нужд села.

В 1999 г. достигнуто заметное повышение эффективности перевозок и некоторое улучшение жизненного уровня работающих. По сравнению с предыдущим годом на предприятии обеспечен рост доходов на 55,6 %, что значительно выше инфляционного коэффициента за 1999 г., существенно также, что темпы роста доходов превышают темп роста фонда оплаты труда. Это говорит о том, что коллектив предприятия имеет возможность расходовать заработанные средства на приобретение материальных ресурсов, что необходимо для ремонта и обновления основных фондов и, в первую очередь, подвижного состава. Положительным итогом экономической

деятельности предприятия за 1999 г. следует считать неуклонный рост личных доходов работников. Средняя зарплата выросла у всех категорий работающих и в среднем по предприятию составила 171,6 % к 1998 г.

Эксплуатация внутрирайонных (пригородных) автобусов является убыточной. Так, расходы на 1 рубль дохода составили 2,083 рубля, вместе с тем они ниже прошлогоднего показателя (2,43), что говорит о существенной экономии средств, выделяемых из республиканского бюджета в виде дотации.

Таблица 7

Динамика и структура затрат на перевозки в Дюртюлинском АТП

Годы	Раз- Мер- ность	Статьи затрат							
		Топливо	Смазочные и ремонтные материалы	ФОТ с отчисле- ниями	А/шины	РТ и ТО	Аморти- зация	Накладные расходы	Всего расходов
		1	2	3	4	5	6	7	
1995	т.руб. %%	2649,7 25,3	102,7 1,0	2689,5 25,6	425,1 4,1	1155,4 11,0	786,2 7,5	2677,8 25,5	10486,4 100
1996	т.руб. %%	2957,7 20,0	131,4 0,9	2898,7 19,6	902,3 6,1	1947,8 13,2	1416,3 9,6	4516,8 30,6	14771 100
1997	т.руб. %%	3425 25,2	141,5 1,0	2929,3 21,6	444,5 3,3	1776 13,1	1154,5 8,5	3698 27,3	13568,8 100
1998	т.руб. %%	3285,3 28,4	117,4 1,0	2187,5 18,8	406,5 3,5	1727,2 14,9	980,4 8,4	2907,2 25,0	11611,5 100
1999	т.ру. %%	6578 34,4	170,6 0,9	3645,6 19,1	683,6 3,6	2912,4 15,2	1136,2 5,9	4000,1 20,9	19126,5 100

Анализ данных таблиц 6-7 показывает на неизменно положительные результаты деятельности АТП за весь период внедрения и официального использования методики управления затратами и результатами. Это достигнуто за счет обеспечения стабильности соотношений статей затрат, которые, несмотря на существенные перепады объемов перевозок из-за продолжающихся кризисных явлений в экономике страны, не претерпели скачкообразных изменений. Положительной оценки заслуживает тенденция к снижению доли постоянных затрат (накладных расходов) (графа 7, табл. 7).

Следует подчеркнуть, что предприятие все эти годы функционировало без срывов в экономике и финансах, не имел долгов по заработной плате, в социальные и другие фонды, а дебиторская задолженность превышает кредиторскую более чем вдвое. Эти суждения позволили сделать вывод: для того, чтобы иметь устойчивую экономику и финансы предприятия, необходимо добиваться стабильности соотношений статей затрат в себестоимости. Результаты исследований данной проблемы в разрезе всех видов перевозок: грузовых и междугородных, пригородных, городских, заказных автобусных позволили утвердиться в правильности сделанного вывода. *Таким образом, рекомендуемая научная концепция управления затратами и результатами, основанная на нормировании, регулировании и контроле соотношений статей затрат в себестоимости, позволяет организовать ведение хозяйства с соблюдением принципа превышения доходов над расходами.*

Преимущества нормирования соотношения статей затрат, а не их абсолютных значений, проявляются при применении методики в экстремальных условиях, например, при скачкообразном изменении внешних факторов. Так, в 1998 г. доходы от перевозок по месяцам резко менялись от 450 тыс. руб. в феврале до 1159 тыс. руб. в июле. При этом, благодаря нормированию соотношений статей затрат, удалось контролировать финансовые потоки. В результате чего каждая статья затрат получала свою долю финансовых средств, что обеспечивало не только устойчивую производственную деятельность предприятия но и устойчивость его финансов. Расчетная прибыль предприятия не снижалась ниже 7-8 %. Немаловажное значение имеет и то обстоятельство, что при работе по этой методике постоянно в поле зрения находятся все составляющие статей затрат. Благодаря этому обеспечивается гармоничный процесс управления затратами и результатами.

1.3 Выбор системы информационного обеспечения управления затратами и результатами.

В связи с переходом к рыночным отношениям и представлением предприятию полной хозяйственной и финансовой самостоятельности усложнился процесс управления. Две функции управления - контроль и регулирование - обеспечивают эффективность системы управления производственной деятельностью предприятия. Качественное их выполнение зависит от уровня информационного обеспечения управленцев всех уровней.

Разработка и осуществление управленческих решений базируется на плановой, нормативной, технологической и аналитической информации. Контроль и регулирование реализуется на основе планов и фактических данных оперативного учета. Оценка результатов управленческих решений и ответственность за их исполнение производится по данным внутренней отчетности. Аналитические расчеты, выполненные с помощью специфических приемов, применяются для планирования и координации деятельности предприятия. Таким образом, учет затрат является важнейшим инструментом управления предприятием. Необходимость совершенствования учета затрат на производство усиливается по мере усложнения условий хозяйственной деятельности и возрастания требования к рентабельности. Предприятия, пользующиеся хозяйственной самостоятельностью, работающие по принципам самофинансирования, должны иметь четкое представление об окупаемости различных видов готовых изделий, эффективности каждого принимаемого решения и их влиянии на финансовые результаты, в частности, на величину затрат.

Бухгалтерский учет, состоящий из оперативного и финансового учета, является основой информационной системы предприятия. Место управленческого учета в его информационной системе нашло наглядное представление в рисунке 5.

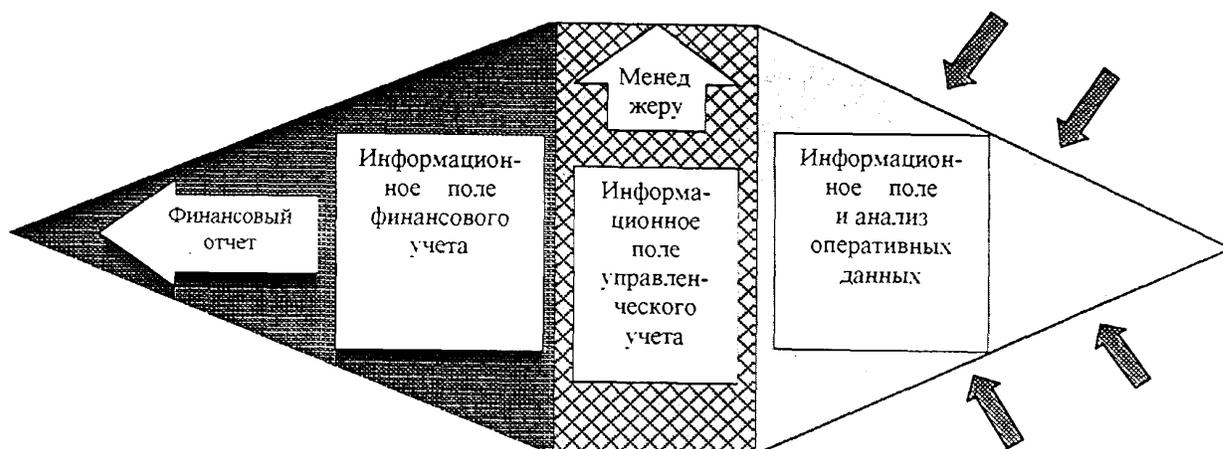


Рис. 5. Место управленческого и финансового учета в информационной системе управления предприятием.

Предположение о большем совмещении бухгалтерского учета с информационной системой управления не находит безоговорочной поддержки со стороны наших отечественных специалистов (в частности, Соколова Я.В.) [95]. Автор разделяет мнение ученых, которые считают, что по мере усложнения хозяйственной деятельности информационная система управления все более и более отделяется от информационной системы бухгалтерского учета. Это подтверждается более поздним (в 40-х – 50-х годах XX в.) зарождением (или выделением из состава бухгалтерского учета) собственно управленческого учета [110].

Управленческий учет выступал составной частью информационной системы предприятия и был выделен из общей системы бухгалтерского учета в странах с рыночной экономикой для лучшего решения проблемы повышения эффективности предпринимательской деятельности. Эта проблема в нашей стране остается нерешенной до сих пор. Не является исключением в этом плане и транспорт, в частности, автотранспорт.

Сущность понятия управленческий учет, появившегося в последнее время в переводной и отечественной экономической литературе, а также в работах по бухгалтерскому учету, можно «определить как интегрированную

систему учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений и координации проблем будущего развития предприятия»[94]. А если коротко, то «управленческий учет – это не что иное, как система информационной поддержки управления».

Различия между финансовым учетом и учетом, направленным на управление затратами, сводятся к следующим положениям [76]:

первое – если финансовый учёт обеспечивает показателями внешних пользователей (*вышестоящий орган, статуправление, налоговая инспекция и т.д.*), то управленческий учёт выдает данные для внутренних пользователей;

второе – в отличие от финансового учёта, предназначенного для выдачи точных данных, в управленческом учёте предпочтение отдаётся принципам значимости и гибкости данных;

третье – в финансовом учёте хозяйственная деятельность воспринимается как единое целое, а в управленческом учёте показатели хозяйственной деятельности в целом рассматриваются как результат прослеживания за осуществлением отдельных функций;

четвёртое и последнее – финансовый учёт сам по себе является целью и обращено в прошлое, а управленческий учёт является средством для достижения цели и, в основном, направлен в будущее.

Организация управления затратами АТП, по вполне понятным причинам, выдвигает на первый план внедрение управленческого учета, основанного на оперативном учете. При этом обработка учетных данных по финансово-хозяйственным операциям должна производиться ежедневно, по мере совершения операций.

Невозможно говорить о какой-то единой системе управленческого учета на предприятиях, поскольку именно эта система наименее регламентирована законодательством. Организация производственного учета является

внутреннем деле любого предприятия, администрация которого должна решать: в каких разрезах классифицировать затраты, насколько детализировать их по составу; сравнивать фактические затраты с плановыми, либо стандартными (нормативными).

Многообразие предприятий, определяемое формами собственности, экономическими, юридическими, организационными, технико-технологическими и другими факторами, а также компетентность руководителей и их потребность в той или иной управленческой информации обуславливают разнообразие конкретных форм организации производственного учета.

В настоящее время существуют несколько различных систем информационной поддержки управления, созданные в целях повышения эффективности процессов управления, которые нашли отражение в многочисленных изданиях последних лет [92,94,96,102]. Поэтому, необходимо критически проанализировать положительные и отрицательные стороны каждой из них, определить какая же система более подходит для автотранспортных предприятий вообще, и для изучаемого АТП, в частности, в сложившихся условиях перехода к рынку. Тем более, ни одна из систем не стала для руководителей отечественных предприятий неотъемлемой частью (основой) управления, не говоря уже об автотранспортных предприятиях.

По мнению ряда авторов [94] системы информационной поддержки управления – это экономический товар. Поэтому при выборе учетной системы одним из первых критериев является сопоставление выгод, приносимых ею в управление, с затратами, т.е. цель должна оправдывать средства. Другими словами, выбору конкретной системы управленческого учета должна предшествовать оценка эффективности альтернативных вариантов. При этом нельзя забывать о человеческом факторе. Одна и та же система может оказаться хорошей в одном предприятии, в «руках» одних людей, но плохой – в другом предприятии, в «руках» других людей.

Различные системы управленческого учета отличаются объемом информации, поставленными перед ней целями, критериями и средствами достижения целей, составом элементов и их взаимодействием [74,78,94]. Признаками классификации являются широта охвата информацией, степень взаимосвязи финансового и управленческого учета, оперативность затрат на производство, полнота включения затрат в себестоимость продукции.

Не останавливаясь на всех, охарактеризуем более подробно два признака, которые оказались основополагающими в нашем выборе. По оперативности затрат системы подразделяют на *систему учета фактических* (прошлых, исторических затрат) и *систему учета стандартных* (нормированных) *затрат*. Оперативность затрат – один из критериев действенности системы, ориентированной на повышение эффективности.

Система учета фактических (прошлых) затрат заключается в формировании информации для расчета себестоимости и прибыли, определения фактической себестоимости и дохода от реализации единицы готовой продукции и услуг конкретного наименования (в нашем случае – услуги по перевозкам грузов или пассажиров).

Система учета стандартных затрат включает разработку стандартов на затраты по приобретению и использованию материалов, основных фондов, на затраты труда, накладных расходов, составление калькуляций себестоимости по нормативным затратам и учет фактических затрат с выделением отклонений от нормативов и смет. В мировой практике такая система называется «стандарт-кост», направленная на регулирование прямых затрат производства путем составления до начала производства стандартных калькуляций и учета фактических затрат с выделением отклонений от стандартов. «Стандарт» - количество необходимых для производства единицы продукции материальных и трудовых затрат или заранее исчисленные материальные и трудовые затраты на производство единицы продукции,

работ, услуг; «кост» - это денежное выражение производственных затрат на изготовление единицы продукции. Смысл системы «стандарт-кост» заключается в том, что в учет вносится то, что должно произойти, а не то, что произошло, основная задача этой системы - учет потерь и отклонений в прибыли предприятия. Характерными особенностями системы «стандарт-кост» [110] считают следующие:

1. Отклонения от стандартов выявляются в процессе расходования средств путем ведения бухгалтерских записей на специальных счетах. Перед управленцами ставится задача не документировать отклонения, а не допускать их.

2. Не все предприятия отражают в бухгалтерском учете выявленные отклонения, а лишь те из них, которые используют текущие стандарты.

3. Для отражения отклонений от стандартов выделяются специальные синтетические счета. Система «стандарт-кост» представляет собой средство управления прямыми затратами.

Особенности этой и любой другой систем учёта в целях управления затратами нужно рассматривать в следующих аспектах: насколько существенны эти отклонения, чтобы их учитывать; какие тенденции они выражают и при решении каких проблем могут быть использованы.

К достоинствам системы «стандарт-кост» следует отнести: обеспечение информацией об ожидаемых затратах на производство и реализацию изделий и услуг; установление цены на основе заранее исчисленной себестоимости единицы продукции; составление отчета о доходах и расходах с выделением отклонений от нормативов и причинах их возникновения.

Стандарты рассчитываются внутри фирм и являются основой функционирования системы, раскрывают ее содержание. Всю совокупность стандартов делят на следующие группы [110]:

1. В зависимости от принимаемого в расчет уровня цен:

-идеальные, предполагающие наиболее благоприятные цены на

материалы, тарифы на услуги, ставки на оплату труда и сметные ставки накладных расходов;

- нормальные, рассчитываемые по средним в течение экономического цикла ценам;

- текущие, предусматривающие расчет на основе цен определенного учетного периода, как ожидаемых, так и действующих в этот период;

- базисные, устанавливаемые в начале года и остающиеся неизменными в течение года, применяемые для исчисления индекса цен.

II. От уровня использования мощности:

- теоретические, достижимые предприятием при хорошем или идеальном их использовании. Они являются целью предприятия, основаны на полном использовании мощности, нормированной величине времени отдыха, не предусматривают затраты времени на брак, простои, порчу;

- стандарты прошлого исполнения, рассчитываемые по статистическим данным и включающие уже затраченное время на брак, простои и порчу, т.е. все недостатки предыдущего периода;

- стандарты нормального исполнения, предусматривающие ожидаемый средний уровень напряженности норм в будущем периоде.

III. От объема выпуска продукции:

- объем выпуска продукции имеет первостепенное влияние на подходы к разработке стандартов;

- теоретические стандарты predeterminedены теоретической мощностью предприятия. Они либо недостижимы, либо достижимы в разовом порядке;

- практические стандарты, достигаемые предприятием при хорошей работе. Они близки по своему уровню к теоретическим стандартам, основаны на реально достижимом уровне выпуска, но допускают неизбежные потери;

- нормальные стандарты, рассчитываемые при достижимом уровне выпуска продукции, исходя из средней величины высшего и низшего объема производства в течение цикла;

-ожидаемые стандарты, рассчитываемые на основе конкретных условий производства при ожидаемом объеме выпуска продукции.

Рекомендуемая методика управления затратами по теоретическому смыслу близка к системе «стандарт-кост». Различие состоит в том, что в системе «стандарт-кост» варьируют абсолютными значениями статей затрат в их денежном выражении, что не позволяет ее применение в кризисных ситуациях.

Полнота включения затрат в себестоимость один из признаков классификации систем учета, применяемых на практике. Существует система учета полных затрат и система учета частичных затрат. Это – два варианта, отвечающие в управленческом учете различным целям [89,96,115].

Вариант учета полных затрат представлен традиционным учетом затрат на производство и калькулирования себестоимости. Основной группировкой затрат является их деление на прямые (относимые прямо на объект калькулирования) и косвенные (распределяемые между объектами калькулирования пропорционально какой – либо базе).

Под вариантом частичных затрат понимается такой подход, когда производится подбор определенных элементов затрат, которые имеют прямой характер и прямо включаются в себестоимость отдельных видов продукции или услуг. При этой системе затраты зависят от объемов производства и потому их называют переменными. Калькуляция частичных затрат включает в себя только производственные расходы, связанные с выпуском калькулируемого продукта. Часть затрат, которые имеют косвенный характер, относятся ко всей продукции. Такого рода затраты возмещаются из общей суммы выручки. Косвенные затраты делятся на цеховые и общезаводские [115]. Эти затраты относятся к нескольким видам продукции (в нашем случае - автоуслуг) и задача учета сводится к их распределению, всегда условному, между видами готовой продукции (услуг).

Следовательно, отличительной чертой метода учета частичных затрат

(усеченная, неполная себестоимость) является разграничение затрат на включаемые в себестоимость и возмещаемые из выручки от реализации продукции (услуг). В зарубежной практике этот вариант учета называется «директ-костинг» [37,58,74].

В специальной литературе индивидуальные затраты иначе называют прямыми, а общие косвенными. Использование этих терминов обусловлено способом распределения затрат. Наконец, для обоснованного контролирования затрат необходимо их деление на контролируемые и неконтролируемые. Несколько по-другому называет их Т.Скоун [94] - подконтрольные и неподконтрольные.

Подконтрольные (управляемые) затраты – это такие затраты, на которые можно повлиять и которые изменятся в результате действий того или иного управляющего лица, менеджера, в течение заданного периода. Неподконтрольные (неуправляемые) затраты – такие, на которые менеджер в течение заданного периода, времени повлиять не может.

Примеры управляемых затрат для нашего объекта исследования следующие: материалы, заработная плата основных рабочих, электроэнергия на технологические нужды, на ремонт и техобслуживание, эксплуатация и ремонт автошин. К неуправляемым можно отнести затраты: связанные с ростом цен на ГСМ, коммунальные платежи, проценты по кредиту, амортизация.

Однако затраты не всегда можно точно отнести к той или иной категории. Те затраты, которые являются постоянными для одного предприятия, могут быть переменными для другого. Амортизационными расходами можно в какой –то мере управлять в долгосрочном плане (более года). Зарплата рабочих в одной организации может начисляться за отработанное время (постоянные затраты), а в другой – за объем выполненных работ (переменные затраты).

Поэтому счета управленческого учета, так же как и любая

классификация затрат, должна соответствовать специфике конкретного предприятия.

Как контролируемые, так и неконтролируемые затраты могут быть сгруппированы и проанализированы в зависимости от степени эластичности [104]. Под эластичностью подразумевается зависимость между величиной затрат и рядом факторов, влияющих на затраты, таких, например, как:

- 1) степень использования производственных мощностей;
- 2) функции предприятия;
- 3) организационная структура предприятия;
- 4) ассортимент и структура выпускаемой продукции (услуг);
- 5) факторы, влияющие на все расходы предприятия и т.п.

Такую классификацию затрат иногда называют структурной или правовой (в бухгалтерской традиционной литературе – функциональной), она имеет большое значение для управленческого контроля на предприятиях с многоцеховой структурой и широко используется в системном учете затрат и результатов.

Одной из систем информационного обеспечения управления финансово-хозяйственной деятельностью в странах рыночной экономики является система калькулирования себестоимости продукции (услуг) по прямым затратам. Эта система затрат получила название «директ-костинг» (direct-costing) [74].

Сущность системы базируется на выражении «директ-кост план», введенном Джонатаном Харрисом в 1936 г. при рассмотрении им методики калькулирования издержек производства предприятия. В содержании месячного отчета о прибылях и убытках стали разграничивать обычные производственные затраты и косвенные накладные расходы. Дифференциация производственных расходов позволила определять зависимость объема прибыли от объема реализации продукции и управлять себестоимостью. Таким образом, суть этой системы была сведена к следующему: прямые

затраты обобщают по видам готовых изделий, косвенные же затраты собирают на отдельном счете и списывают на общие финансовые результаты того отчетного периода, в котором они возникли. Если из суммы выручки по каждому изделию исключить переменные затраты по этому изделию, то получим брутто-прибыль по этому изделию. Просуммировать брутто-прибыль всех изделий, можно получить общую величину прибыли, предназначенной для покрытия общей суммы постоянных затрат.

Практические исследования в области системы «директ-костинг» показывают, что деление затрат условно. Принятые на каждом предприятии допуски должны быть учтены при расчете результатов. Калькулирование себестоимости по этой системе предусматривает неизменную величину постоянных расходов при любом объеме производства, основное внимание в управленческом учёте поэтому уделяется постоянным расходам. Руководители предприятия и структурных подразделений усиливают контрольные функции управления этими затратами.

Система «директ-костинг» имеет несколько отличительных особенностей: первая – разделение производственных затрат на переменные и постоянные; вторая – калькулирование себестоимости продукции по ограниченным затратам; третья – многостадийность составления отчета о доходах.

«Директ-костинг» является предметом полемики среди специалистов. И не столько потому, что не достигнуто согласие в описании образцов поведения постоянных и переменных расходов для целей управления и контроля, сколько потому, что ставится вопрос о теоретической пригодности этого метода для составления внешней отчетности [110].

Сторонники «директ-костинг» утверждают, что постоянная часть производственных расходов более тесно связано со способностью производить (содействовать производству), а не с выпуском конкретных единиц. Поэтому их следует относить к затратам на период и сразу списывать

на реализацию без внесения в себестоимость продукции.

«Директ-костинг» позволяет руководству заострить внимание на изменении маржинального дохода как по предприятию в целом, так и по различным изделиям; выявить изделия с большей рентабельностью, чтобы перейти в основном на их выпуск, так как разница между продажной ценой и суммой переменных расходов не затушевывается в результате списания постоянных расходов на себестоимость конкретных изделий. Система обеспечивает возможность быстро переориентировать производство в ответ на меняющиеся условия рынка.

В отчете о финансовых результатах, составляемом при системе «директ-костинг», видно изменение прибыли вследствие изменения переменных расходов, цен реализации и структуры выпускаемой продукции.

В последнее время в странах с рыночной экономикой разработаны различные варианты установления цен на готовую продукцию с учетом переменных и постоянных расходов на ее производство и реализацию. Информация, получаемая в данной системе, позволяет находить наиболее выгодные комбинации цены и объема, производить эффективную политику цен. В условиях рыночной экономики «директ-костинг» дает также информацию о возможности использования в конкурентной борьбе демпинга - продажи товаров по заведомо заниженным ценам, что связано с установлением нижнего предела цены. Этот прием применяется в периоды временного сокращения спроса на продукцию для завоевания рынков сбыта [21]. Все изложенное выше свидетельствует о том, что директ-костинг является важным элементом маркетинга- системы управления предприятием в условиях рынка и свободной конкуренции.

Еще одно важное достоинство системы отмечает С.А. Струков: [96] «...ограничение себестоимости продукции лишь переменными расходами позволяет упростить нормирование, планирование, учет и контроль резко уменьшившегося числа затрат: себестоимость становится «более обозримой».

а отдельные затраты – лучше контролируемыми. Ведь чем больше контролируемых объектов, тем сильнее рассеивается внимание между ними, тем слабее становится контроль» (стр.134 [96]).

В последнее время наблюдается устойчивая тенденция роста удельного веса постоянных (накладных) расходов. Поэтому повышаются требования к обоснованности планирования и нормирования величин этих расходов. Директ-костинг позволяет заострить внимание на решении этих вопросов, поскольку сумма постоянных расходов за данный конкретный период показывается в отчете о доходах отдельной строкой, и, таким образом, их влияние на величину прибыли предприятия особенно хорошо видно.

Кроме того, «директ-костинг» дает возможность оперативнее контролировать постоянные расходы, так как часто в процессе контроля за себестоимостью^в используются нормативные (стандартные) затраты, т.е. «директ-костинг» организуется в сочетании со «стандарт-костом», или гибкие сметы. Применяя «стандарт-кост» в системе «директ-костинг», устанавливают нормы на постоянные затраты; в основе же контроля гибких смет лежит разделение затрат на постоянные и переменные. При системе учета полной себестоимости часть нераспределенной суммы накладных расходов переходит из одного периода в другой, поэтому контроль за ними ослабевает. «Директ-костинг» помогает снизить трудоемкость распределения накладных расходов.

Благодаря «директ-костингу» расширяются аналитические возможности учета, причем наблюдается процесс тесной интеграции учета и анализа [74]. На ее основе строится система контроллинга. Ведь именно анализируя поведение переменных и постоянных расходов в зависимости от изменения объемов производства, можно гибко и оперативно принимать решения по управлению, например, экономически грамотно, используя ставки маржинального дохода, оптимизировать ассортимент выпускаемой продукции, работ и услуг, получить ответы на вопросы:

- установления цен на новую продукцию, которую по определенной

цене продает конкурент;

- выбор и замены оборудования;
- производства у себя либо покупки на стороне того или иного полуфабриката;
- поиска вариантов изменения производственной мощности предприятия;
- целесообразности принятия дополнительного заказа и т.д.

Однако организация управленческого учета по системе «директ-костинг» связана с рядом проблем, которые вытекают из особенностей, присущих этой системе [74].

1. Возникают трудности при разделении расходов на постоянные и переменные, поскольку чисто постоянных или чисто переменных расходов не так уж много. В основном расходы полупеременные, а значит, возникают трудности в их классификации. Кроме того, в различных условиях одни и те же расходы могут вести себя по-разному.
2. Постоянные расходы также участвуют в производстве данного продукта и, следовательно, должны быть включены в его себестоимость. Поэтому, когда необходимо знать полную себестоимость готовой продукции или незавершенного производства, требуется дополнительное распределение условно-постоянных расходов.
3. Ведение учета себестоимости по сокращенной номенклатуре статей не отвечает требованиям отечественного учета, одной из главных задач которого до последнего времени являлось составление точных калькуляций.
4. В ценах, устанавливаемых на продукцию предприятия, необходимо обеспечивать покрытие всех издержек предприятия.

Следующей, наиболее распространенной, особенно в отечественной

практике [92,75], информационно-управленческой системой можно считать нормативный метод разработки прогнозных и плановых показателей и обоснования плановых решений. Он основан на определении и использовании системы норм и нормативов. В плановой и хозяйственной практике нормативный метод применяется как в совокупности с другими методами, так и самостоятельно. Например, в процессе разработки различных балансов применяется система норм и нормативов при обосновании потребности и определении возможных ресурсов. Нормативный метод тесно связан с программно-целевым подходом при обосновании количественных показателей, целей и определении необходимых ресурсов.

Одним из важных аспектов нормативного метода является широкое использование нормативов вместо директивно устанавливаемых плановых заданий. При этом заранее обуславливается зависимость между расходуемыми ресурсами и ожидаемыми результатами. Основное преимущество нормативного метода состоит в том, что устанавливается связь между ресурсами, в росте которых заинтересованы как вышестоящие органы управления, так и предприятия, а также конечными результатами производства, в улучшении которых заинтересовано общество в целом.

Хозяйственная деятельность предприятий и ее результаты в условиях рынка в большей степени зависят от научной обоснованности затрат, т.е. от существующей нормативной базы, состоящей из комплекса норм и нормативов в разрезе отдельных направлений применения ресурсов по конкретным видам продукции (работ, услуг) и всем видам, подвидам и параметрам используемых ресурсов. Существует строгий порядок формирования нормативной базы, которым предусмотрена подготовка норм и нормативов до начала разработки прогнозных и плановых документов. При подготовке и практическом использовании системы норм и нормативов должны учитываться следующие требования:

-соблюдение методического единства формирования норм и нормативов

каждой группы по уровням управления и периодам планирования;

-обеспечение прогрессивности норм и нормативов;

-научно - техническая, экономическая и социальная обоснованность норм и нормативов;

-систематическое обновление норм и нормативов на основе отражения в них изменений в технологии, повышения качества автоуслуг, совершенствования организации производства и труда, улучшения социально-экономических условий и развития рыночных методов хозяйствования.

На основании результата анализа итогов финансово-хозяйственной деятельности за 1992-94 годы, на базовом предприятии на 1995 год были утверждены следующие нормативы статей затрат себестоимости перевозок (в процентах к сумме затрат):

- автомобильное топливо	24 %
- смазочные и др. материалы	1,0 %
- ФОТ	22 %
- ремонт и ТО	14 %
- автошины	4,0 %
- амортизационные отчисления	10 %
- накладные расходы	25 %

Анализ данных таблицы 7 показывает, что за весь период внедрения и официального использования методики управления затратами и результатами обеспечена стабильность соотношений статей затрат, которые, несмотря на существенные перепады объемов перевозок из-за продолжающихся кризисных явлений в экономике страны, не претерпели скачкообразных изменений.

Система норм и нормативов не есть раз навсегда созданное и застывшее образование. Развитие хозяйственного механизма, переход к рыночным отношениям обуславливают ее постоянное развитие: это расширение состава норм и нормативов, дальнейшая проработка методических вопросов нормирования, улучшение организации и технологии подготовки норм и

нормативов.

На практике же, особенно в условиях вызванного экономическим кризисом диспаритетного изменения цен на потребляемые автопредприятием материальные ресурсы, происходит постоянный прессинг на спектр соотношения затрат. Решению задачи сохранения рационального фона служит своевременный пересмотр нормативной базы. Однако, основное внимание менеджера должно быть сосредоточено на адекватном реагировании в части ценовой политики и расширения рынка автоуслуг.

На основе глубокого изучения проблемы управления затратами и результатами и критической оценки существующих информационно-аналитических систем автор пришёл к выводу, что ни одна из них в чистом виде не удовлетворяет запросам менеджмента нашего объекта исследования в силу различных факторов. Главными из них следует отметить:

- 1) отраслевую и организационную специфику предприятия, его многофункциональность и слабую восприимчивость к науке;
- 2) отсутствие стабильности уровня цен и тарифов на рынке автоуслуг;
- 3) значительность доли постоянных затрат в себестоимости автоуслуг и их подверженность к резким изменениям во времени;
- 4) слабая загрузка производственных мощностей, её подверженность резким изменениям;
- 5) значительность доли обязательных перевозок в общем объёме и связанные с этим проблемы свободы ценообразования.

Кроме того автор полагает, что система, в силу слабой психологической восприимчивости персонала реформ и нововведений, должна быть открытой для участия трудового коллектива в принятии управленческих решений.

В связи с вышеизложенным, нами предложена информационная система управления затратами, которая, на наш взгляд, не требует коренной перестройки работы бухгалтерии. Поэтому ее можно использовать при сохранении существующей на наших предприятиях единой системы

бухгалтерского учета.

Предлагаемая система предусматривает использование преимуществ каждой из изученных систем и включает:

1. Установление нормативов соотношения статей затрат в себестоимости автоуслуг, в отличие от существующей теории и практики нормирования абсолютных показателей.
2. Концепцию нормирования и учета переменных затрат в соответствии со спецификой предприятия, отличающуюся меньшей трудоемкостью по сравнению с системой «стандарт-кост».
3. Рационализацию статей затрат в процессе оперативного планирования.
4. Методы расчета соотношения основных параметров перевозок в области безубыточности.
5. Метод планирования финансового результата исходя из заданных параметров перевозок.
6. Улучшение управляемости постоянных затрат путем разложения на составляющих.
7. Корректировку формулы вычисления нормы амортизации подвижного состава с учетом инфляционной ситуации.
8. Проведение гибкой ценовой политики с использованием предложенных нами формулы для расчёта договорной цены и метода рационального выбора клиентуры.
9. Учет инвестиционных факторов.
10. Учёт мотивационных факторов.

Не существует единственно правильного ответа на вопрос, какой именно метод использовать. Менеджеры должны понимать, что выбор метода диктуется множеством факторов. К примеру, в последнее время появился новый метод учета себестоимости – пооперационный (activity-based) [37] – и, при определенных обстоятельствах, он может оказаться более приемлим, нежели два традиционных метода.

ГЛАВА 2

Формирование системы управления затратами и результатами автотранспортной деятельности

2.1 Методы управления затратами и результатами в процессе маркетинговой деятельности

Внешняя среда играет особую роль в организации производственной деятельности и управлении автотранспортным предприятием, т.к. по мере изменения внешних факторов возникают новые задачи, которые, в совокупности с традиционными, требуют соответствующих новых решений.

В автотранспортном предприятии накоплен большой опыт плановой и экономической работы, разработки финансовых планов, технико-экономических обоснований, оценок экономической эффективности различных мероприятий. Однако ситуация перехода к рынку не позволяет применять эти наработки без существенной корректировки. Необходимо смещение акцента с производственной стороны мероприятий на рыночную. Ответы на эти вопросы должны содержаться в стратегии маркетинга.

В связи с распадом Союза ССР и разрушением экономических связей между регионами, некогда составляющих единый народнохозяйственный комплекс, регулярные междугородние автоперевозки, выполняемые автотранспортом АТП, резко сократились и составляют в настоящее время лишь 7% от общего грузооборота. Вместе с тем возник новый вид перевозок - грузопассажирский. Это обслуживание сельского населения региона по маршрутам Дюртюли-Москва, Дюртюли-Казань, Дюртюли-Екатеринбург и другим, с целью приобретения ими по доступным ценам товаров народного потребления. Таких рейсов выполнено за 1996 год на сумму 148 млн. рублей, что составляет 1.0 % от общего дохода. Структура пассажирских перевозок Дюртюлинского АТП в 1996 - 1999 г.г. дана в таблице 8.

Структурный анализ пассажирских перевозок
за 1996-1999 гг.

Годы	Раз- мер- ность	Пассажирооборот по видам перевозок							Всего
		Городские	Маршр. Такси	Спец. маршру- ты	Внутри- районные	Между- город- ные	Коллек. Сады	Заказ- ные	
1996 г.	т. п.км	78192	281	0	23294	36161	1302	10778	150008
	%	52,1	0,2	0	15,5	24,1	0,9	7,2	100
1997г.	т. п.км	49303	836	0	20447	29123	1291,9	1960	102960
	%	47,9	0,8	0	19,9	28,3	1,3	1,9	100
1998г.	т. п.км	28488,2	1468	1864,4	19037,1	15931	1596	1517,2	69902
	%	40,8	2,1	2,7	27,2	22,8	2,3	2,2	100
1999г.	т. п.км	33275,7	2313,3	3222,7	27595,6	20188	2997,1	1591,8	91184
	%	36,5	2,5	3,5	30,3	22,1	3,3	1,7	100

*) т.п.км - тысяча пассажиро км

В начальный период исследования в автобусных перевозках наибольший удельный вес более 52 % занимали городские перевозки. Но в последующие годы доля этих перевозок сокращалась (до 36,5 %) в пользу увеличения перевозок сельского населения по внутрирайонным (пригородным) и межрайонным (междугородним) маршрутам. Их доля с 1996 г. по 1999 г. возросла 39,6 % до 52,4 %, что привело к снижению доходности пассажирских перевозок. В связи с этим, с целью снижения убытков, с сентября 1996 г. часть рейсов городского маршрута выполняются маршрутными такси. Эта мера предпринята одновременно и для сокращения потери доходной части из-за ограничения бюджетного финансирования путём установления лимита на дотацию. На 1998 г. выделен лимит в размере 76 % против 1997 г., что вызвала адекватную реакцию со стороны АТП в виде сокращения количества рейсов на основе соответствующих расчётов при составлении плана маркетинга по дотируемым перевозкам (таблица 9).

Количество рейсов для бесплатных автобусов рассчитываются на основе

изучения пассажиропотока и затрат на 1 рейс, окончательно устанавливается исходя из экономической целесообразности и разумной достаточности. Уменьшение количества рейсов, выполняемых бесплатно, покрывается за счет увеличения рейсов маршрутных такси. В 1998 г. антимонопольным комитетом РБ разрешено производить ими (платными) до 50% рейсов.

Таблица 9

Среднее количество рейсов городских маршрутных автобусов
в родственных предприятиях ГУП «Башавтотранс»

Маршруты	Годы									
	1996 г.		1997 г.		1998 г.		1999 г.		план на 2000 г.	
	рейсы, шт.	Рейсы, шт.	%% к 1996	Рейсы, шт.	%к 1996	Рейсы, шт.	%к 1996	рейсы, шт.	%к 1996	
Дюртюли	360	126	35	136	38	142	40	220	61	
Бирск	434	417	96	382	88,2	375	86,3	375	86,3	
Белебей	237	248	104	248	104,4	255	107,5	255	107,5	

Как видно из таблицы 9, несмотря на нарастание влияния кризисных явлений, в Белебеевском и Бирском АТП количество рейсов, а следовательно, транспортная работа и расходы на перевозки по городским маршрутам не изменялись, что явилось одним из факторов финансовой неустойчивости этих предприятий. В Дюртюлинском АТП, в связи с переходом к бесплатному обслуживанию, эти перевозки были сокращены более чем вдвое. В 2000 г., после возврата к платному проезду, количество рейсов по сравнению с 1999 г. увеличено в 1,5 раза, несмотря на это данный показатель составил лишь 61 % уровня 1996 г. Поскольку все эти изменения вводились на основе научно-обоснованной методики управления затратами и результатами, то, путем регулирования работы автобусов на линии, обеспечена эффективность перевозок. Этим объясняется, отсутствие в городе Дюртюли частного извоза, который в городах Бирске и Белебее завоевал свой сегмент рынка автоуслуг.

Дюртюлинское АТП полностью обеспечивает сельское население

автобусными перевозками как внутри района, так и в региональном сообщении. С этой целью открыто 26 пригородных и 7 междугородных маршрута. Схема маршрутов представлена в приложении 3. Эффективность перевозок обеспечивается за счет рационального планирования сменно-суточных заданий и контроля за их выполнением согласно внедренной в ходе исследования методики, предусматривающей систематическое изучение пассажиропотока и регулирование работы автобусов на линии. Изучение пассажиропотока должно проводиться с учетом особенностей миграционных предпосылок сельского населения, зависящих от времени года, общенародных праздников, сезонных потребностей в реализации собственной продукции и приобретении товаров народного потребления.

Для удовлетворения нужд сельского населения в грузовых перевозках организовано транспортно - экспедиционное обслуживание по заказу. С целью обеспечения доступности для частных лиц, этот вид автоуслуг, как правило, осуществляется по льготным расценкам, учитывающим только прямые затраты (расход ГСМ, зарплата водителя, амортизация, износ шин). Покрытие накладных расходов и отчисление прибыли на создание фондов потребления и другие осуществляются за счет других видов перевозок, в основном, коммерческих рейсов. АТП обеспечивает сельскохозяйственных товаропроизводителей специализированным автотранспортом: бензовозами, цементовозами, коневозами и др.

В связи с невозможностью изменения тарифов в сторону увеличения, актуальным становится вопрос улучшения показателей, характеризующих эффективность работы автотранспорта. К ним относятся: коэффициент использования парка (КИП), коэффициент использования пробега, коэффициент использования грузоподъемности грузовых автомобилей и коэффициент использования вместимости автобусов. По данным видно, что КИП грузовых автомобилей за 1999 год составил 0,52, превысив показатель

1998 года на 3,6%. Для повышения КИП грузовых автомобилей до докризисных 0,7 нужна интенсификация работы в общевыходные дни. Наиболее успешно эту проблему возможно решить при условии возрождения межобластных и внедрении международных перевозок. КИП автобусов удалось удержать на уровне 0,6. Для повышения финансовой устойчивости предприятия КИП автобусов нужно поддерживать на уровне 0,8. А это возможно только при общем оживлении экономики и, как следствие, увеличении спроса на автобусы в рабочие дни.

Анализируя данные приложения 2, видим, что с начала 1999 года изменению доходов удалось придать положительную динамику, преодолев тем самым последствия известного августовского кризиса. Причем рост доходов происходил не только за счет роста тарифов на автобусные перевозки и повышающих коэффициентов к прейскуранту №13-01-01-89, но и, в основном, за счет увеличения количества перевезенных пассажиров и объемов грузоперевозок.

Маркетинг, как система принятия хозяйственных, технических и организационных решений, должен быть ориентирован в первую очередь на удовлетворение потребностей потребителей автоуслуг и обеспечивающая максимизацию прибыли АТП на основе всестороннего изучения рынка и организации транспортного производства в соответствии с динамикой реального спроса на автоуслуги. Стратегия маркетинга должна служить повышению эффективности внутренней организации деятельности и является основой контактов с партнерами и инвесторами. Общая стратегия маркетинга вытекает из исследования и оценки рынка. Основные элементы стратегии маркетинга включают в себя тарифную политику, методы стимулирования сбыта и рекламу, формирование общественного мнения об АТП и его автоуслугах. Особенно ценным конкурентным преимуществом является отличная репутация предприятия, выражающаяся в доверии заказчиков,

которые трансформируются в их повышенный спрос на автоуслуги. Потенциальные инвесторы считают план маркетинга важнейшим компонентом будущего успеха деятельности. В плане маркетинга должно быть убедительно доказано, что предполагаемая стратегия действительно может быть реализована. В базовом АТП детальный план маркетинга по рекомендациям автора составляется на год вперед и его выполнение тщательно контролируется. При необходимости в план вносятся не только ежемесячные, но и ежедневные поправки для учета меняющейся ситуации на рынке транспортно-экспедиционных услуг. В соответствии с планируемой стратегией деятельность АТП реализуется по следующим направлениям: расширение объема продаж имеющихся транспортных услуг на существующих рынках за счет более активной маркетинговой политики, т.е. привлечения потенциальных грузоотправителей и грузополучателей, завоевания клиентуры конкурирующих АТП путем активизации работы по продвижению своих автоуслуг, и их преимуществ по сравнению с конкурентами, стимулирования увеличения спроса на услуги АТП на основе более активных маневров тарифами по сравнению с конкурентами; расширение рынков сбыта своих автоуслуг благодаря выходу на новые рынки, освоению новых сегментов рынка с помощью приобретения соответствующего подвижного состава, расширению рекламы услуг АТП. Одним из наиболее важных решений, принимаемых в плане маркетинга, является политика установления цен и тарифов. Существует аксиома, что "цена должна быть правильной" для проникновения на рынок, укрепления там своих позиций и получения прибыли. Тарифная политика АТП и ее особенности в том или ином сегменте рынка зависят от особенностей сегмента, целей, стоящих перед АТП и намечаемых путей их достижения. В зависимости от экономического положения АТП целями ценообразования являются: реализация по любой цене, не выходящей за нижнюю границу применения тарифов (стратегия выживания); завоевание лидерства по доле

рынка; получение максимальной прибыли в кратчайший срок или в течение значительного периода; завоевание лидерства по качеству автоуслуг. Каждой из поставленных целей, соответствует определенный набор ценовых политик. Так, первой цели соответствует ориентация на низкие тарифы, второй - ориентация на невысокие тарифы, третьей и четвертой - на высокие и очень высокие. Процесс формирования тарифной политики АТП может делиться на следующие этапы: установление задач, решаемых с помощью тарифной политики; оценка спроса на автоуслуги; анализ затрат; изучение тарифов и рыночных позиций конкурентов; выбор метода ценообразования; установление тарифов и цен.

Методы установления цен и тарифов наиболее часто сводятся к двум подходам: определение цен по себестоимости и определение тарифов по конъюнктуре рынка.

1. *Определение цен по себестоимости.* В этом случае к расчетной величине себестоимости добавляется планируемая норма рентабельности, т. е.

$$T = S (1 + R), \quad (5)$$

где: T - устанавливаемый тариф или цена;
 S - расчетная себестоимость;
 R - планируемая норма рентабельности.

Верхний предел планируемой нормы рентабельности для автотранспорта установлен антимонопольным комитетом РБ и составляет 35%.

Этот же подход позволяет определить и нижний предел тарифа T_{\min} , включающий в себя себестоимость и минимальную рентабельность R_{\min} , обеспечивающую функционирование АТП в режиме простого воспроизводства:

$$T_{\min} = S (1 + R_{\min}). \quad (5a)$$

В интервале от T_{\min} до T предприятие может устанавливать свои

тарифы. Следует добавить, что себестоимость может быть:

- полной, когда норма прибыли устанавливается в виде надбавки на единицу продукции;
- производственной, когда надбавка предусматривает покрытие непроизводственных затрат, а также получение прибыли;
- маржинальной, когда надбавка предназначается для погашения постоянных затрат и образование прибыли.

При определении цены методом «полная себестоимость плюс прибыль» менеджер может столкнуться со следующими проблемами:

1. Величина косвенных производственных затрат основана на приблизительных расчетах затрат и объемов работ, которые могут и не отражать фактического положения дел.
2. Величина непроизводственных накладных расходов слабо поддается прогнозированию.
3. Как рассчитывать процентную надбавку?
4. Будут ли затребованы услуги по расчетной цене?

Чтобы придти к цене, определенной вышеуказанным методом от производственной себестоимости, следует предусматривать величину надбавки значительно выше, поскольку она должна обеспечивать покрытие непроизводственных затрат и получение прибыли.

В ценообразовании более разумно использовать маржинальный подход, который имеет следующие преимущества:

-во-первых, он представляет более детальную информацию, выделяя переменные и постоянные расходы; при нем легко сопоставить поведение прибыли, затрат и объема а, следовательно, установить разумную цену для различных объемов производства;

-во-вторых, заданная формула цены может распространяться при

моделировании как на обычные, так и на нестандартные ситуации; при маргинальном подходе расчет начинается с переменных расходов, в расчётах может быть использован коэффициент отношения прибыли к переменным расходам в целом и по отдельным видам услуг;

-в-третьих, маргинальный подход удобно использовать при моделировании ситуаций со спецзаказами, т.к. при использовании полной себестоимости менеджеру для принятия решения по поводу нетрадиционных заказов приходится предварительно проводить детальное исследование, а при маргинальном подходе сама система постоянно предоставляет информацию.

Применение ставки маргинального дохода позволяет более полно учитывать влияние на прибыль колебаний в использовании производственных мощностей или объема производства. Анализ взаимосвязи объема производства, себестоимости и прибыли является перспективным направлением развития отечественного анализа хозяйственной деятельности в условиях становления и развития рыночных отношений.

Знать возможные пределы снижения цен в зависимости от влияния различных рыночных факторов для предприятия так же необходимо, как исследовать сам рынок. Поэтому в западном управленческом учете существуют понятия долгосрочного и краткосрочного нижнего предела цены.

Долгосрочный нижний предел цены показывает, какую цену можно еще установить, чтобы минимально покрыть полные затраты на производство и сбыт товара (равен полной себестоимости услуг). Краткосрочный нижний предел цены ориентирован на цену, покрывающую лишь переменные затраты (равен себестоимости лишь в части переменных затрат). Расчет долгосрочного нижнего предела цены связан с калькулированием полной себестоимости услуг; расчет краткосрочного нижнего предела цены – с учетом и калькулированием по системе «директ-костинг».

2. *Определение тарифов по конъюнктуре рынка.* В этом случае

разработанные тарифы АТП должен сопоставлять со складывающейся конъюнктурой рынка. При этом возможно установление тарифов по конкуренции и по соотношению спроса и предложения.

В первом случае тариф устанавливается в соответствии с тарифами основных конкурентов (равным, больше или меньше) и в соответствии с качеством автоуслуг АТП, условиями сбыта и положением АТП на рынке.

Во втором случае разработанные тарифы АТП корректируют в соответствии со складывающимся спросом на автоуслуги и предложениями конкурентов. При разработке тарифной политики АТП важно определить не только уровень тарифа, но и стратегическую линию тарифного поведения АТП. Для этого необходимо изучить уровень колебания тарифов на автоуслуги, возможность снижения тарифов, а также возможность предоставления транспортно-экспедиционных услуг без изменения тарифов.

Необходимо отразить возможные формы и методы стимулирования сбыта и применения скидок, например, за оплату услуг наличными денежными средствами, за массовые заявки на перевозку, с учетом экономического положения заказчиков, оказание транспортных услуг с дополнительными сервисными услугами с оплатой только по транспортным тарифам и т. д.

Тарифную политику АТП необходимо сравнивать с проводимой тарифной политикой основных конкурентов.

Если тарифы АТП ниже, чем у конкурентов, то нужно четко видеть, каким образом АТП обеспечит себе прибыльность, например, за счет увеличения объема реализации автоуслуг, более низких трудовых, материальных затрат или накладных расходов.

В 1998 г. в связи с начавшимся приоритетным ростом цен на топливо, у работников службы эксплуатации возникла растерянность из-за парадоксальных результатов, к которым приводило применение устаревшего Прейскуранта № 13-01-01-1989, который основывается на паритетном уровне

цен всех составляющих затрат, включая затраты на топливо, по состоянию на 1989 год.

Повышающие коэффициенты, утверждаемые антимонопольным комитетом, не перекрывают рост цены на топливо, начавшееся в 1998 году. Например, при работе на вывозке сахарной свеклы с коэффициентом 5,2 доходная ставка на 1 км составила 3,14 рубля, а затраты на топливо – 1,62 рубля. В результате из заработанных на этих перевозках 632,1 тыс. рублей на оплату топлива ушло 325,5 тыс. рублей. Соотношения расхода топлива к доходам составила 51,5%. При работе бортовыми автомобилями на дорожном строительстве для села затраты на топливо составляли до 60% дохода.

В сложившейся ситуации было предложено нормирование и контроль за себестоимостью автомобильных перевозок вести в расчете на 1 км пробега. Нами была сделана следующая теоретическая предпосылка: поскольку расход топлива прямо пропорционален пробегу, то соблюдение нормативных соотношений статей затрат возможно только при условии выполнения для каждого километра пробега зависимости

$$[d] > k * s , \quad (6)$$

где: $[d]$ - допускаемая (минимальная) доходная ставка 1 км пробега;

k – коэффициент, обратный соотношению затрат на топливо к общим расходам на перевозку;

s – стоимость топлива, расходуемого на 1 км пробега. Рассчитывается как произведение цены 1 литра топлива на линейные нормы расхода соответствующей марки автомобиля.

На предприятии установлен оптимальный норматив затраты на топливо - 0,24. В случае предварительной оплаты автоуслуги, с точки зрения сохранения рентабельности, можно допустить деформацию соотношений статьи затрат до 0,33. Тогда $k=1/0,33 - 1/0,24$, т.е. $k= 3,0 - 4,0$.

Таким образом, определение расчетного тарифа сводилось к выбору

коэффициента k в пределах от 3,0 до 4,0.

Для экспертной оценки научной обоснованности полученной формулы (6) и области распределения значений коэффициента k прибегнем к методике определения расчетных цен на услуги автопарка, разработанной проф. Сайрановым Р.Н. [91]. Согласно таблице 1 [91, стр. 20] имеем (на 1000 км.):

- для ЗИЛ 431412 $d = 3682$ руб., $s = 1077$ руб.,

а, следовательно, $k = d/s = 3,4$;

- для КамАЗ 53212 $d = 3379$ руб., $s = 944$ руб., и $k=3,6$;

т.е. в обоих случаях значения коэффициента k оказались в рекомендуемых пределах.

Методика проф. Сайранова Р.Н., основывающаяся на точных данных, из-за довольно громоздких расчетов и низкой квалификации линейного персонала не всегда применима в оперативной работе диспетчерских служб. Для практической работы по оперативному расчету тарифов очевидны преимущества формулы (6) настоящей методики из-за простоты расчетов и широких возможностей учета изменяющихся факторов, оказывающих непосредственное влияние на тарифы и тарифную политику.

Методику проф. Сайранова Р.Н. целесообразно применять для расчета коэффициента k . Центральным аппаратом управления АПК или транспортных объединений эти расчеты должны периодически выполняться и доводиться до управленческих работников автопарков и автопредприятий с целью руководства для организации транспортного процесса, обеспечивая его безубыточность. Наиболее плодотворным может стать объединение двух методик в переходный период, связанный с рыночными преобразованиями, стабилизацией и оживлением деятельности автопарков сельских товаропроизводителей и автопредприятий. При этом матрицу для расчета тарифа можно применять в усеченном варианте (приложение 4).

Вышеизложенное позволяет записать универсальную формулу для

расчета доходов (тарифов) на перевозки грузовыми автомобилями и заказными автобусами:

$$D = k * s * L , \quad (7)$$

где L- пробег автомобиля в прямом и обратном направлениях.

Эта формула в пределах заданного уровня рентабельности может с успехом применяться в определении договорной цены и выбора клиентуры для автоперевозчиков любых форм собственности.

Увеличение объема реализации автоуслуг не ведет напрямую к увеличению прибыли. Чтобы подсчитать прибыль, нужно от выручки с оборота вычесть все возникшие расходы. Ниже приводится разработанная автором методика рационального выбора заказчика на рынке автоуслуг, оказываемых предприятиям АПК. Для примера взяты автосамосвалы КамАЗ – 55111, грузоподъемностью 10 т (таблица 10).

Таблица 10

Расчетные параметры по выбору клиентуры

Параметры	Заказчик	
	СПМК	МПМК
Расстояние перевозок, км	20	18
Количество ездов, шт.	6	7
Тариф на перевозку 1 т груза на 1 км, руб.	1,96	1,78
Коэффициент для автосамосвалов до 20 км	1,5	1,5
Повышающий коэффициент	7,2	7,2
Поясной коэффициент для РБ	1,1	1,1

В связи с тем, что оба варианта перевозок выполняются в одинаковых условиях, то кроме расхода топлива, остальные статьи затрат можно предположить идентичными для обоих вариантов.

Тариф 1,96 руб. принят для перевозки щебня, а 1,78 руб. – для перевозки

гравия.

На основании прејскуранта № 13-01-01-1989 доход за смену определяется как произведение приведенных в таблице параметров и грузоподъемности автомобиля, тогда:

для первого заказчика $6 \times 1,96 \times 1,5 \times 7,2 \times 1,1 \times 10 = 1397$ руб.

для второго заказчика $7 \times 1,78 \times 1,5 \times 7,2 \times 1,1 \times 10 = 1480$ руб.

Находим затраты на автомобильное топливо:

первый вариант $6 \times 20 \times 2 \times 0,34 \times 5,00 = 408$ руб.

второй вариант $7 \times 18 \times 2 \times 0,34 \times 5,00 = 428$ руб.

Объем прибыли от перевозок прямо зависит от разности доходов и переменных затрат. Сравнив ее для обоих вариантов: $1397 - 408 = 989$ руб. и $1480 - 428 = 1052$ руб., приходим к выводу, что работать у второго заказчика экономически выгоднее. Таким образом, состояние информационной среды, в которой работает предприятие, является фактором, определяющим его выживаемость в условиях рыночных отношений.

2.2 Методика и модель управления затратами и результатами

Многообразие предприятий, определяемое формами собственности, экономическими, юридическими, организационными, технико-технологическими и другими параметрами, а также компетентность руководителей и их потребность в той или иной управленческой информации обуславливает разнообразие конкретных форм организации управленческого учета. В настоящее время ни одна из систем учета не стала неотъемлемой частью (основой) управления для руководителей отечественных предприятий, не говоря уже об автотранспортных предприятиях.

Экономическая информация последовательно и полно отражает деятельность предприятия. В современных предприятиях она характеризуется крайней неоднородностью и сложностью схем взаимосвязей. Отчетливо проявляется тенденция к дальнейшему усложнению отдельных видов. Основное содержание плановой информации составляет технико-экономическое и оперативно-производственное планирование действий в будущем.

Состав нормативно-справочной информации определяется типом производства, номенклатурой и сложностью продукции, технологией и организацией производства, уровнем развития хозяйственных связей. Эти признаки являются основополагающими в применении методов планирования, учета затрат на производство. Нормативно-справочная информация является связующим звеном между видами экономической информации.

Учетная информационная система включает стадии сбора, измерения первичных данных, регистрации, обработки данных для оперативного управления, накопления и группировки данных по потокам и определенным принципам, формирования сводной информации внутренней и внешней отчетности.

В условиях перехода к рыночной экономике особое значение приобретает проблема создания и внедрения системы информационного обеспечения на базе использования новых, современных технологий по сбору, хранению, передаче и обработке информации о составляющих рыночного оборота. В соответствие со своим целевыми назначениями банк данных должен обеспечивать информацией решение следующего комплекса задач: оценка конъюнктуры рынка и перспектив его развития в целом по стране, региону с возможным выделением рынков отдельных услуг; разработка системы долго, средне и краткосрочных прогнозов объема и структуры спроса; оперативное изучение потребительских оценок ассортимента и качества услуг, наиболее полно отвечающих запросам разных групп потребителей, его своевременного обновления и расширения, улучшения качества; определение комплекса мер по экономическому, правовому регулированию рынка услуг.

Движение информации по уровням управления отражает наличие прямых и обратных связей, комплексность информации, содержащейся в первичной документации о ресурсах предприятия и их преобразовании в процессе производства, движение по технологическим стадиям производства, комбинированный характер информации.

Для решения задач по совершенствованию управления большое значение имеет организация документационного обеспечения. Документация выступает универсальным средством фиксации, систематизации, переработки, передачи, накопления и использования в процессе и во внешней деятельности предприятия. Документальная информация является основой для принятия управленческого решения, служит доказательством его исполнения источником для обобщения. В управленческой деятельности документ выступает и как предмет труда и как результат труда.

Предприятия, учреждения, ведомства и их должностные лица в процессе осуществления своих функций выступают в различные деловые

отношения, которые отражаются в соответствующих документах (приказы, служебные письма, распоряжения, договоры, акты, решения и т.д.). Многие формы управленческой деятельности выражаются посредством соответствующих документов:

- планирование, посредством подготовки различных планов;
- учет, в виде составления и обработки статистической, бухгалтерской и оперативно технической документации;
- инструктирование, в виде издания инструкции, методических указаний; контроль путем сбора сведений в письменном виде.

Разработка системы учетно-отчетной информации должна предусматривать в своем составе элементы нормирования и планирования, что расширяет регулирующую функцию, обеспечивает необходимую связь между производственными, технологическими и экономическими службами автопредприятия, выполняющими планирование, контроль, диспетчеризацию и подобные работы. Включение в систему учетных, плановых и нормативных данных в ходе обработки информации дает возможность анализа экономических показателей, оценки результатов деятельности отдельных коллективов, прогнозирования тенденций этих показателей и направлений развития производства. Хорошо организованный экономический анализ на разных условиях управления служит базой для оперативного, текущего и перспективного планирования, выбора оптимальных вариантов.

Представим управление в виде его основных составных частей (управленческих фаз). Под управленческим актом нами понимается некоторый процесс переработки информации в соответствии с требованиями, установленными исследуемой системы.

Первая управленческая фаза - планирование. Планирование, как и любой другой управленческий процесс, представляется нами в виде набора информации, поскольку основу управления вообще составляют процессы

сбора, обработки и отображения производственной и коммерческой информации. В методическом аспекте совершенствование планирования осуществляется путем применения оптимизационных плановых расчетов, реализации задач прогнозирования и т.д. Совершенствование планирования в организационном аспекте осуществляется в следующих направлениях: определение объемов производственно экономической информации, времени ее получения, периодичность обновления этой информации на основе разработанных постановок задач в данной системе; определение источников этой информации и, при необходимости, постановка и реализация задач, формирующих необходимые исходные данные; разработка системы отражения производственно экономической информации, определение ее носителей и решение вопросов о структуре исходных данных; выбора средств вычислительной техники, систем их коммуникации; разработки рекомендации по совершенствованию органов планирования в соответствии с требованиями режима эксплуатации внедряемой системы и ее структуры.

Говоря иначе, фазу планирования следует рассматривать как динамическую детерминированную систему. Процесс планирования представляет собой многоуровневую, многоэтапную (в соответствии с динамикой данного процесса) и многофункциональную (в соответствии с различными объектами планирования) процедуру.

Важность учета в системе управления определяется тем, что он является иной фазой, фактические результаты выполнения заданий сопоставляются с теми, что были запланированы, и является средством обнаружения отклонений, по которым принимаются меры, обеспечивающие их ликвидацию. Планирование можно рассматривать как перспективную систему, то есть такую, в которой значение исходных данных в настоящий момент времени определяется значениями выходных данных в предшествующий момент времени.

Учет представляет собой всегда ретроспективную систему, особенность которой заключается в том, что значение входных данных в прошедший момент времени определяются значениями выходных данных в настоящее время. Именно эти свойства планирования и учета как компонентов базовой структуры превращают управление системы в дискретно протекающий процесс.

Практически функция учета реализуется комплексом задач, отражающих фактические параметры контролируемого процесса. Содержательная сторона задач определяется конкретными производственными условиями, требованиями системы планирования и прочими факторами.

В настоящее время основное внимание уделяется разработке и совершенствованию моментов и средств учета. В то же время, его основой с позиций системной методологии является осуществление функций обратной связи, формирующей необходимый объем надежной производственно экономической информации для проведения углубленного анализа состояния исследуемого объекта. Анализ обратных связей должен показать содержание контролируемой производственно экономической информации, ее место в системе управления, а также ответить на вопрос, когда необходима эта информация.

Регулирование, как третья управленческая фаза, позволяет, путем фиксации отклонений фактического хода процесса от его расчетных характеристик, устанавливать его состояние в заданные моменты времени; во-вторых, на основе этих отклонений появляется возможность принятия решений на определенных иерархических, временных и функциональных уровнях управления о следующем цикле управления в части корректировки плановых заданий; в третьих, обеспечиваются условия сохранения устойчивости системы (адаптации по отношению к изменяющему ходу процесса, адаптации процесса к данной системе).

Исходя из специфики предприятия при создании интегрированной системы за базу, по нашему мнению, следует брать объекты учета производства, что позволяет не только объединять плановую, нормативную и учетную информацию о движении ресурсов по ходу осуществления транспортного процесса, но и провести алгоритмизацию операций учета и контроля с выявлением отклонений от запланированных в натурально-вещественной форме объемов перевозок, затрат на автотранспортную деятельность. Данные, не относящиеся непосредственно к учету и привлеченные в состав информационной модели, расширяют границы сбора, обработки и использования информации для принятия соответствующих управленческих решений, увеличивая поле охвата учетом производственных операций и взаимоотношений структурных подразделений.

Отчетность становится основным средством коммуникации, обеспечивающим достоверное представление информации о финансовом состоянии предприятия, о его результатах деятельности. Она содержит данные, необходимые для: принятия обоснованных управленческих решений в области инвестиционной политики; оценки динамики и перспектив изменения прибыли предприятия; оценки имеющихся у предприятия ресурсов, происходящих в них изменений и эффективности их использования; прогнозировать положение предприятия на рынке автоуслуг.

Управленческий персонал оценивает по данным отчетности эффективность деятельности предприятия, определяет его финансовое положение, планирует тарифы, инвестиции, перспективы развития. Отчетность используют также для анализа динамики и прогнозирования доходов и расходов, установления лимитов капитальных вложений, договорных цен и нормативных калькуляций на автоуслуги, оценки рентабельности фирмы, определения вознаграждений управляющим и служащим. Инвесторы оценивают возможность вложения капиталов в те или иные предприятия.

В условиях сильной инфляции достоверность данных бухгалтерского учета зависит от времени: от продолжительности учетного цикла между приобретением материальных факторов производства и реализацией автоуслуг. Затраты на производство есть не что иное, как расход ресурсов предприятия на осуществление производственных процессов. Основное назначение учета затрат на производство, контроль за производственной деятельностью и управление затратами на ее осуществление. С помощью учета устанавливаются систематическое наблюдение за наличием и сохранностью ресурсов, контроль за их рациональным использованием с учетом хозяйственной целесообразности. Исходя из вышеизложенного, методологические и организационные проблемы учета в рыночных условиях хозяйствования наиболее актуальны.

В целях контроля и регулирования уровня затрат применяется их следующая классификация по ряду признаков: регулируемые и нерегулируемые; эффективные и неэффективные; в пределах норм (сметы) и отклонений от норм; контролируемые и неконтролируемые.

Управленческий учет - основная система коммуникации внутри предприятия, включающая ряд основных элементов: организация учета издержек производства и реализации, связанных с потреблением материальных и трудовых ресурсов, основных фондов; анализ структуры издержек производства; организация учета издержек производства и реализации на основе изучения спроса и предложения продукции, работ, услуг; распределение затрат, определение нормативных затрат и анализ отклонений; организация учета производства и реализации продукции, работ, услуг во взаимосвязи с финансовыми результатами, анализ влияния структуры издержек производства на прибыль предприятия.

Исходя из приведенных элементов, определяются общие задачи управленческого учета, к которым относятся:

- выбор объектов учета, обеспечивающих полноту информации для оперативного принятия управленческих решений;
- разработка комплекса методических основ плановой и учетной системы (документация, носители информации, показатели, способы, приемы обобщения объектов учета и калькулирования);
- обоснование различных вариантов управленческих решений;
- определение, объективное отражение затрат и ресурсов по участкам деятельности для оценки эффективности и надежности производства, их повышения (прибыли, рентабельности, себестоимости и так далее);
- разработка прогнозов и их приближение к фактическим результатам в целях выработки необходимой политики управления.

Таким образом, основное назначение управленческого учета, это сбор, проверка и анализ информации о текущей хозяйственной деятельности предприятия, а так же подготовка этой информации для передачи руководителям предприятий. Результаты управленческого учета используются для контроля за текущей деятельностью и при подготовке планов развития производства.

Функции управления и информация, обеспечивающая их действенность, позволяют сформулировать функции управленческого учета: обеспечение информацией текущего планирования, всех уровней управления, контроля и принятия оперативных управленческих решений; формирование информации, для внутренней связи между уровнями управления и различными структурными подразделениями одного уровня; оперативный контроль и оценка результатов деятельности подразделений предприятия в достижении цели; перспективное планирование и координация развития предприятия в будущем на основе анализа и оценки фактических результатов деятельности.

Системы управленческого учета предполагают взаимосвязи с планированием, контролем, анализом данных о затратах и результатах хозяйственной деятельности в разрезе необходимых для управления объектов, принятие обоснованных оперативных управленческих решений в целях оптимизации финансовой деятельности. Система управленческого учета характеризуется объемом информации поставленными перед ней целями, критериями и средствами достижения целей, составом элементов и их взаимодействием. Например, по степени взаимосвязи с финансовым учетом, она может быть интегрированной или автономной.

Кроме планирования и учета в концептуальной схеме управления производством и транспортным процессом выделено контроль и регулирование. Основой системы контроля за издержками производства является нормативная база, состоящая из системы текущих норм, нормативов и смет расхода различных ресурсов. Исходя из сущности нормы подразделяются на основные, идеальные и текущие. Соответственно они характеризуют тенденцию эффективности отдельных видов автоуслуг в течение длительного периода; минимальную величину затрат для деятельности в идеальных и реальных условиях перевозочного процесса; достижимые затраты на короткий отрезок времени. Основой расчета нормативных величин выступают нормы материальных затрат на рейс, суточный, месячный или любой другой заданный объем транспортной работы, нормы выработки и т.п.

Регулирование как функция управления носит специфический характер. Наличие в системе управления прямых (планирование) и обратных (учет) связей, т.е. возможность существования некоторой системы, позволяют устанавливать состояние в заданные моменты времени и фиксировать отклонение фактического хода процесса от его расчетных характеристик. На основе выявленных отклонений устанавливается возможность принятия рациональных решений на временных и функциональных уровнях управления.

Важным моментом при определении регулирования является обеспечение условий сохранения устойчивости системы, то есть ее адаптации по отношению к изменениям хода процесса с одной стороны, и наоборот, адаптации процесса к данной системе на основе требований, которые она предъявляет к процессу как к объекту управления.

На основе глубокого изучения проблемы управления затратами и результатами, а также критической оценки существующих информационно-аналитических систем, нами разработана модель системы управления затратами и результатами (рис. 6).

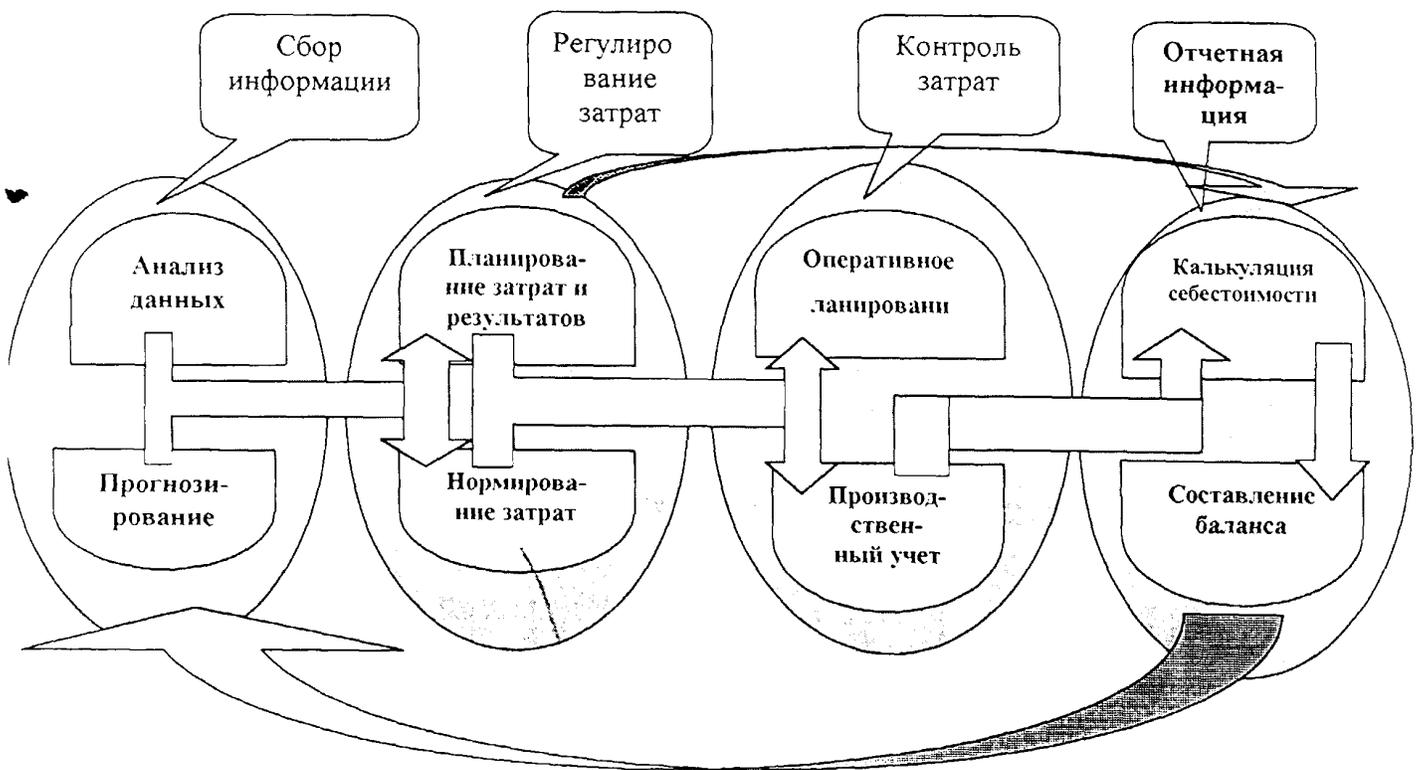


Рис. 6. Модель системы управления затратами и результатами

В систему включаются учетные, плановые, нормативные и справочные данные. В ходе обработки информации возможен анализ экономических показателей, оценка и характеристика результатов деятельности,

прогнозирования тенденций этих показателей и направлений развития производства.

Автор представил модель управления в виде его основных составных частей (управленческих стадий):

первая – анализ результатов предыдущего периода и прогнозных данных маркетинговой деятельности (изменение пакета заказов, тарифов, цен на ресурсы и пр.), который осуществляется в информационном поле с выполнением требований, соответствующих для первичного сбора информации;

вторая – планирование затрат и результатов, нормирование затрат – осуществляется в информационном поле в рамках регулирования затрат;

третья – оперативное планирование (планирование сменно-суточных заданий) и производственный учет затрат – происходит в информационном поле в режиме контроля затрат;

четвертая – составление калькуляции себестоимости и бухгалтерского баланса – осуществляется в информационном поле, обозначенном государственными стандартами, ведомственными нормативами, справочными данными (нормативно-справочной отчетной информацией).

Согласно нашей разработке каждая управленческая стадия не только осуществляется в конкретном информационном поле с соответствующими ограничительными факторами, но имеют также четкую взаимосвязь, через, так называемую, систему обратных связей, которая, кроме всего прочего, превращает базовую структуру системы управления в дискретно протекающий процесс.

Под системой управления затратами следует понимать комплексный процесс, охватывающий операции нормирования и планирования, учета и анализа производственных расходов, контроль за процессом их формирования.

Кроме того, как уже была сделана посылка, для обеспечения условий сохранения устойчивости системы, то есть ее адаптации к изменениям протекания процесса и его параметров, служит регулирование. Система и модель учета, формируемые под управленческие цели и задачи, выражают определенную взаимосвязь приемов и способов обобщения затрат по составу, содержанию, назначению, местам возникновения, по видам деятельности или работ, их однородным группам и способам контроля за использованием производственных ресурсов.

Сущность предлагаемой методики можно определить как интегрированную систему учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений и координации проблем будущего развития предприятия.

Поскольку предлагаемая методика не требует коренной перестройки работы бухгалтерии, то ее можно использовать при сохранении существующей на предприятиях единой системы бухгалтерского учета. Согласно методике в первой стадии процесса управления затратами и результатами осуществляется анализ отчетных данных производственного и финансового учетов предыдущего периода с целью их использования в качестве ориентиров при планировании основных (как объёмных так и расчётных) параметров финансово-хозяйственной деятельности будущего периода. Этой же цели служит изучение и анализ перспектив маркетинговых ожиданий изменения внешних условий рынка автоуслуг (изменение объёмов перевозок, цен на материальные ресурсы, возможности увеличения тарифов на перевозки и пр.). Эта стадия осуществляется в информационном поле «сбор информации» без каких-либо ограничений.

Аналитическая информация, после соответствующего документирования, переходит во вторую стадию управленческого процесса. В этой стадии, после

планирования объёмных показателей перевозок, производится нормирование и планирование затрат и результатов. Данная стадия осуществляется в информационном поле «регулирование затрат» и предполагает с учетом прогнозных данных о возможных изменениях внешних и внутренних условий корректировать в пределах экономической целесообразности норму прибыли и нормативы затрат. Базой для информационного поля служат всевозможные ограничительные факторы, устанавливаемые вышестоящими организациями, государственными органами, а также конъюнктурой рынка. Об учете этих факторов в системе «затраты-результат» более подробно излагается в разделах 2.1, 2.3 и третьей главе.

Из таблицы 7 виден процесс регулирования статей затрат в себестоимости, соотношения которых, несмотря на значительный прессинг кризисных явлений и диспаритета цен на материальные ресурсы, не претерпели резких изменений. Предприятие все эти годы функционирует без срывов в экономике и финансах, не имеет долгов по заработной плате, в социальные и другие фонды, а дебиторская задолженность превышает кредиторскую более чем вдвое. Тем самым подтверждается справедливость вывода о том, чтобы иметь устойчивую экономику и финансы предприятия, необходимо добиваться стабильности соотношений статей затрат в себестоимости. Результаты исследований данной проблемы в разрезе всех видов перевозок: грузовых и междугородных, пригородных, городских, заказных автобусных позволили утвердиться в правильности сделанного вывода. Таким образом, рекомендуемая научная концепция управления затратами и результатами, основанная на нормировании, регулировании и контроле соотношений статей затрат в себестоимости, позволяет организовать ведение хозяйства с соблюдением принципа превышения доходов над расходами.

Преимущества нормирования соотношения статей затрат, а не их абсолютных значений, проявляются при применении методики в

экстремальных условиях, например, при скачкообразном изменении внешних факторов. Так, в 1998 г. доходы от перевозок из месяца в месяц резко менялись от 450 тыс. руб. в феврале до 1159 тыс. руб. в июле. При этом, благодаря нормированию соотношений статей затрат, удалось контролировать финансовые потоки. В результате чего каждая статья затрат получала свою долю финансовых средств, что обеспечивало не только устойчивую производственную деятельность предприятия, но и устойчивость его финансов. Расчетная прибыль предприятия не снижалась ниже 7-8 %. Немаловажное значение имеет и то обстоятельство, что при работе по этой методике постоянно в поле зрения находятся все составляющие статей затрат. Благодаря этому обеспечивается гармоничный процесс управления затратами и результатами.

Документированная информация, обязательная для исполнителей переходит в следующую – третью стадию, в процессе которой, на основании полученных контрольных цифр, выполняется оперативное планирование перевозок (подробно - в разделах 3.1 и 3.2), разрабатываются и доводятся до исполнителей сменно-суточные задания, вычисленные на основании линейных норм и повышающих коэффициентов нормы выдачи ГСМ. Для достижения мотивационных целей в этой же стадии управленческого процесса должно осуществляться доведение до персонала положений об оплате труда и премировании, инструкций и положений, регламентирующих выполнение целевых установок предприятия, конкретных производственных заданий. Эта стадия управления предусматривает также выполнение функций по учету затрат, осуществляемое в информационном поле «контроль затрат». Базой информационного поля служат, как уже отмечалось, документированные плановые задания, нормы и нормативы, всевозможные положения и инструкции. В качестве примера рассмотрены разработанные автором документы по учёту выполнения сменно-суточных заданий, индивидуальному

хозрасчётному учёту доходов и расходов (приложения 5 и 6). В четвёртой заключительной стадии управленческого процесса «затраты-результат» на основе полученных данных оперативного (производственного) учета затрат и выручки выполняется начисление заработной платы и премий, рассчитываются подоходный налог и отчисления во внебюджетные фонды и другие удержания из заработной платы, составляется калькуляция себестоимости и эта информация в совокупности идет на составление бухгалтерского баланса. Рабочий процесс управленческой стадии происходит в информационном поле, регламентированном нормативно-справочной документацией государственных органов по налогам и статистике, пенсионного фонда, фонда социального страхования и других.

Как отмечалось выше, согласно нашей разработке каждая управленческая стадия осуществляется в конкретном информационном поле с соответствующими ограничительными факторами и имеют четкую взаимосвязь через систему обратных связей, что превращает базовую структуру системы управления в циклический непрерывно протекающий процесс.

Преимущества рекомендуемой методики управления затратами и результатами заключаются в следующем:

- доступность для менеджеров всех уровней, возможность слияния их интересов на пути к достижению цели управления производственным процессом;
- возможность прогнозирования затрат на будущие периоды;
- возможность влияния на формирование себестоимости, исходя из требований внешней экономической ситуации, целевых установок;
- уменьшение объема учетной работы, возможность применения компьютерной техники;
- непрерывность управленческого процесса;

-универсальность и пригодность для применения в различных отраслях экономики;

-открытость системы для участия трудового коллектива в принятии управленческих решений.

Поскольку основной целью автотранспортной деятельности является получение прибыли путем предоставления транспортных услуг для удовлетворения потребностей в перевозках товаропроизводителей и населения, то для оценки эффективности внедрения системы управления затратами и результатами предлагается составление матричной ситуационной модели финансовой устойчивости (таблица 11). Составление модели рекомендуем производить по формулам Дробзиной Л.А. [36].

Таблица 11

**Ситуационная модель
финансовой устойчивости Дюртюлинского АТП**

А. Исходные данные (в рублях)

Показатели	1996 г.		1999 г.	
	начало года	конец года	начало года	конец года
Доходы		15630000		22244000.
Расходы		14935000		21539000
Необоротные активы:	35506837	32271963	21503000	18532000
в т.ч. стоимость основных фондов с учетом износа	35287802	32050459	21499000	18487000
Оборотные активы, всего:	1464034	1790228	1738000	2971000
Сырье и материалы	567710	736121	1095000	1794062
в т.ч. а) топливо	61536	102779	80967	615736
б) запчасти	286758	494334	583992	783003
в) авторезина	47897	13258	13043	20433
г) стройматериалы	17151,9	125750	416998	374890
МПБ	39181	57396	342660	353502
Животные на откорме	---	---	153936	405930
Расходы будущих периодов	---	---	----	13522
Готовая продукция	218083	280514	146404	403984
Налог на добавленную стоимость по приобретению Ценностей	639060	713140	584000	1166000

Б. Расчет коэффициентов

Показатели	1996 г.		1999 г.	
	начало года	конец года	начало года	конец года
Собственные средства, [М]	890637	2222687	51740000	5357000
Заемные средства, [К]	350000	300000	----	----
Кредит, задолженность и Прочие пассивы, [З]	2975438	2333576	1139000	1046000
Коэффициент финансовой Устойчивости, [Кфин.уст.]= $[M]:\{[K]+[З]\}$	0,27	0,84	4,54	5,12
Прибыль за расчет. период, [П]		695000		705000
Общая сумма пассива, [сум.К]	39524768	37826710	27497000	26103000
Норма прибыли, $[P]=[П]/[сум.К]$		0,018		0,027
Денежные средства, [Д]	266000	2897000	1628000	1715000
Ценные бумаги, [Б]	---	---	---	---
Краткосрочный кредит, [К]	350000	300000	---	---
Кредиторская задолжен- Ность и прочие пассивы, [З]	2975438	2333576	1139000	1046000
Коэффициент ликвидности $K^n = \{[Д]+[Б]\}/\{[К]+[З]\}$	0,08	1,1	1,43	1,64
Наиболее ликвидные активы (денежные средства и крат- ко срочные вложения - цен- ные бумаги, [А1])	266000	2897000	1628000	1715000
Быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность и прочие), [А2]	2548562	3764289	3608000	3021000
Медленно реализуемые Активы (запасы и затраты), [А3]	1464034	1790228	1738000	2971000
Труднореализуемые активы (основные средства, немате- риальные активы, Кап.вложения), [А4]	35506837	32271963	21503000	18532000
Наиболее срочные пассивы (кредиторская задолжен-ть и прочие), [П1]	2975438	2333576	1139000	1046000
Краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты и за- емные средства), [П2]	350000	300000	---	---
Долгосрочные пассивы (кредиты и займы), [П3]	---	---	---	---
Постоянные пассивы, Собственный капитал, [П4]	36187536	35193134	26358000	23427000

Ситуационная модель показывает, что вначале исследования базовое предприятие имело низкий коэффициент финансовой устойчивости (0,27), а к концу периода исследований была достигнута тенденция к повышению этого показателя, который к концу 1999 г. составил 5,12. Собственные средства в начале периода исследования не перекрывали заемные, а к завершению исследований собственные средства устойчиво превышают, при отсутствии заемных средств, кредиторскую задолженность с прочими пассивами в 4,5-5,0 раз. Это говорит о том, что предприятие обладает достаточным запасом финансовой устойчивости и независимо от внешних источников.

Отсутствие заемных и кредитных средств, и превышение дебиторской задолженности над кредиторской показывает устойчивое финансовое положение предприятия при интенсивно-стабильной работе по получению доходов от автоуслуг.

Анализ нормы прибыли показывает, что сумма прибыли с 1 рубля вложенного капитала возросла на 0,009 рублей или на 50%, что характеризует тенденцию прибыльной деятельности, увеличение доходности баланса.

Коэффициент ликвидности характеризует возможность предприятия мобилизовать денежные средства для покрытия краткосрочной задолженности. Чем она выше, тем надежнее ее защита.

$K_{л} > 1.5$ - кредитоспособное предприятие

$K_{л}$ от 1 до 1,5 – кредитоспособность ограничена

$K_{л} < 1$ – некредитоспособное предприятие

За рассматриваемый период базовое предприятие из некредитоспособного превратилось, сначала, в предприятие с ограниченной кредитоспособностью, а к концу периода – в кредитоспособное предприятие.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если

$$A1 > П1 \quad A3 > П3$$

$$A2 > П2 \quad A4 > П4$$

В начале периода исследования баланс предприятия был неликвидным, т.к. $A1 \ll П1$, $A4 < П4$. К концу периода баланс стал абсолютно ликвидным, т.к. $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$ и $A4 > П4$

В ходе анализа финансовых показателей и системы оплаты труда выделена проблема существенного отставания темпов роста зарплаты водителей автобусов от темпов роста производительности их труда – 167,2 % против 193,9 %. Разработанная с целью разрешения этой проблемы методика приводится в третьей главе. В третьей же главе диссертации рассмотрены и другие вопросы, относящиеся к преодолению кризисных явлений и стабилизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

2.3 Функционирование системы управления затратами и результатами .

Исследование данных по таблице 7 структуры затрат на осуществление перевозок за 1995-1999 г. позволяет сделать вывод: за 1995 г. на предприятии достигнута стабильность финансово-хозяйственной деятельности. Практически все статьи затрат удалось удержать в пределах заданных нормативов. Вместе с тем, следует отметить, что превышение против норматива затрат на автомобильное топливо на 1,3 пункта и накладных на 0,5 пункта произошло за счет снижения затрат против норматива на ремонт и техобслуживание, поскольку эта статья затрат финансируется по остаточному принципу. Перед управленцами была поставлена задача о преодолении в дальнейшем этой тенденции, нежелательной с точки зрения сохранения потенциальных возможностей предприятия (технической готовности парка подвижного состава).

Итоги 1996 г. показали, что на предприятии удалось сократить расходы на автомобильное топливо на 4 пункта против норматива, что полностью использовано на покрытие превышения норматива на накладные расходы. Такой результат не мог быть принят положительно. Как увидим позже, принятыми мерами на предприятии удалось «обуздать» строптивую статью затрат и, начиная с 1997 г., она неуклонно снижалась.

С точки зрения стабилизации финансово-хозяйственной деятельности характерны итоги августа и последующих месяцев 1998 г. После объявления «дефолта» произошло заметное снижение платежеспособного спроса, «пик» которого пришелся на октябрь-ноябрь 1998 г. Однако цены на топливо и запасные части отечественного производства росли медленно. В связи с чем, уже к концу года достигнута стабильность в управлении расходами. Кроме того, поскольку экспортно-импортные операции неуклонно сокращались, то отечественный рубль стал наполнять финансовые артерии отечественного

производства, в результате чего, вопреки всем ожиданиям произошло оживление производства внутри страны и вновь выросли доходы автопредприятия. А расходы на автомобильное топливо за декабрь 1998 г. составили лишь 25,2 % к общим затратам, в то время как на производство ремонта и ТО удалось направить 16,4 % средств. В течение всего 1999 г. на предприятии удалось сохранить тенденцию экономического роста. Успешное внедрение хозяйственного расчета и нормативного метода планирования расходов и контроля за ними, позволило направлять финансовые потоки гарантированно и в заданных объемах по всем статьям затрат. В результате в 1999 г. обеспечен рост доходов в 1,5 раза. Это должно было позволить достижения более достойной жизнедеятельности на предприятии. Однако в 1999 г. происходил опережающий рост цен на автомобильное топливо, в результате затраты в целом выросли в 1,6 раза. Затраты на топливо в общих затратах составили 34,4 %, против нормативных 24 %. Как при этом устояло предприятие? На фоне описанного выше события управлением предприятия были реализованы рекомендации по снижению накладных расходов. Наличие освоенной технологии внутрихозяйственного расчета, методов управления расходами предприятия, а так же существенный рост объемов перевозок по сравнению с прогнозами позволили весь перерасход по статье затрат на автомобильное топливо (10,4 пункта) покрыть за счет экономии средств по статье накладных расходов, т.е. управляемого уменьшения маржинальной прибыли. Причем, впервые за весь исследуемый период в отдельные месяцы 1999 г. общехозяйственные расходы снижались до уровня 13-15 %.

Как известно на статью *расход автомобильного топлива* относят фактическую стоимость всех видов автомобильного топлива, израсходованного на эксплуатацию подвижного состава, за исключением стоимости перерасходованного топлива, отнесенного на счет виновных. По этой же статье учитывают стоимость топлива, израсходованного на внутригаражные

нужды, не связанные с ремонтами автомобилей; расходы по доставке топлива с баз снабжения на АТП; суммы премий, выплаченных за экономию топлива, а также отчисления на социальное страхование с суммы этих премий.

Поскольку эта статья затрат составляет порядка 1/4 части всех затрат на перевозки, то практически все потрясения в финансовой сфере АТП спровоцированы именно ею. В приложении 7 представлена графическая интерпретация роста цен на автомобильное топливо за 1999 г. При росте цен на автомобильное топливо в течение года в три раза, доля этой статьи затрат в себестоимости перевозок превысила утвержденный норматив только на 10,4 пункта.

В работах В.Г. Линника и Н.Н. Грабова [57] приведена усложненная система учета движения горючего, использующая запись остатков на конец, и на начало рабочего дня. В настоящей работе дается новая концепция контроля за расходом автомобильного топлива, при использовании которой отклонения от норматива удастся сократить до минимума. Суть ее заключается в том, чтобы полностью отказаться от записи остатков топлива в баке, рассчитывать расход топлива по километражу пробега на основании норматива и выдавать строго необходимое количество. При этом водитель должен иметь запас топлива в баке в пределах 20 литров на случай непредвиденных обстоятельств.

На предприятии внедрен пакет документов и учетно-расчетных таблиц, разработанный нами в процессе работы над настоящей диссертацией. В их составе инструкция, предусматривающая ступенчатый контроль за расходом автомобильного топлива. Отделом эксплуатации предприятия в соответствии с утвержденными линейными нормами расхода рассчитываются и утверждаются нормы заправок автомобилей не на 1 км, а на плановые сменнo-суточные задания по пробегу (приложение 8) для работы по конкретному маршруту. Например: автобус «Чавдар-11м», выполняющий рейсы по

маршруту Дюртюли-Уфа-Набережные Челны, на свой плановый пробег получает перед каждым рейсом 386 литров дизельного топлива. Месячный расход топлива легко подсчитать: $386 * 31 = 11966$ литров на сумму $11966 * 5,28 = 63180$ рублей. Такие же расчеты производятся для всего набора транспортной работы и сводятся в таблицу, что дает возможность применять компьютеры. Система позволяет не только запланировать расход топлива на любой период с любым заданным объемом транспортной работы, но и обеспечивает точное выполнение этих цифр. Эти нормы вносятся диспетчерами в путевые листы. Заправщицы АЗС руководствуются при заправке автомобилей именно этой записью. После выполнения задания на маршруте, диспетчер делает повторную запись в путевом листе о фактическом выполнении пробега и расходовании топлива. Заправщица АЗС ведет учет выдачи топлива по каждому водителю. По итогам месяца информация диспетчерской службы и информация АЗС сверяются бухгалтерией, при этом выводится экономия или перерасход автомобильного топлива в денежном выражении по каждому водителю (приложение 9) для восстановления путем удержания из зарплаты за перерасход или для премирования за экономию. Оператор отдела эксплуатации вводит данные также в лист хозрасчетного учета работы водителей.

До внедрения системы автомобили заправлялись в пределах вместимости топливных баков, с указанием после рейса в путевом листе остатка топлива. Из-за невозможности эффективного контроля водители имели возможность манипулировать цифрами об остатках топлива. Если до внедрения новой методики учета автомобильного топлива его средневзвешенный расход на 1 км пробега составлял 0,54-0,55 л, то после её внедрения эта цифра снизилась до 0,44 л.

Таким образом, управление затратами на автомобильное топливо основывается на хорошо налаженной системе учета топлива. Кроме того при расчете сменно-суточных заданий необходимо выполнять предварительную

оценку доли затрат автомобильного топлива в планируемых доходах. В результате многолетнего исследования нам удалось установить, что для обеспечения финансовой устойчивости предприятия или хотя бы простого воспроизводства подвижного состава, доходы от транспортной работы должны превышать затраты на автомобильное топливо не менее чем в 3-4 раза, что позволит иметь норматив затрат в пределах 0,25-0,33.

Статья «*смазочные и прочие эксплуатационные материалы*» включает стоимость всех видов смазочных материалов (моторных и трансмиссионных масел, консистентных смазок), израсходованных в процессе эксплуатации подвижного состава, керосина и обтирочных материалов, тормозной жидкости, электролита для заправки аккумуляторов, автомобильных электролампочек и других материалов.

На эту статью затрат устанавливается норматив в пределах 1 %. В отличие от предыдущей статьи затрат, затраты на смазочные и другие материалы должны контролироваться с целью недопущения снижения этих расходов ниже норматива, т.к. в условиях отсутствия оборотных средств, денежные средства, как правило, уходят на приобретение автомобильного топлива, выплату заработной платы и налоги. Невыполнение норматива по статье затрат на смазочные и другие материалы неминуемо приведет к нежелательным последствиям из-за возникновения повышенного износа в двигателях и других агрегатах автомобилей.

Следующим важнейшим социально-значимым элементом в себестоимости транспортных работ является *оплата труда* с отчислениями (ФОТ).

На статью «Основная и дополнительная заработная плата» водителей и кондукторов с начислениями относят:

а) основную заработную плату водителей и кондукторов, состоящую из:

-сдельной и повременной заработной платы;

-надбавок и доплат за классность, за руководство бригадой не освобожденным водителям-бригадирам, за работу в сверхурочное время, в ночные часы, в выходные и праздничные дни; за работу без кондуктора при условии выполнения водителями обязанностей кондуктора;

-премий водителям и кондукторам, выплачиваемых из фонда заработной платы;

б) дополнительную заработную плату водителей и кондукторов, включающую все виды оплат за неотработанное время, предусмотренные действующим законодательством, в том числе:

-оплату ежегодных очередных и дополнительных отпусков;

оплату рабочего времени, затраченного на выполнение государственных и общественных обязанностей, прохождение военных сборов;

-доплату рабочим и служащим моложе восемнадцати лет при установленном им сокращенном рабочем дне;

-оплату труда учеников за время обучения их на производстве и рабочих за время переквалификации или обучения вторым профессиям;

-выплаты работникам, состоящим в списках предприятий и направленным для повышения квалификации с отрывом от производства в учебные заведения и на курсы по подготовке кадров и повышения квалификации;

-заработную плату, сохраняемую по месту работы за работниками, обучающимися с отрывом от производства на специальных отделениях (факультетах) высших и средних специальных учебных заведений;

-оплату отпусков, предоставляемых в соответствии с действующим законодательством рабочим и служащим, успешно обучающимся в вечерних и заочных высших и средних специальных учебных заведениях, аспирантурах, в вечерних профессионально-технических училищах, а также обучающимся без

- отрыва от производства в вечерних и заочных общеобразовательных школах;
 - оплату специальных перерывов в работе (отстоев);
 - компенсацию за неиспользованный отпуск, выплачиваемую;
 - выходное пособие;
 - единовременное вознаграждение за выслугу лет, надбавки за стаж работы по специальности на данном предприятии;
- в) начисления на основную и дополнительную заработную плату водителей и кондукторов в фонд социального страхования, сумму резерва на отпуска.

Заработная плата водителей за время их участия в ремонте автомобилей относится на расходы по ремонту. Оплата водителям за время простоя относится на общехозяйственные расходы. Заработная плата, выплачиваемая водителям за выполнение ими дополнительных обязанностей (экспедитора, грузчика), включается в себестоимость соответственно экспедиционных операций и погрузочно-разгрузочных работ. Премии, начисленные за экономию топлива, показываются по статье «горючее», а премии, начисленные за перепробег автомобильных шин, относятся на статью «Износ и ремонт автомобильных шин».

Заработная плата, выплачиваемая водителям, кондукторам, ремонтно-вспомогательным и другим рабочим за время прохождения переподготовки или повышения квалификации с отрывом от производства, и начисления на нее относятся на счет № 26 «Общехозяйственные расходы на статью «Расходы по подготовке кадров».

Управление фондом оплаты труда стало возможным лишь после перевода основных рабочих (водителей и кондукторов) на сдельно-премиальную систему оплаты труда и привязке размеров ФОТ соответствующим нормативом (0,17) к общим затратам производственного процесса. Подробнее о выборе норматива изложено в разделе 2.3.3. Входящие в основную зарплату всевозможные выплаты, такие как за классность, выслугу лет отменяются. Вознаграждение за

выслугу лет может производиться в случае образования прибыли (в чем все заслуженные члены коллектива должны быть заинтересованы) из фонда потребления. Согласно имеющейся квалификации (классности) водителю предоставляется работа на автобусах большой вместимости и грузовых автопоездах, что позволяет существенно поднять их зарплату, но только путем повышения доходов предприятия.

Заслуживает внимания решение вопроса начисления командировочных водителям грузовых автомобилей и междугородных автобусов дальнего следования. Чтобы понять психологию рабочих постсоветской эпохи нужно знать поговорку: «Лучше за рубль лежать, чем за пять бежать». Многие водители довольны получением гарантированных командировочных и не проявляют стремления добиваться высоких выработок. Изучение проблемы показало, что размеры суточных по командировкам сопоставимы с 0,01 частью плановой выработки в рублях водителя автопоезда или водителя междугородного автобуса. Поэтому взамен командировочных для этой категории водителей увеличен норматив по зарплате на 0,01. Тогда в целом, согласно положению об оплате труда, норматив зарплаты водителей стал колебаться в пределах от 0,08 до 0,13, и зарплата оказалась в прямой зависимости от полученных доходов. Причем, нижний предел норматива применяется, когда существенная часть доходов остается нереализованной за отчетный месяц и переходит в дебиторскую задолженность клиентуры. Основная зарплата кондукторов тоже сдельная и начисляется по нормативам к собранным доходам от 0,04 до 0,06.

Отчисления от зарплаты в *пенсионный и страховые фонды* составляют 5-7 % в общих затратах. Это контрольная цифра (норматив) служит, в основном, для предварительной оценки правильности начисления.

По статье *износ и ремонт автомобильных шин* отражают затраты АТП, связанные с эксплуатацией автомобильных шин:

- суммы, ежемесячно отчисляемые в резерв на восстановление и ремонт автомобильных шин и рассчитываемые по установленным нормам на 1000 км пробега;
- расходы, связанные с установкой автомобильных шин на колеса; стоимость материалов, израсходованных водителем на ремонт автомобильных шин в пути следования автомобиля;
- транспортно-заготовительные расходы и наценки снабженческих организаций в доле, пропорциональной стоимости автомобильной резины, выданной со склада в текущем месяце;
- суммы премий, начисленные в соответствии с действующими положениями за увеличение пробега автомобильных шин и за выполнение плана сдачи шин, пригодных для восстановления, в том числе методом наложения нового протектора, с отчислениями на социальное страхование.

Таблица 12

**Расчет потребности в автомобильных шинах
на программу расчетного года**

№ п/п	Марка Автомобиля	Размер а/шины	Число а/шин на 1 авт [n], шт.	Общий Пробег Авт-лей [Лобщ], км	Норм. Пробег А/шины [Lш], км	Потребность в а/шинах [4] x [5] / 6 W = Лобщ x n/Lш	Результат Базового года
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Автопоезда	260x508	18	1363050	65700	373	271
2	КамАЗ без прицепа	260x508	10	344820	65700	52	48
3	Автбусы Ик-256	300x508	6	126338	80000	10	10
4	Автбусы Икарус, Чавдар, ЛАЗ-699	280x508	6	658044	90000	44	42
5	ЛАЗ-695	280x508	6	928576	90000	62	46
6	ЛиАЗ-677	280x508	6	259720	60000	26	21
7	ЛиАЗ-5256	260x508	6	117156	40000	18	14
8	ПАЗ-3205,672	240x508	6	825660	73000	67	38
9	Мерседес(101)	280x508	6	101206	90000	7	7
				Всего:		659	497

Данной статье затрат отводится норматив 0,04. Руководитель предприятия заинтересован в соблюдении этого норматива с точки зрения обеспечения высокого уровня технической готовности автомобилей и автобусов, предупреждения дорожно-транспортных происшествий.

Расчет потребности в автомобильных шинах предлагается вести табличным методом (таблица 12).

В статью *эксплуатационный ремонт и техническое обслуживание* автомобилей включается стоимость ежедневного осмотра и профилактического ухода за подвижным составом, первого и второго технических обслуживаний, текущего ремонта автомобилей и прицепов, выполненных в своих мастерских или в сторонних предприятиях. При этом расходы по капитальному ремонту подвижного состава на эту статью не относят и учитывают отдельно, так как они поглощаются за счет специального фонда.

К расходам, учитываемым по данной статье, относят:

- основную и дополнительную заработную плату ремонтных рабочих и водителей, занятых на техническом обслуживании и ремонте подвижного состава, с отчислениями на социальное страхование и в резерв на оплату отпусков рабочим;
- премии, начисленные ремонтным рабочим по результатам труда из фонда заработной платы;
- стоимость израсходованных при ремонте и техническом обслуживании запасных частей, материалов и топлива;
- стоимость работ, выполненных на стороне (шлифовка коленчатых валов, расточка и шлифовка цилиндров двигателей и др.);
- стоимость инструментов, выданных на автомобили для пополнения их комплекта взамен пришедших в негодность.

Таким образом, затраты на эксплуатационный ремонт и техобслуживание состоят из двух элементов: затраты на приобретение запасных частей и

заработная плата ремонтных рабочих. Суть управления этими затратами состоит в том, чтобы при нормативе 0,14 не менее половины уходило на приобретение запасных частей. В противном случае из-за повышенного износа увеличится вероятность отказов узлов и агрегатов, сходов с линии автомобилей или автобусов. Вторую составляющую-фонд оплаты труда ремонтных рабочих мы поставили в зависимость от фонда оплаты труда основных рабочих-водителей и кондукторов. В результате при начислении заработной платы фонд оплаты труда водителей и кондукторов, как известно, образуется по соответствующим нормативам как доля от доходов, а фонд оплаты труда ремонтных рабочих рассчитывается согласно положению об оплате, но в ограничительном факторе 0,3 от ФОТ основных рабочих. Управление фондом оплаты труда ремонтно-вспомогательных рабочих производится в следующей последовательности. Во-первых, при составлении или корректировке бизнес-планов на отчетный год закладывается численность и разряды ремонтных рабочих, дающие сбалансированность в существующих нормативах фондом оплаты труда. Далее в оперативном порядке регулирование размера ФОТ ремонтно-вспомогательных рабочих достигается применением положения об оплате труда, которое позволяет варьировать этими затратами в широком интервале.

По статье *амортизационных отчислений* учитывают суммы ежемесячных отчислений от стоимости эксплуатируемых основных средств АТП, предназначенных для финансирования затрат по новому строительству и приобретению основных средств (на полное восстановление), а также на финансирование затрат по капитальному ремонту действующих основных средств.

Нормы амортизационных отчислений на полное восстановление и капитальный ремонт подвижного состава автомобильного транспорта установлены, как правило, в процентах от балансовой стоимости на каждые

1000 км пробега. В связи со старением основных фондов, доля амортизационных отчислений из года в год уменьшается. В 1999 году амортизационные отчисления составили 5,9 % от общих затрат, тогда как в 1996 году они составили 9,6 %. В результате применяемые на практике классические нормы амортизации к балансовой стоимости подвижного состава не позволяют создавать реального фонда восстановления парка. Обострению проблемы способствует постоянное повышение цены нового автомобиля.

В условиях хозяйствования, характеризующихся высокой неопределенностью и динамичными изменениями, вызванными инфляционным процессом трудно обеспечить адекватность исчисления норм амортизации. Предлагаемая нами формула, путем замены параметров, позволяет обеспечивать саморегулируемость этой составляющей себестоимости:

$$N_a = \frac{(C_n - C_l) \times 1000}{C_n \times L_n} \times 100\%, \quad (8)$$

где: N_a – норма амортизационных отчислений на полное восстановление конкретной модели (единицы) подвижного состава, %%;

C_n – стоимость конкретной модели нового подвижного состава, руб., вводится взамен балансовой стоимости (C_b);

C_l – ликвидная (рыночная) стоимость конкретной модели (единицы) подвижного состава, руб., взамен остаточной стоимости (C_o);

L_n – нормативный амортизационный пробег (рациональный ресурс) конкретной модели подвижного состава, тыс.км.

Перерасчет нормативов амортизационных отчислений в составе себестоимости следует производить по мере изменения условий рынка подвижного состава.

Управление этой составляющей себестоимости сводится к аккумулярованию средств на специальном субсчете, с целью их дальнейшего применения по назначению – приобретение нового подвижного состава.

Таблица 13

Сведения об амортизационных отчислениях по Дюртюлинскому АТП и использовании средств для приобретения подвижного состава, в т.руб

Параметры	Годы			
	1996	1997	1998	1999
Амортизационные отчисления, т.руб.	1427	1627	1376	1257
Приобретено подвижного состава	-	72	732	1127

Таким образом, внедрение методики управления затратами и результатами позволило базовому предприятию улучшить целевое использование амортизационных отчислений (таблица 13).

Общехозяйственные (накладные) расходы по своему характеру подразделяются на следующие группы: расходы на управление предприятием; общепроизводственные расходы; сборы и отчисления; непроизводительные расходы. Каждая из приведенных групп общехозяйственных расходов в свою очередь подразделяется на отдельные разделы и статьи, в которых накапливаются суммы, израсходованные на хозяйственное содержание АТП по видам и назначению расходов.

Общехозяйственные расходы относятся к категории постоянных расходов в связи с тем, что их величина планируется в абсолютной сумме, не зависящей от фактического объема перевозок, работ и услуг, выполненных АТП. К общехозяйственным относятся расходы по управлению и другие расходы, являющиеся общими для данного предприятия в целом и в связи с этим подлежащие распределению между отдельными видами транспортной,

экспедиционной и другой деятельности. Сумма общехозяйственных расходов, предусматриваемая в бизнес - плане АТП, зависит от его производственной мощности, технической оснащённости, структуры парка подвижного состава, наличия отдельно расположенных филиалов и ряда других причин.

При увеличении списочного состава автомобилей, а также при вводе в эксплуатацию новых производственных объектов абсолютная величина общехозяйственных расходов несколько увеличивается, но не пропорционально росту стоимости основных средств. Вместе с тем сумма и удельный вес общехозяйственных расходов в себестоимости единицы выполненной работы (перевозок), как правило, снижаются.

Общехозяйственные расходы планируются на основании действующих нормативов с учетом фактических затрат, сложившихся за прошедший период. При этом принимается во внимание предполагаемое изменение мощности АТП, его технической оснащённости, состава парка автомобилей и прицепов, а также производственной структуры предприятия, должны также учитываться внедрение мероприятий по научной организации труда, применение средств автоматизации и др.

В том случае, когда на АТП общехозяйственные расходы планируются и учитываются в разрезе отдельных автоколонн, бригад, экипажей, цехов, мастерских и других хозрасчетных подразделений, то отнесение суммы общехозяйственных расходов на себестоимость отдельных видов перевозок, работ и услуг может производиться прямым путем.

Сам процесс учёта и распределения общехозяйственных расходов и отнесения их на себестоимость отдельных видов производственной деятельности АТП можно разделить на два этапа: первый этап – учёт общехозяйственных расходов по элементарным составляющим; второй этап - распределение составляющих общехозяйственных расходов между отдельными видами перевозок и остальными видами работ и услуг.

Возможно применение различных методов распределения общехозяйственных расходов между отдельными видами перевозок:

- пропорционально основной заработной плате производственных рабочих (водителей, кондукторов);
- на один рубль прямых производственных затрат; на один рубль доходов;
- пропорционально удельному весу плановой суммы (доли) общехозяйственных расходов в плановой себестоимости отдельных видов перевозок;
- пропорционально наличию и использованию парка автомобилей с учетом их грузоподъемности по каждому виду перевозок.

Степень объективности того или иного метода зависит от конкретных условий, существующих в данном АТП:

- вида выполняемых перевозок (грузовые, пассажирские или смешанные);
- сложившегося характера перевозок грузов (централизованные, для постоянной клиентуры, по разовым заказам, с большим числом заездов или нет, с выполнением экспедиторских операций или без них и т. п.);
- наличия и степени использования специального подвижного состава, прицепов, способа выполнения погрузочно-разгрузочных работ и т. п.;
- количества эксплуатируемых марок автомобилей, их возраста и технического состояния;
- твердого закрепления отдельных автомобилей, прицепов, полуприцепов за теми или другими видами перевозок (с расчетом за тонну, из повременного или покилометрового расчета);
- работают ли автомобили только в границах данного населенного пункта или также на междугородных линиях; ряда других условий, влияющих на степень использования подвижного состава, себестоимость перевозок, выработку и доходы.

Выбор метода распределения общехозяйственных расходов на отдельные виды перевозок следует осуществлять с учётом внешних и внутренних условий .

С этой точки зрения, наиболее объективными методами являются: распределение в соответствии с удельным весом плановой суммы общехозяйственных расходов в общей сумме плановой себестоимости отдельных видов перевозок; распределение на 1 рубль фактических доходов по отдельным видам перевозок. При этом второй из этих методов все же является более предпочтительным. Во-первых, в силу простоты и доступности для расчета. Во-вторых, в силу того, что доходы от тех или иных видов перевозок, как правило, являются наиболее объективным показателем не только выполненных объемов, но и меры производственных затрат, связанных с выполнением этих объемов.

При изменении объемов и других факторов возникает необходимость регулирования общехозяйственных расходов. Для решения этой задачи, по нашему предложению на базовом предприятии внедрена практика составления сметы накладных расходов по отдельным статьям в отношении к прогнозируемому объему перевозок. С этой целью рекомендуется классифицировать составляющие затрат на регулируемые и нерегулируемые. Например, смета административно-управленческих расходов, основой которой составляет штатное расписание, предназначается для контроля за данной группой затрат.

Общехозяйственные расходы занимают значительное место (15 – 20 %) в себестоимости перевозок, работ и услуг, выполняемых предприятиями автомобильного транспорта общего пользования. Следовательно, их экономия и жесткий контроль за соблюдением штатной и сметной дисциплины является одними из условий снижения себестоимости перевозок и транспортно-экспедиционных услуг.

Расшифровка накладных расходов за 1996 - 1999 г.г. показывает, что здесь имеется шесть крупных составляющих (таблица 14):

Таблица 14

Расшифровка накладных расходов по составляющим

Составляющие накладных расходов	1996 г.		1999 г.	
	сумма т.руб	% %	сумма т.руб.	% %
Зарплата АУП с отчислениями	622	14,6	844	21,4
Содержание служебных автомобилей	587	13,8	400	10,1
Содержание зданий и сооружений	437	10,3	453	11,4
Тепло и электроэнергия	661	15,5	218	5,6
Отчисления автовокзалам	425	10	871	21,9
Дорожный налог	233	5,5	379	9,6
Прочие составляющие	1295	30,3	790	20
Всего	4260	100	3955	100

Таким образом, внедрение методики управления затратами позволило стабилизировать статью «общехозяйственные расходы». Выполнено следующее регулирование составляющих: затраты сокращены на содержание легковых автомобилей, ограничены на содержание зданий и сооружений. поскольку затраты на теплоэнергию оказались наибольшими и не поддавались регулированию, то для решения данной проблемы автором предложено подкрепленное соответствующими расчётами решение, предусматривающее переход на альтернативное теплоснабжение, взамен традиционного – от котельной нефтедобывающего управления, являющегося монополистом в этой сфере. Выбран вариант автономного теплоснабжения производственных объектов от котлов средней мощности, работающих на газовом топливе. За счет более чем 3-х кратного снижения данной составляющей накладных расходов удалось увеличить затраты по другим социально-значимым составляющим.

Для того, чтобы данная статья затрат не превышала норматива, необходимо поддерживать на уровне объемные показатели и доходы предприятия. Отметим также, что в целях управления фондом оплаты труда АУП введен ограничительный фактор. ФОТ АУП не может превышать 0,2 объема ФОТ основных рабочих.

Глава 3

Пути совершенствования хозяйственного механизма на основе применения системы управления затратами и результатами

3.1 Рациональное планирование перевозок с выделением области безубыточности.

Для эффективной организации транспортного процесса в рыночных условиях крайне важно сделать рациональный выбор соотношения основных параметров перевозок: объема транспортной работы, выручки и затрат. С этой целью нам удалось применительно к автотранспортной деятельности разработать и апробировать на практике графоаналитический метод на основе теоретического материала, известного на Западе под названием «CVP-анализ» [76]. Анализ соотношения затрат, выручки и объема перевозок позволяет иметь картину возможных экономических последствий управленческих решений.

Начнем с возможного применения «CVP- анализа» для планирования дотируемых (городских) перевозок. Здесь доход бывает двух видов переменный и постоянный. Выручка изменяется в зависимости от количества перевезенных пассажиров, что в свою очередь зависит от количества

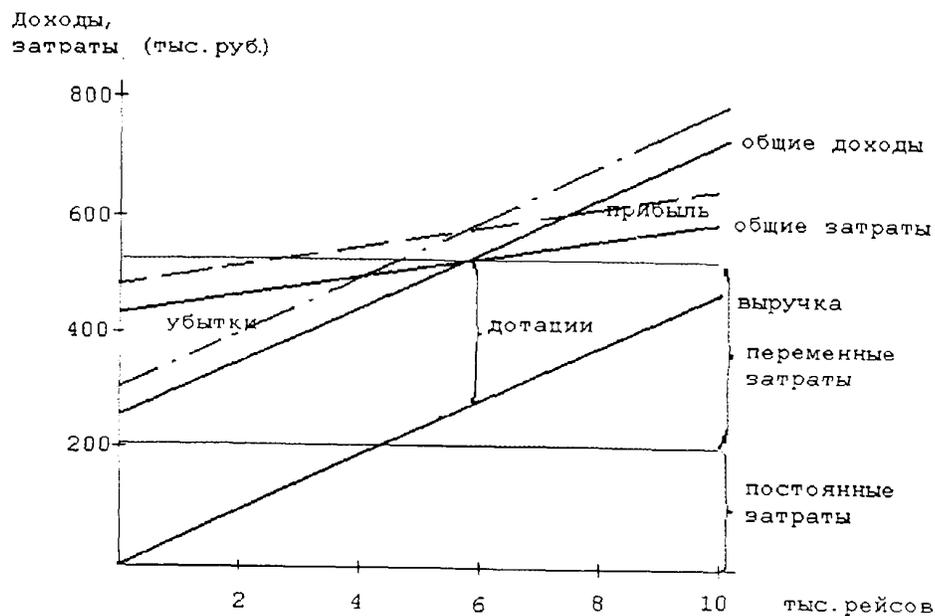


Рис.7. Модель CVP-анализа для дотируемых перевозок

выполненных рейсов, тогда как дотация выделяется по установленным лимитам.

На рис. 7 показано, что предприятие имеет критическую точку для городских перевозок при 5800 рейсах в месяц.

Графическая модель CVP демонстрирует также эффект от повышения расходов (штрих линия) на 50 тыс. рублей (критическая точка соответствует ~ 7500 рейсов) и увеличение тарифов или лимита дотации (штрих-пунктирная линия).

Модель CVP может быть использована для многих перспективных решений, таких, как повышение тарифов на перевозки или увеличение дотации, с одной стороны, так и повышение уровня оплаты труда, эксплуатационных и других расходов в будущем периоде, с другой. Плановая модель основывается на предложении о том, каким образом ведут себя переменный доход и издержки в зависимости от изменений объемов перевозок. Очевидно, что рост количества рейсов будет давать адекватный рост доходов только при наличии неудовлетворенного спроса на автоуслуги.

Рассмотрим пример роста по планированию пригородных перевозок на основе установленного лимита компенсации потери доходов от перевозки льготных пассажиров. Установленный на год лимит компенсации составляет 2 млн.100 тыс. рублей, тариф на 1 км – 0,24 рубля. Постоянные расходы АТП, отнесенные на пригородные перевозки составляют 160 тыс.рублей в месяц. Необходимо вычислить, какой объем перевозок по сельским маршрутам дополнительно к платным запланировать на будущий период:

Пусть N – количество дополнительных пассажирокилометров, тогда, имея ввиду полного использования компенсации;

$$\text{Доход} - \text{Переменные затраты} - \text{Постоянные затраты} = 0$$

$$2100000 : 12 - 0,24 N - 160000 = 0$$

$$0,24 N = 175000 - 160000 = 0$$

$$N = 15000 : 0,24 = 62500$$

$N = 62,5$ тыс. пассажирокилометров в месяц .

Зная расстояния до сельских населенных пунктов и владея данными изучения пассажиропотока нетрудно скорректировать плановое количество рейсов в сторону увеличения с обеспечением безубыточной работы автобусов.

Таким образом, методология планирования деятельности автопредприятий, действующих в условиях рыночной экономики должна быть ориентирована на потребности как собственно транспортного процесса, так и других участников бизнеса. Предполагаемые подходы по расчету количественных значений приобретают не только теоретическую, но и в большей мере практическую значимость.

В рыночных условиях хозяйствования стремление к получению прибыли является естественным стимулом к сокращению издержек производства и активному внедрению в практику новых эффективных технологий и других достижений. Эти направления становятся главными в деятельности всех звеньев системы управления экономикой. Поскольку предприятие самостоятельно в своих действиях и полностью ответственно за их результаты, а стимулирующие функции берет на себя рыночная экономика, то экономическая поддержка предприятий, не имеющих положительных результатов деятельности должны стать чрезвычайным явлением. К этому следует добавить в ряде случаев непредвиденную динамику экономических показателей рыночной среды (цены, налоги, процентные ставки и так далее). Все это объективно предполагает рассмотрение хозяйственной деятельности как вероятностной системы. Предприятия вынуждены самостоятельно решать проблемы выживания в сложной обстановке и наряду с определением путей повышения экономической эффективности должны определять комплекс задач, обеспечивающих надежность работы.

3.2 Метод расчета сменно суточных заданий на перевозки

Поскольку основу управления производственной деятельностью составляет информационный процесс, как текущее, так и оперативное планирование должны отражать суть управления затратами. Таким образом, планирование производственно - хозяйственной деятельности является одной из важнейших функций управления. Система планирования как некоторая функциональная система состоит из множества функциональных элементов, находящихся в определенных отношениях, установленных исходя из последовательности операций осуществления процесса планирования и порядка обработки производственно - экономической информации. Такая схема дает возможность представить описываемый процесс как совокупность взаимосвязанных процедур, рассматриваемых во времени.

Единая интегрированная управленческая система взаимосвязанных элементов реализуется по ряду направлений: во-первых, перспективные, текущие и оперативные планы должны быть разработаны для определенных производственных подразделений предприятия, то есть они должны соответствовать заданным уровням планирования; во-вторых, оперативные планы должны соответствовать текущим, а текущие перспективным. Оперативные, текущие и перспективные планы должны охватывать различные аспекты производственно-хозяйственной деятельности. Эти согласования плановых заданий осуществляются не по прямым, а обратным связям. В процессе согласования проводится всесторонний анализ различных производственно-экономических факторов, затем даются экономические оценки и, при необходимости, определяются и рассчитываются альтернативные варианты. Причем, прежде чем будет сформировано рациональное соотношение параметров перевозочного процесса, подобные процедуры могут многократно повторяться.

В процессе диссертационного исследования выработан метод расчета сменно суточных заданий на перевозки. В порядке примера рассмотрим данный метод применительно к внутрирайонным пассажирским перевозкам при твердом лимитировании министерством финансов республики компенсации на перевозку льготных пассажиров. Расчет выполняется путем распределения расходов по маршрутам на основе норм затрат для реальных условий: приоритет цены автомобильного топлива, установленный лимит компенсационных бюджетных ассигнований, достигнутый уровень собираемости доходов от перевозок. Расчет ведется табличным способом на каждый предстоящий месяц, значение доходов и компенсации даны в рублях (табл. 15).

Расчет сменно-суточного задания по доходам на внутрирайонные перевозки на предстоящий месяц

Таблица 15

А. Наиболее эффективный план доходов по маршрутам

N п/п	Маршрут	Пробег, км	Линейн. норма топлива л./100 км	Топливо			Общий доход (желаем.) [7]*[4], руб.	Компен- сация, руб.	План Дохода Расчет. [8]-[9], руб.
				Литр, [3]*[4] /100	Цена, руб.	Затра- ты, руб.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Боргата-б	255	41	105	5,24	548	2191	530	1661
2	Гулюково-б	200	41	82	5,24	430	1719	525	1194
3	Таймурзино –б	191	41	78	5,24	410	1641	340	1301
5	Сикали-Ивач-б	228	41	93	5,24	490	1959	560	1399
6	Ангасяк-Черлак-б	234	41	96	5,24	503	2011	550	1461
7	Ярмино-Чалкак-б	316	41	130	5,24	679	2716	750	1966
8	Базытамак-б	234	33	77	5,24	405	1619	460	1159
9	Урманасты-б	263	41	108	5,24	565	2260	590	1670
11	Ивачево-б	255	41	105	5,24	548	2191	480	1711
12	Ишмет-Байгил.-б	274	41	112	5,24	589	2355	640	1715
13	Семилетка-дт	290	46	133	5,33	711	2844	1030	1814
14	Таштау-б	308	34	105	5,24	549	2195	368	1827
15	Янтузово-б	68	34	23	5,24	121	485	80	405
16	Сарманай – Асян	317	34	108	5,24	565	2259	330	1929
17	Миништы-Сабан.	136	41	56	5,24	292	1169	350	819
18	Бирск-б	234	41	96	5,24	503	2011	270	1741
19	Сем.- Дюртюли	286	54	154	5,24	809	3237	450	2787
20	Сем.-Чекмагуш	234	34	80	5,24	417	1668	100	1568
	ИТОГО			1741		9132	36529	8403	28126

Порядок и суть расчетов очевидны: в первую очередь для каждого маршрута, по утвержденным нормам расхода топлива, вычисляем его стоимость. Далее, умножив цифры 7-го столбца на 4, получаем сумму желаемого дохода по каждому маршруту. Уменьшив желаемый доход на сумму компенсации за перевозку льготных пассажиров, находим план желаемой выручки по каждому маршруту. Оценивая полученные данные путем их сравнения с достигнутым уровнем выручки за предыдущий месяц и с результатами изучения пассажиропотока, делаем вывод, что полученный уровень плана выручки требует корректировки.

Таблица 15 а

Б. Корректировка распределения сменно-суточного задания по доходам с учетом реальной ситуации

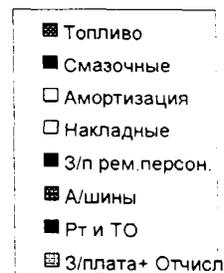
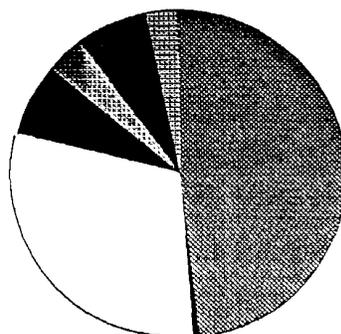
N п/п	Маршрут	пробег, км	линейн. норма топлива на 100 км, литров	топливо			Минимум дохода (общий) {10}+{9}, руб.	компен- сация, руб.	план сбора дохода реальн., руб.
				литр.	цена, руб.	всего, руб.			
1	Боргата-б	255	41	105	5,24	548	1000	530	470
2	Гулюково-б	200	41	82	5,24	430	885	525	360
3	Таймурзино -б	191	41	78	5,24	410	710	340	370
5	Сикали-Ивач-б	228	41	93	5,24	490	1170	560	610
6	Ангасяк-Черлак-б	234	41	96	5,24	503	1130	550	580
7	Ярмино-Чалкак-б	316	41	130	5,24	679	1410	750	660
8	Базытамак-б	234	33	77	5,24	405	1150	460	690
9	Урманасты-б	263	41	108	5,24	565	990	590	400
11	Ивачево-б	255	41	105	5,24	548	1030	480	550
12	Ишмет-Байгил.-б	274	41	112	5,24	589	1290	640	650
13	Семилетка-дт	290	46	133	5,33	711	2230	1030	1200
14	Таштау-б	308	34	105	5,24	549	838	368	470
15	Янтузово-б	68	34	23	5,24	121	210	80	130
16	Сарманай - Асян	317	34	108	5,24	565	631	330	301
17	Миништы-Сабан.	136	41	56	5,24	292	519	350	169
18	Бирск-б	234	41	96	5,24	503	1540	270	1270
19	Сем.- Дюртюли	286	54	154	5,24	809	1650	450	1200
20	Сем.-Чекмагуш	234	34	80	5,24	417	680	100	580
	ИТОГО			1741		9132	19063	8403	10660

Приняв затраты на автомобильное топливо для совершения на каждом маршруте заданной транспортной работы за независимую величину, вычислим расчетный норматив статьи затрат на топливо в доходах: $(7)/(8) = 9132/19063 = 0,48$

В. Распределение твердо заданных нормативов статей затрат, кроме заработной

платы

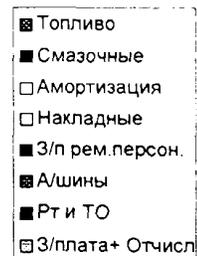
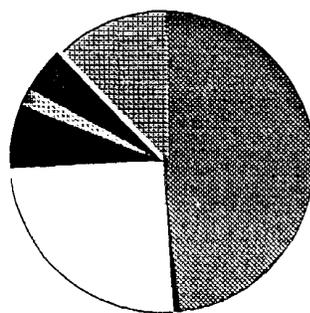
Статьи затрат	норматив
Топливо	48%
Смазочные	1%
Амортизация	10%
Накладные	20%
З/п рем.персон.	7%
А/шины	4%
Рт и ТО	7%
Итого	97%
З/плата+ Отчисл	3%
Всего	100%



Г. Корректировка статей расходов с целью образования достаточного уровня фонда оплаты труда основных рабочих

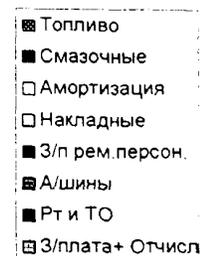
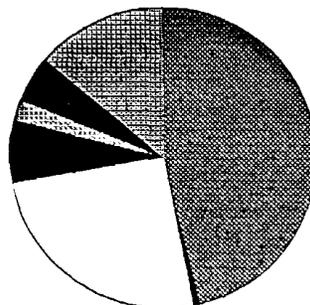
1) при выполнении плана на 100%

Статьи затрат	норматив	руб.
Топливо	48%	9132
Смазочные	1%	191
Амортизация	5%	953
Накладные	20%	3813
З/п рем.персон.	7%	1334
А/шины	2%	381
Рт и ТО	5%	953
Итого	88%	16757
З/плата+ Отчисл	12%	2306
Всего	100%	19063



2) при перевыполнении плана на 10%

Статьи затрат	норматив	руб.
Топливо	46%	9132
Смазочные	1%	201
Амортизация	5%	1007
Накладные	20%	4026
З/п рем.персон.	7%	1409
А/шины	2%	403
Рт и ТО	5%	1007
Итого	86%	17184
З/плата+ Отчисл	14%	2946
Всего	100%	20130



Исходя из расчетных суточных нормативов статей затрат, нетрудно вычислить затраты на предстоящий период (месяц). В результате каждая служба заранее имеет информацию о своем финансовом обеспечении на предстоящий период. Остается добавить, что участие руководителей служб, специалистов и бригадиров при корректировке нормативов статей затрат на перевозки, исходя из науки о менеджменте, можно признать за фазу выбора вариантов решения проблемы. В последующей за ней фазе принятое решение окажется скорее компромиссным, нежели волонтаристским.

К решению центральной задачи управления затратами как ряда других практических задач организации, планирования и управления производством привлекались научные подходы, которые позволяют находить наиболее эффективные и экономичные решения. Применена такая отрасль знаний, как операционный анализ, что предполагает отыскание возможных путей действия, построение модели явления или операции, проведение анализа последствий в случае принятия каждого из путей действия, выбор решения при реализации результатов исследования. Для того чтобы принимать правильные решения, изучаются отдельные операции, выявляются те элементы, которые создают помехи или мало эффективны, затем они устраняются, отыскиваются более эффективные пути с помощью имитационной модели.

Нормативный метод как совокупность способов и приемов учета и контроля за выполнением заданий по снижению себестоимости автоуслуг является важным средством управления формированием затрат в процессе совершения транспортной работы. Он предусматривает создание системы действующих норм и нормативов и на ее основе калькуляции нормативной себестоимости; выявление и учет затрат, связанных с отклонениями от действующих норм и нормативов; исчисление фактической себестоимости продукции (работ) на основе предварительно составленных калькуляций

нормативной себестоимости (табл. 16).

Таблица 16

**Расчет нормативов статей затрат (себестоимости)
по городским перевозкам на предстоящий месяц**

А. Расчет распределения плана доходов городских автобусов на предстоящий месяц

Маршрут	Марка	КМ	Норма топл. литр	Дни	Расход топл.(л)		Расход топл.(руб)		Расчетн. Доход, руб.
					д/то пл.	бензин	д/топл.	Бензин	
Маршрут 1	Лиаз-677	780	525	21		11025		52700	210798
Маршрут 1	Лиаз-677	600	405	21		8505		40654	162616
Маршрут 1	П-3205	640	240	10		2400		11472	45888
Маршрут 1	П-3205	280	110	10		1100		5258	21032
Маршрут 2	Л-695	640	312	21		6552		31319	125274
Маршрут 2	Л-695	480	233	10		2330		11137	44550
Маршрут 3	Л-695	190	93	10		930		4445	17782
Маршрут 3	П-3205	190	77	11		847		4049	16195
ИТОГО						33689		161033	644134

Б. Расчет и корректировка нормативов статей затрат, корректировка
Объема дохода.

Показатели	Базовый период		Расчетный период			
	факт, тыс. руб.	%%	предвари- тельное распреде- ление, тыс.руб.	%%	принятый норматив, %%	План, Тыс.руб
Топливо	138,7	32	161,0	25	29	161,0
Смазочные и др. материалы	2,7	1	6,4	1	1	5,6
ФОТ с отчислениями	83,5	19	167,3	26	22	122,0
Авто шины	5,5	1	32,2	5	5	27,8
Ремонт и ТО	76,3	18	115,8	18	18	100,0
Амортизация	15,1	4	32,2	5	5	27,8
Накладные расходы	109,3	25	128,7	20	20	111,0
Расходы всего	431,1	100	643,6	100	100	555,0
Доходы всего:	431,4		644,1			555,0
В т.ч. выручка	189,2		255,0			255,0
Дотация	242,2		389,1			300,0
Прибыль	0,3		0,5			0

Расчет распределения плана доходов в табл. 16А является оценочным и ведется по критерию $D = 4 P_T$,

где D – расчетный доход;

P_T – затраты на автомобильное топливо.

Расчет по данным табл. 16 ведется по формулам автора в нижеследующей последовательности:

1. Расходы на перевозки по нормативу на расчетный месяц (март):

$$P_{н1} = \frac{D_{пл1}}{D_{ф}} * P_{ф} \quad (9)$$

где $P_{н1}$ – расходы на перевозки по нормативу на расчетный месяц;

$D_{пл1}$ – планируемые доходы на расчетный месяц;

$D_{ф}$ – фактические доходы, полученные в базовом месяце;

$P_{ф}$ – фактические расходы на перевозки в базовый месяц.

2. Нормы по статьям затрат рассчитываются по формуле:

$$Z_i = H_i * P_{нр}, \quad (10)$$

где Z_i – затраты i -ой статьи на расчетный месяц;

H_i – норматив i -ой статьи затрат на расчетный месяц;

$P_{нр}$ – норматив общих затрат на расчетный месяц.

3. Необходимая сумма дотации рассчитывается по формуле:

$$D_{отр} = P_{нр} - D_{плр}, \quad (11)$$

где $D_{отр}$ – дотация на расчетный месяц;

$D_{плр}$ – плановые доходы на расчетный месяц, устанавливается на основе изучения пассажиропотока в предыдущем месяце и уровня доходов соответствующего месяца предыдущего года.

В случае утверждения вышестоящей организацией дотации в меньшем

объеме, чем расчетная дотация, сохранить управляемость экономики и устойчивость финансов можно лишь обеспечив перевыполнение плана выручки или выполнив расчет в обратной последовательности, скорректировав нормативы статей затрат с точки зрения экономической целесообразности. Очевидно, что на практике следует применять оба приема одновременно. Вариант расчета приведен в табл. 16 Б, где использован полученный от ГУП «Башавтотранс» лимит дотации, равный 300 тыс. руб. По пробегу автобусов на утвержденный график работы расчетного месяца расход топлива (161 тыс. руб.) остается неизменным. При этом норматив этой статьи затрат согласно формуле [14] окажется равной 0,29 или 29 %, что вполне приемлемо. В связи с тем, что в марте-месяце организуется подготовка к годовому техническому осмотру подвижного состава, нецелесообразно уменьшать нормативы статей затрат, имеющих прямое влияние на техническую готовность парка. Уменьшаем норматив ФОТ на 0,04 пункта. При этом убеждаемся, что по сравнению с базовым месяцем обеспечивается его рост адекватно росту выручки от перевозок.

Применение этого метода, путем контроля за соблюдением плановых лимитов и норм затрат, позволяет оперативно, полнее и глубже использовать данные бухгалтерского учета для управления производством и совершенствования организации производства.

Сводный учет затрат на эксплуатацию подвижного состава, его обслуживание и ремонт при нормативном методе ведется по статьям затрат, в разрезе отдельных видов перевозок, работ и услуг, с обязательным выявлением и учетом отклонений от норм по каждому учитываемому показателю.

Своевременное выявление и текущий учет отклонений от действующих норм затрат, детальное изучение причин, их вызвавших, позволяют принимать оперативные меры по предотвращению перерасходов и повышению уровня технологической и плановой дисциплины, своевременно пресекать случаи

нерационального расходования средств, установить работников, непосредственно виновных в допущенных нарушениях и перерасходах.

Поскольку основой нормативного метода является норма, т. е. расчетная единица, которая при умножении ее на выполненные объемы должна дать сумму нормативных предельно допустимых затрат, то при переходе на нормативный метод учета необходимо прежде всего разработать эту норму или систему норм, которые для условий эксплуатационной и технико-экономической деятельности конкретного АТП будут наиболее объективными. При разработке нормативов за исходную единицу для расчета принимают различные показатели, например: 1 автомобилетонно час работы; 1 км пробега; 1 рубль дохода и т. д.

При организации нормативного учета на автотранспортных предприятиях целесообразно исходить из следующих основных положений. Нормативы затрат, т. е. основная база нормативного учета, должны разрабатываться с учетом особенностей и конкретных условий деятельности данного АТП, для каждого производственного подразделения (автоколонны, цеха, мастерской и т. п.), что даст возможность своевременно выявить отклонения и их причины, и в случае объективности отклонений внести изменения в нормативы.

Осуществление системного и ежедневного учета затрат по нормам и отклонений от норм возможно лишь при внедрении на АТП комплексной механизации всех учетно-вычислительных работ, и в том числе всех показателей нормативного учета, непосредственно с первичных документов, стаксированных с учетом требований нормативного учета. Периодически (ежедневно, за пять дней или за месяц) в бухгалтерию АТП по компьютерной сети должна поступать итоговая информация о результатах (отклонениях) применения нормативного учета в необходимых разрезах. На основании периодической информации, получаемой от компьютера, бухгалтерия совместно с экономической, эксплуатационной и технической службами

должна осуществлять оперативный анализ причин отклонений и предлагать необходимые решения и мероприятия руководству АТП.

Таблица 17

**Результаты деятельности грузового парка дочерних АТП ГУП
«Башавтотранс» за 1999 год**

Дочерние АТП ГУП "Башавтотранс"	Объем перевозок		Доходы, тыс.руб.	Расходы, тыс.руб.	Прибыль, Тыс.руб.	Рента- бель- ность, %	Расход на 1 км, руб.
	1998г. тыс.т.	1999г. тыс.т.					
1	2	3	4	5	6	7	8
Баймакское	165,9	244,6	4689,3	4622	67,3	1,46	3,27
Белорецкое	781,8	858,4	5837	6896	-1059		3,94
Бирское	294,3	224,5	5612,2	6412,6	-800,4		3,55
Давлекановское	50,3	54,7	3752,5	3737,2	15,3	0,41	3,13
Дюртюлинское	201,4	372,6	6822	6280,3	541,7	8,63	3,69
Ишимбайское	450,5	454,2	9883	9779	104	1,06	2,88
Кигинское	101,6	78,2	1196	1318	-122		2,85
Кумертауское	357	411,3	7624	7806	-182		3,27
Мелеузовское	478,8	584	11461,4	11652,2	-190,8		3,48
Месягутовское	162	200,9	5028	5358	-330		3,77
Нефтекамск.гр.	374,3	480,2	12854	12528	326	2,6	3,35
Октябрьск.гр.	220,9	321,3	5898	5963	-65		3,39
Белебеевское	126,3	142,1	4501	4457	44	0,99	3,74
Салаватск.гр.	361	558,6	13203	13472	-269		3,68
Сибайское	311,1	454,8	10443	10801	-358		3,75
Стерлитамакск.гр.	895,2	984	28437	27791	646	2,32	3,50
Туймазинское	191,4	266,1	4222,8	4788,9	-566,1		3,43
УПАП-4	54,1	74,9	2023,7	2225,5	-201,8		2,31
УГАП-1	305,3	360	12984	14165	-1181		3,94
УГАП-2	351	264,3	10094,7	10768	-673,3		3,60
УГАП-3	310,3	313,9	8570	9794	-1224		3,99
УГАП-4	712	879,8	17633	19905	-2272		3,81
УГАП-5	440,8	576,2	13517	13975	-458		3,41
УАТП-6	54,5	87,9	2074,5	1891,3	183,2	9,69	4,01
УАТП-7	11	47,9	897	995	-98		2,89
УГАП	91,7	75,3	5565	7872	-2307		5,68
УГАП-8	65,4	59,9	2242	2977	-735		3,76
Учалинское	309,4	429,7	6828,6	7279,8	-451,2		3,75
Янаульское	164,6	156,4	2375,1	2374,9	0,2	0,01	3,14
Буздякское	931	971,8	9360,1	9605,7	-245,6		3,27
Яркеевское	52	71	1916	2276	-360		3,13
Самарское	97,2	71	2128	2002	126	6,29	2,76
Бакалинское	63,1	56,9	1356	1410	-54		2,89
Красноусольское	57,6	81,9	820,8	783,1	37,7	4,81	2,75
Чекмагушевское		14,5	847,7	896,1	-48,4		3,40
Карадаильское		75,6	1593	1494	99	6,63	3,77
Итого	9606,7	11359,4	244290,4	256351,6	-12061,2		3,55

Подтверждением жизнеспособности внедряемой методики управления «затраты-результаты», позволяющей путем управления затратами получать желаемые окончательные результаты, может послужить рассмотрение результатов любого вида основной деятельности автотранспортных предприятий республики, среди которых выгодно отличается по своим показателям Дюртюлинское АТП. Для примера приводятся результаты работы грузового парка дочерних АТП ГУП «Башавтотранс» за 1999 год (таблица 17). Такая же тенденция получения положительных результатов при управлении затратами имеет место во всех видах автобусных перевозок. Так, в 1999 году расходы на 1 км в городских перевозках в среднем по ГУП «Башавтотранс» составили 6,4 рубля, тогда как по Дюртюлинскому АТП этот показатель равен 3,9 рубля.

Таким образом, внедрение нормативного метода учета затрат на производство является одним из наиболее перспективных мероприятий по дальнейшему совершенствованию управления затратами предприятия, повышению контрольных и аналитических возможностей. Автор подчеркивает, что основными задачами нормативного метода являются своевременное предупреждение нерационального расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов в хозяйстве, содействие выявлению имеющихся в производстве резервов и результатов хозрасчетной деятельности подразделений.

3.3 Разработка рациональных управленческих решений в системе «затраты-результаты»

В целях повышения уровня стабилизации и устойчивости финансово-хозяйственной деятельности Дюртюлинского АТП, при сохранении профиля основной деятельности, предлагается следующий комплекс мероприятий:

- Выбор технической политики по эксплуатации и обновлению парка автобусов. Экономическое обоснование марок и моделей приобретаемых автобусов.
- Практическое применение метода экономического обоснования инвестиционного объекта.
- Экономическое моделирование сбалансирования затрат на оплату труда различных категорий работающих с реальными доходами.

С целью повышения уровня стабилизации и устойчивости финансово-хозяйственной деятельности Дюртюлинского АТП, при сохранении профиля основной деятельности, предлагается следующий комплекс мероприятий:

- Выбор технической политики по эксплуатации и обновлению парка автобусов. Экономическое обоснование марок и моделей приобретаемых автобусов.
- Практическое применение метода экономического обоснования инвестиционного объекта.
- Экономическое моделирование сбалансирования затрат на оплату труда различных категорий работающих с реальными доходами.

3.3.1 Экономическое обоснование марок и моделей приобретаемых транспортных средств

Более 70 % автобусов Дюртюлинского АТП (по ГУП «Башавтотранс» около 60%) выработало свой амортизационный ресурс. Перед городским общественным транспортом остро стоит проблема нормального обеспечения

перевозки пассажиров. В условиях, когда городские бюджеты, за счет которых ныне приобретается подвижной состав, истощены и дефицитны, необходимо взвесить экономические последствия каждого возможного решения. В принципе их может быть три. Первое — закупить на рынке, предлагающем довольно широкий выбор, наиболее экономичные и производительные автобусы, второе — эксплуатировать «до лучших времен» изношенную технику, поддерживая ее бесконечными ремонтами, третье — решить проблему за счет капитально отремонтированных собственных и зарубежных моделей, которые ныне предлагаются по довольно низкой цене. Обновление основных фондов — это одна из больших задач транспортного комплекса. На федеральном уровне должна быть определена стратегия обновления парка. Самое сложное в том, что во всех видах транспорта имеются устаревшие основные фонды, в том числе подвижной состав. Нужно найти рациональные пути, в том числе изменения в целом ряде законодательных актов, чтобы иметь возможность своевременно обновлять транспортные средства, чтобы не держать старый парк, который влияет на тарифную политику. Он удорожает себестоимость перевозок и все это отрицательно влияет на затраты грузовладельца или пассажира [29;31].

Приведем условный график оптимального срока эксплуатации автомобиля. Оптимальному значению величины срока эксплуатации автомобиля будет соответствовать точка на кривой линии суммарных издержек, где эти затраты будут минимальными (рис. 8). Выполняем табличным способом необходимые расчеты с использованием материалов автобусного парка Дюртюлинского АТП по состоянию на начало 1999 года. Всего обработаны результаты по 8 автобусам Икарус-260, 5 — Икарус-280, 6 — Мерседес Бенц Тюрк-0325, 18 — ЛиАЗ 5256, 2 — Икарус 283. Кроме того, оценивались результаты эксплуатации автобусов Икарус-280 и Икарус-260 после капитального ремонта. При этом учитывалась зарплата водителей,

кондукторов, ремонтных рабочих, затраты на шины, запчасти, топливо и смазочные материалы, на техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонты.

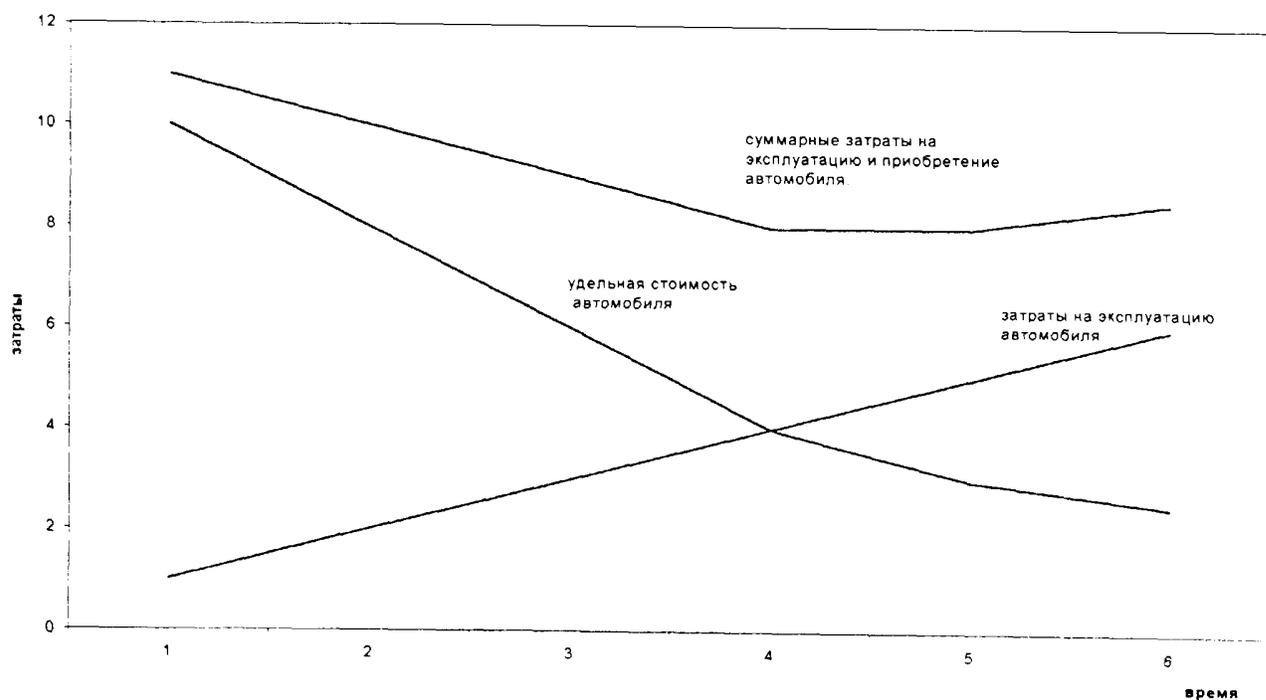


Рис. 8. Условный график определения оптимального срока эксплуатации автомобиля

Амортизационные отчисления зависят от продолжительности эксплуатации подвижного состава. Принятые ныне нормы (0,17 % от цены на 1000 км пробега) занижены и не обеспечивают даже простое воспроизводство парка, хотя для автотранспортных предприятий это не имеет значения, поскольку автобусы в основном приобретаются за счет бюджетных средств. Поэтому величину амортизационных отчислений при поиске оптимального срока службы изменим таким образом, чтобы полностью окупить стоимость автобуса. Стоимость автомобилей, заложенная в амортизационные отчисления на иномарки, учитывает таможенный сбор, который составляет 10 % у особо

больших и 30 % у больших автобусов. Цена отечественного автобуса повышалась на величину НДС (20 %).

Производительность подвижного состава с увеличением срока службы снижается, причем интенсивнее—у сочлененных автобусов, которые более напряженно эксплуатируются первые три года. Через 5 лет производительность автобусов снижается приблизительно в 1,5 раза, еще 3—4 года поддерживается на этом уровне капитальными ремонтами двигателя, текущими ремонтами кузова и основных агрегатов и далее быстро падает: в 2,5—3 раза по сравнению с первоначальным уровнем.

Ресурс автобуса и его годовой пробег являются случайными величинами и варьируют в широких пределах. Но количественные закономерности просматриваются достаточно очевидно. Автобусы, находившиеся в интенсивной эксплуатации, быстрее списываются или продаются посторонним организациям. Этим объясняется, что суммарный пробег с начала эксплуатации не равен сумме среднегодовых пробегов парка автобусов.

Средний ресурс сочлененного автобуса Икарус-280 до списания или продажи составляет приблизительно 540 тыс. км, а большого автобуса Икарус 260 – 520 тыс. км, что достигается за 12 лет.

Однако указанный средний ресурс не является оптимальным. На рисунке 3 приведены результаты исследования средних затрат на содержание автобусов Икарус-260 и Икарус-280. Видно, что на городских маршрутах наиболее выгодно использовать большие автобусы в течение 9—10 лет, а особо большие 8—9 лет, что отвечает их среднему пробегу в 480—500 тыс. км соответственно. Именно при этих пробегах сумма эксплуатационных затрат и отчислений на амортизацию оказывается минимальной.

Еще лучше через 5 лет интенсивной эксплуатации продавать автобусы по остаточной стоимости ведомственным предприятиям, в которых они будут использоваться на режимах, отвечающих их техническим возможностям. В

табл. 18 указаны затраты на эксплуатацию новых автобусов различных марок.

Таблица 18

Затраты на 1000 км пробега автобусов в начальный период эксплуатации

Руб.

МОДЕЛЬ	Средний пробег, тыс. км	Зарплата			Затраты на				Всего
		ТО-1	ТО-2	ТР	Запчасти	топливо	Смазки	Шины	
Большие автобусы									
Икарус 260	221	3,6	13,2	15,6	25,2	652	15,6	75	800,2
МБ Т 0325	39,4	1,8	9	18,6	45,6	638	37,8	75	825,8
ЛиАЗ 5256	73,4	4,8	37,8	16,8	27,6	750	15	75	927
Особо большие автобусы									
Икарус 280	87,3	4,8	12,6	10,8	17,4	696	16,8	100	945,7
Икарус 283	92	4,8	12,6	9,6	15	744	18	125	929
Кароса 741	19	2,4	12,6	33	49,2	780	46,8	144	1068

Материалы наблюдений за эксплуатацией автобусов Икарус-283 показывают, что их эксплуатационные затраты, несмотря на увеличение пассажироместности, практически совпадают с соответствующими затратами автобуса Икарус-280.

Очевидно, что десятилетия работы фирмы «Икарус» на российский рынок не могли не сказаться на результатах, и преимущества этих автобусов достаточно заметны, особенно в зимний период. Хотя базовые автобусы (Икарус) несколько проигрывают на периодичности технического обслуживания, они получают значительные преимущества на текущем ремонте. Спектр отказов вновь предлагаемых моделей весьма велик: от лампочек подсветки трафаретов до поломки элементов кузова, отказов коробки передач и двигателя, а число отказов за относительно короткий период эксплуатации доходит до 30 и более на машину. Можно сделать вывод, что доработка новых

моделей к российским условиям абсолютно необходима [69,80].

В российских условиях, учитывая климат, состояние дорог, чрезмерный коэффициент наполнения в часы пик и многое другое, новые модели вряд ли превысят результаты, показанные в условном графике. Скорее наоборот, ведь запчасти на новые модели очень дороги, и это делает невыгодным эксплуатацию автобусов, когда потребуются выполнять серьезные ремонтные работы. Например, коленчатый вал к 6-цилиндровому двигателю Мерседес - Бенц стоит 4807,7 долл. США (Икаруса — 1014,9 долл., т. е. в 4,74 раза дешевле), распределительный вал соответственно 1969,2 и 167,8 долл. США (в 11,6 раза дешевле) и т. д. В России к Икарусам производится 60 % запасных частей, в каждом регионе имеется от 200 до 500 приспособлений и пресс-форм для изготовления и восстановления деталей, конкурентную среду обеспечивают 33 крупных предприятия России и Белоруссии. А цены на запчасти к новым моделям целиком определяются заводом-монополистом [113].

Не оправдываются надежды, которые иногда возлагаются на капитальные ремонты автобусов. За счет капитального ремонта можно получить автобус, который будет служить приблизительно 3 года. Однако его производительность будет существенно уступать новому автобусу, а суммарные затраты, включая отчисления на капитальный ремонт и амортизацию, заметно превысят затраты на автобусы первого цикла эксплуатации.

Экономической оценкой в первом приближении являются затраты на один пассажиро-километр. Поскольку число мест в автобусе неодинаково, то были определены коэффициенты использования пассажироместимости. При расчете суммарных затрат на эксплуатацию, учитывая значительную неопределенность исходной информации, сделан ряд серьезных допущений в пользу моделей-новичков. Предположили, что не потребуется перечислять водительский состав и механиков, что накладные расходы, несмотря на увеличение марочного состава и простоев автобусов в ремонте, не увеличатся.

Результаты расчета приведены в табл. 19.

Таблица 19

**Затраты на пассажиро-километр в начальный период эксплуатации автобусов
(руб.)**

Модель	Затраты на эксплуатацию/1000км	Цена+там оженный сбор США \$	Сумма затрат на пробега 1000 км	Число мест	Кoeff. Наполнения	Затраты на 1 пасс. км.
<i>Большие автобусы</i>						
Икарус 260	800,2	109000	1280,32	100	0,44	0,0786
МБТ 0325	825,8	137120	1445,15	99	0,44	0,0876
ЛиАЗ 5256	927	90000	1381,23	89	0,45	0,0858
<i>Особо большие автобусы</i>						
Икарус 280	945,7	143485	1569,82	140	0,36	0,0852
Икарус 283	929	151761	1563,02	205	0,129	0,0756
Кароса 741	1068	172410	1859,92	150	0,35	0,0924

Для предприятия наиболее выгодно эксплуатировать автобусы большой вместимости в течение 9-10 лет, а особо большой вместимости 8-9 лет, т.к. при соответствующих этим срокам службы пробегах 480-500 тыс.км сумма эксплуатационных затрат и отчислений на амортизацию оказывается минимальной. Поэтому через 5, максимум, 9-10 лет интенсивной эксплуатации желательно реализовать автобусы по остаточной стоимости ведомственным предприятиям, а парк АТП пополнять новыми автобусами.

Наиболее выгодно приобрести из класса автобусов большой вместимости Икарус-260, а из класса особо большой вместимости – Икарус-283, как имеющие меньшие эксплуатационные затраты (таблица 19) и наиболее адаптированные к нашим специфическим условиям (суровый климат, плохие дороги, большие перегрузки в часы «пик», низкое качество отечественного автомобильного топлива и масел).

3.3.2 Применение метода экономического обоснования инвестиционного объекта

Рассмотрим статический метод («статика» - равновесие, состояние покоя) расчетов инвестиций, при котором расчеты производятся без учета временного фактора на следующем примере. Чтобы удовлетворить спрос сельского населения в автобусных услугах, предприятие приобретает новый автобус.

Таблица 20

Сравнительные экономические показатели транспортных средств

	АВТОБУС КАВЗ-685	АВТОБУС ПАЗ-3205
Цена приобретения, руб.	120 000	135 000
Налоги и страховка, руб.	3 600	3 900
Расходы на обслуживание в год, руб.	1 200	1 400
Эксплуатационные расходы на километр, руб.	0,80	0,72
Пробег в год, км	60 000	55 000
Срок эксплуатации, лет	6	7

Нужно выбрать один из двух марок автобусов, выпускаемых для сельской местности. У них разные технические характеристики, но они сравнимы по пассажироместимости. Это автобусы КАВЗ-685 и ПАЗ-3205. Показатели для сравнения приведены в табл. 20 и 21. Предприятие должно сделать свой выбор.

Для начала сделаем подсчет сравниваемых затрат. Здесь речь идет главным образом о затратах инвестиции. Необходимо узнать не только расходы за весь период эксплуатации автобусов, но так же расходы за год и расходы за пройденные километры. Как видно из данных таб. 21 и 22, КАВЗ-685 имеет преимущества по сравнению с автобусом ПАЗ-3205 с точки зрения всего срока эксплуатации. В то же время у автобуса ПАЗ-3205 лучшие показатели за год и за километры. На каком из автобусов остановить свой выбор? Следующим шагом будет подсчет сравниваемых доходов (табл. 22).

Таблица 21

Сравнительные эксплуатационные затраты по транспортным средствам (руб.)

	КАВЗ-685	ПАЗ-3205
Цена приобретения	120 000	135 000
Налоги и страховка	(3600 на 6 лет) =21600	(3900 на 7 лет)=27300
Расходы на обслуживание	(1200 на 6 лет)=7200	(1400 на 7 лет)=9800
Эксплуатационные расходы	(60000 км в год на 6 лет на 0.80)=288000	(55000км в год на 7 лет на 0.72)=277200
Затраты за весь период эксплуатации	436 800	442 300
Расходы в год	72 800	63 186
Расходы на километр	1,21	1,15

Теперь предполагаемые расходы и ожидаемые доходы будут стоять друг против друга. Так как доход, получается, от умножения количества на цену, то для решения нужно задать цену. Возьмем ту цену, которую автопредприятие берет со своих клиентов за пробег. У него цена одного километра 1,30 руб.

Таблица 22

Подсчет сравниваемых доходов

(руб.)

	КАВЗ-685	ПАЗ-3205
Доходы (общий километраж на стоимость км.)	(360000 на 1,3)=468000	(385000 на 1,3)=500500
Доход за год	78 000	71 500
Общие расходы	436 000	442 300
Общий доход (доход минус расход)	32 000	58 200
Доход за год	5 333,33	8 314,29
Доход от километра	0,09	0,15

После подсчета сравниваемых доходов станет ясно: ПАЗ-3205 принесет больше общего дохода за год, и по пробегу его показатели также будут выше. Менеджер обязательно купит это транспортное средство, т.к. инвестировать в автобус ПАЗ-3205 выгоднее, чем в КАВЗ-685.

3.3.3 Экономическое моделирование сбалансирования затрат на оплату труда различных категорий работающих с реальными доходами

В ходе анализа финансовых показателей и системы оплаты труда выделена проблема существенного отставания темпов роста зарплаты основных рабочих от темпов роста производительности труда – 171,6 против 193,9 процентов.

Рекомендуем метод рационального решения проблемы.

I этап. Диагностика проблемы. Для выявления причины возникновения проблемы отдельно рассмотрим относящуюся к делу (релевантную) информацию из таблицы 23.

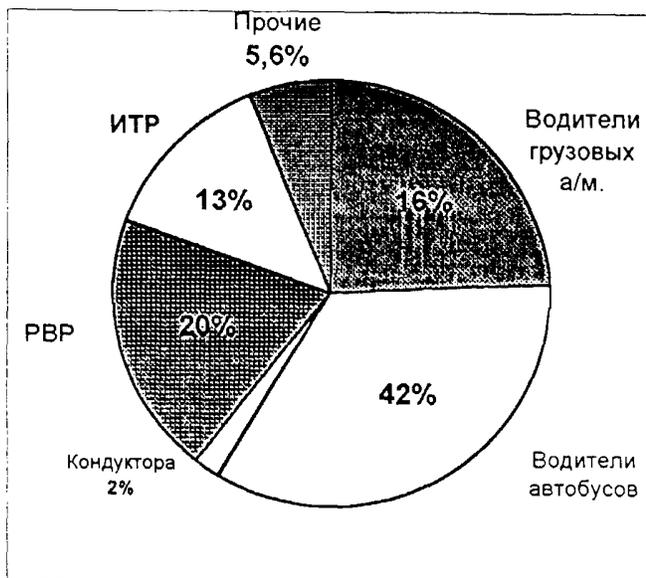
Оказалось, что в неустойчивой экономической ситуации существующая система оплаты труда ограничивает рост зарплаты основных рабочих (водителей), находящихся на сдельной оплате, и допускает сохранение высокого уровня зарплаты для ремонтных рабочих находящихся на

Таблица 23

Показатели по труду и заработной плате за 1999 год.

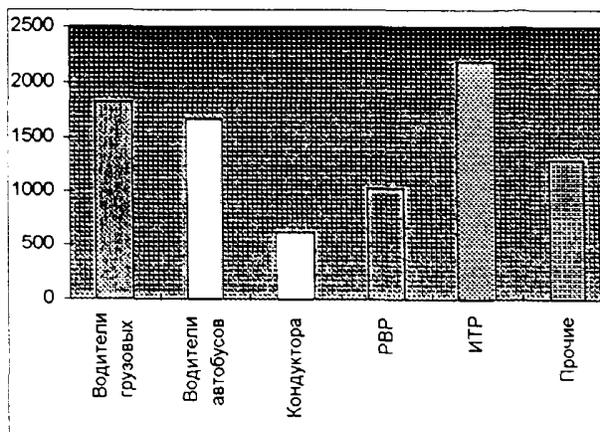
А) Фонд оплаты труда

	ФОТ (т.руб)
Всего	4759,4
Водители грузовых а/м.	1142,2
Водители автобус.	1624,7
Кондуктора	94,6
РВР	937,5
ИТР	629,6
Прочие	294,7



Б) Среднемесячная зарплата

	(руб)
Всего	1479,9
Водители грузовых	1817,7
Водители автобусов	1671,5
Кондуктора	610,7
РВР	1026,9
ИТР	2177,9
Прочие	1292,6



повременной премиальной системе оплаты, а также ИТР, получающих премии и оклады.

II этап. Формулировка ограничений и критериев для принятия решений.

Ограничение – 1: фонд оплаты ИТР не должен превышать 10% общего фонда оплаты труда (установка ГУП «Башавтотранс»). В 1999 году это ограничение нарушено (таблица 23а).

Ограничение – 2: общий фонд оплаты труда согласно директиве ГУП «Башавтотранс» не может превышать 20 – 22 процентов от суммы доходов. А для увеличения общего фонда оплаты труда предприятие не имеет достаточных источников обеспечения дополнительной денежной массой.

III этап. Определение (выявление) альтернативных решений проблемы. Долю фонда оплаты труда ИТР и служащих можно привести в норму при следующих вариантах решения проблемы:

- увеличение общего объема ФОТ;
- сокращение штатов ИТР и служащих;
- введение положения об оплате труда ИТР и служащих с ежемесячным утверждением расчетного фонда оплаты труда в соответствии с ограничением - 1, т.е. не более 10 процентов от общего ФОТ.

IV этап. Оценка альтернатив. Первый вариант не может быть принят, т.к. имеется ограничение –2. Кроме того, при этом варианте еще более усугубятся

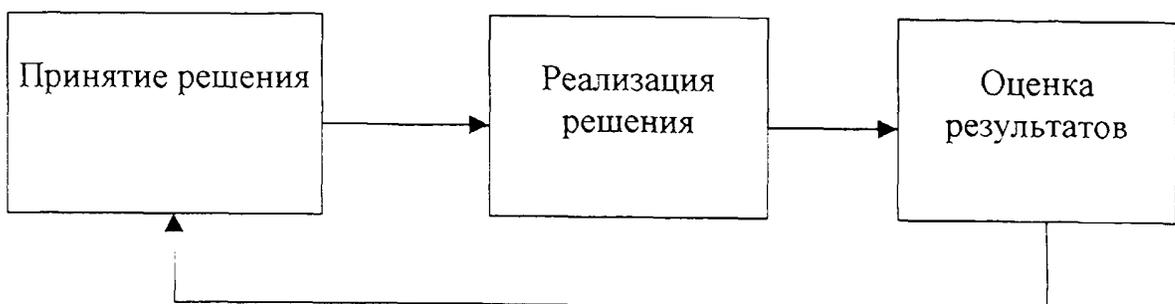
проблемы наличных денег, роста подоходного налога, страховых и других отчислений.

Второй вариант для Дюртюлинского АТП также неприемлем, поскольку численность ИТР и служащих в результате предыдущих сокращений штатов приведена к оптимальному уровню. Дальнейшее сокращение может привести к срыву учета и отчетности, контроля за динамикой экономических показателей, организацией безопасной эксплуатации подвижного состава.

Третий вариант более привлекателен теоретически, т.к. даст возможность руководителю ежемесячно контролировать фонды, направляемые для оплаты труда различных категорий работающих. При этом исключается парадоксальная ситуация, когда, в случае существенной потери рынка, ФОТ водительского состава может упасть до крайне малых величин, а ФОТ ИТР и служащих практически не изменится. Вместе с тем, следует подчеркнуть возможные негативные восприятия управленческим персоналом выбранного варианта решения проблемы.

V этап. Выбор альтернативы. Наилучшим выбором следует считать третий вариант решения проблемы. Возможные негативные последствия должны быть устранены самими управленцами за счет интенсивного поиска дополнительного рынка автоуслуг, повышения конкурентоспособности предприятия. Кроме того, в порядке компромисса с ведущими специалистами, руководитель может внедрить практику применения работы по неполному рабочему дню и неполной рабочей недели.

Фазы, следующие за принятым решением, относящиеся к разрешению проблемы



Вывод: для разрешения проблемы или извлечения вывода решение должно быть реализовано. Отметим, что руководитель предприятия должен стремиться повысить уровень эффективности осуществления решения, а для этого нужно, чтобы оно было понято, в первую очередь, управленческим персоналом. С этой целью руководителю нужна уверенность в правильности своей точки зрения, т.к. ему приходится доказывать людям, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности.

Измерение и оценка последствия решения или сопоставление фактических результатов, которые руководитель надеялся получить, происходит в следующей фазе, после того, как решение начало действовать. Этой фазой является установление обратной связи.

В Дюртюлинском АТП в мотивационной структуре работников наблюдаются следующие тенденции:

- не уменьшается уровень люмпенизации работников;
- количество «инструментально мотивированных» работников, равно как и «профессионально» мотивированных, не говоря уже о «патриотах» не увеличивается, в связи с недостаточно высоким уровнем заработка.

Вывод: так как на предприятии за кризисные годы удалось сохранить значительную часть кадровых работников, имеет смысл использование патерналистской стратегии, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования может служить открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками.

Внедрение результатов исследования автора позволили базовому предприятию стабилизировать результаты финансово-экономической деятельности и придать тенденции экономического роста необратимый характер, что подтверждается данными табл. 2 и 24.

Таблица 24

Основные экономических показателей работы предприятий северо-западного региона ГУП «Башавтотранс» за 1999 год.

Наименование показателей	Размерность	Наименование автопредприятий		
		Дюртюлинское	Бирское	Белебеевское
Парк грузовых автомобилей	Ед.	42	42	49
Объем перевозок грузов	Тыс. т	372,6	224,5	142,1
Прирост объемов к 1998 г.	Тыс. т	171,2	-69,8	15,8
Доходы	тыс. руб.	6822	5612	4501
Расходы	тыс. руб.	6280	6412	6457
Прибыль (убыток)	тыс. руб.	542	-800	-1956
Рентабельность	%%	8,6	-	-
Расходы на 1 км пробега	Руб.	3,69	3,55	3,74
Парк автобусов	Ед.	72	68	79
<i>Доходы заказных</i>	тыс. руб.	465	1082	736
Расходы	тыс. руб.	343	1215	614
Прибыль (убыток)	тыс. руб.	122	-133	122
Рентабельность	%%	35,7	-	19,9
<i>Доходы марш-х такси</i>	тыс. руб.	581	1145	1077
Расходы	тыс. руб.	577	1424	1648
Прибыль (убыток)	тыс. руб.	4,0	-279	-571
Рентабельность	%%	0,59	-	-
Расходы на 1 км пробега	Руб.	2,39	4,52	4,21
<i>Доходы междугородных</i>	тыс. руб.	3845	3003	1444
Расходы	тыс. руб.	4063	3518	1924
Прибыль (убыток)	тыс. руб.	-218	-474	-478
Себестоимость 1 пасс. км	Руб.	0,21	0,24	0,28
Часовая выручка	Руб.	105	79	84
Среднемесячная зарплата персонала	Руб.	1480	1142	1190
Средневзвешенный расход топлива на 1 км пробега	Л	0,42	0,47	0,44
Средний износ парка	%%	59,2	57,4	60,8
Задолженность в бюджет и внебюджетные фонды на начало 2000 года	тыс. руб.	-	2000	462

Если в начале исследования предприятия-аналоги имели схожие параметры и финансовые результаты, то к завершению исследования устойчивое финансовое положение удалось удержать только базовому

предприятию (табл. 24).

Сравнительный анализ основных экономических показателей и финансовых результатов трех дочерних предприятий ГУП «Башавтотранс» является подтверждением преимущества применения системы управления затратами и результатами с акцентом на управленческий учет в новых условиях хозяйствования.

Заключение

А. Выводы и обобщения

1. Закономерным результатом падения общественного производства в годы экономического кризиса стали не только вывод из строя значительной части производственного потенциала, но и повсеместный обвал уровня рентабельности его еще функционирующей части. К началу 1998 г, удельный вес убыточных предприятий реального сектора экономики достиг 50%; размеры прибыли и амортизационных фондов подавляющего большинства другой половины предприятий этого сектора не обеспечивают нормальных условий не только для расширенного, но подчас и для простого воспроизводства.

Анализ работы автомобильного транспорта в бывшем Советском Союзе, России и за рубежом показывает, что и при плановой, и при рыночной экономике к настоящему времени не решены три проблемы, оказывающих основное влияние на функционирование транспортной системы:

- совмещение интересов предприятий и предпринимателей с общественными;
- отсутствие методики управления затратами, позволяющей иметь стабильные тарифы на перевозки;
- отсутствие точного количественного измерителя и методики оценки экономических приоритетов и затрат на инвестиции в транспорт.

Все это порождено отсутствием на автомобильном транспорте, во-первых, методики управления затратами, которая бы позволила оперативно рассчитывать тарифы на перевозки, учитывающие и интересы перевозчика, и платежеспособность клиентуры; во-вторых, методики оценки приоритетных направлений инвестиций в транспорт, вследствие чего руководителям АТП совсем непросто сделать свой выбор – то ли вкладывать деньги в

приобретение нового подвижного состава (тогда на какой именно марке автомобилей остановить свой выбор), то ли – в строительство авторемонтных цехов и станций техобслуживания и т.д. Предложенная работа может стать методической основой реформирования автотранспортных предприятий с целью решения вышеперечисленных задач.

2. И при плановой, и при рыночной экономике оценка эффективности хозяйственной деятельности определяется как разность между результатами производства и затратами производственных ресурсов. Задача реформирования региональных автотранспортных предприятий для вхождения в рыночную экономику усложнялась тем, что эти предприятия в доперестроечное время являлись планово убыточными.

Имеющийся опыт планово-экономической работы, разработки финансовых планов, технико-экономических обоснований, оценок экономической эффективности различных мероприятий в ситуации перехода к рынку невозможно применять без существенной корректировки. Необходимо смещение акцента с производственной стороны мероприятий на рыночную. Основные элементы стратегии маркетинга включают в себя тарифную политику, методы стимулирования сбыта и рекламу, формирование общественного мнения об АТП и его автоуслугах. Особенно ценным конкурентным преимуществом является отличная репутация предприятия, выражающаяся в доверии заказчиков, которые трансформируются в их повышенный спрос на автоуслуги.

Элементы поиска путей стабилизации производственно-хозяйственной деятельности Дюртюлинского АТП были начаты практически уже в начале 1993 года, сразу же после первой волны девальвации отечественной денежной единицы и отказа государства от своей регулирующей роли. Уже тогда стало очевидным, что эффективно управлять автотранспортным предприятием традиционными методами не удастся. Более глубокое исследование по теме диссертации охватило последние пять лет деятельности

АТП, в результате которого были сделаны соответствующие выводы о формах и методах управления затратами и результатами, которые стали, в конечном счете, основой стабилизации финансово-экономического состояния изучаемого предприятия.

3. Стабилизация должна предусматривать, в первую очередь, ведение хозяйства и финансов с соблюдением принципа превышения доходов над расходами. Решая эту задачу путем анализа финансовых показателей и результатов предприятия за длительный период, когда объемные показатели вели себя крайне нестабильно, автору удалось раскрыть тенденции и особенности изменения статей затрат в себестоимости перевозок при изменениях внешних и внутренних факторов. В результате в качестве научной концепции для решения задачи обеспечения безубыточной работы предприятия выбрано новое направление планирования и управления затратами, позволившее оперативно варьировать ими для достижения желаемых результатов. В процессе исследования впервые применен метод нормирования не абсолютных величин, а отношения статей затрат к суммарным затратам на осуществление автотранспортной деятельности, позволивший сделать вывод: для того, чтобы иметь устойчивые финансовые результаты в любых экономических ситуациях, нужно добиваться стабильности соотношений статей затрат в себестоимости.

4. Финансовый учет не обеспечивает управленцев всех уровней оперативной информацией и не предоставляет данных для планирования и координации будущего развития предприятия в условиях рынка. Это и вызвало появление управленческого учета как самостоятельного направления бухгалтерской деятельности. За годы исследования на базовом предприятии проводилось реанимирование оперативного учета по всем подразделениям и статьям затрат с последующим соединением его с бухгалтерским учетом. После ознакомления с теоретическими основами управленческого учета, весь бухгалтерский учет стали делить на финансовый

и управленческий. Управленческому учету отвели задачи составления отчетов для целей периодического планирования и контроля, для принятия решений в нестандартных экономических ситуациях. Эти отчеты составляются для внутренних пользователей и содержат информацию не только об общем финансовом положении предприятия, но и о состоянии дел непосредственно в производственных подразделениях. Рекомендуемая нами методика управления затратами близко стоит к системе «стандарт-кост». Различие состоит в том, что в системе «стандарт-кост» варьируют абсолютными значениями статей затрат в их денежном выражении, что не позволяет ее применение в кризисных ситуациях.

5. Преимущества нормирования соотношения статей затрат, а не их абсолютных значений, проявляются при применении методики в экстремальных условиях, при скачкообразном изменении внешних факторов. Например, в 1998 году доходы от перевозок из месяца в месяц резко менялись от 450 тыс. руб. в феврале до 1159 тыс. руб. в июле. При этом, благодаря нормированию соотношений статей затрат, удалось контролировать финансовые потоки. В результате чего каждая статья затрат получала свою долю финансовых средств, что обеспечивало не только устойчивую производственную деятельность предприятия, но и устойчивость его финансов. Расчетная прибыль предприятия не снижалась ниже 7-8 %. Немаловажное значение имеет и то обстоятельство, что при работе по этой методике постоянно в поле зрения находятся все составляющие статей затрат. Благодаря этому обеспечивается гармоничный процесс управления затратами и результатами.

6. Внедрение нормативного метода учета затрат на производство является одним из наиболее перспективных мероприятий по дальнейшему совершенствованию управления затратами предприятия, повышению контрольных и аналитических возможностей. Основными задачами нормативного метода являются своевременное предупреждение

нерационального расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов в хозяйстве, содействие выявлению имеющихся в производстве резервов и результатов деятельности подразделений. Для решения этой задачи разработаны методологические основы оптимизации статей затрат путем нормативного планирования и имитационного моделирования, которые могут с успехом применяться при планировании финансовых результатов для любых видов перевозок.

7. С целью повышения уровня стабилизации и устойчивости финансово-хозяйственной деятельности АТП предлагается следующий комплекс мероприятий:

- выбор технической политики по эксплуатации и обновлению парка автобусов. Экономическое обоснование марок и моделей приобретаемых автобусов;
- практическое применение метода экономического обоснования инвестиционного объекта;
- экономическое моделирование сбалансирования затрат на оплату труда различных категорий работающих с реальными доходами;

8. Внедрение результатов исследования автора позволили базовому предприятию стабилизировать результаты финансово-экономической деятельности и придать тенденции экономического роста необратимый характер. Если в начале исследования предприятия-аналоги имели схожие параметры и финансовые результаты, то к завершению исследования устойчивое финансовое положение удалось удержать только базовому предприятию.

Б. Рекомендации и предложения

1. Экономическая реформа способствовала расширению прав и самостоятельности предприятий, из чего следует, что к работникам, занятым в сфере управления производством, в современных условиях предъявляются

высокие требования. Они самостоятельно должны решать многовариантные организационные, экономические и технические задачи, имеющие большое число различных действующих факторов. Чтобы их решения были экономически обоснованными, требуется, в первую очередь, иметь эффективную систему управленческого учета, которая позволит успешно управлять затратами и результатами при нестабильности множества внешних факторов.

2. Целью реформирования Дюртюлинского АТП было определено создание всесторонне развитой, технологически совершенной и динамичной, а главное, управляемой экономики, сохраняющей устойчивость при нестабильности множества внешних факторов, обеспечивающей в то же время удовлетворение потребностей сельского хозяйства и населения региона. Были выделены два основных требования, предъявляемые к экономике предприятия для работы в условиях свободного рынка. Прежде всего, автопредприятие должно, обеспечивать такую структуру автоуслуг, которая нужна потребителю. Кроме того, услуги должны производиться по доступным для потребителей - организаций и населения - ценам.

Благодаря внедрению предложений и разработок автора, указанная цель в целом достигнута: предприятие работает устойчиво прибыльно, успешно выполняет свои основные функции, осуществляет расширенное воспроизводство (обновляется техника, создаются новые производственные структуры), здесь отсутствует проблема неплатежей, создан здоровый социальный климат (средняя зарплата работников в 1,3 раза выше, чем в аналогичных предприятиях, исключены задержки выплаты заработной платы, темпы роста средней зарплаты опережают темпы инфляции) отсутствует текучесть кадров и др.

3. Эффективность деятельности предприятия в рыночной экономике находится в прямой зависимости от успешности конкретного планирования со стороны его руководства. Это децентрализованное планирование, т.е.

планирование по предприятиям, а не по отраслям в целом. Для того, чтобы с успехом конкурировать на рынке товаров и услуг, предприятие должно закупить нужное сырье, топливо, нанять необходимое количество рабочих надлежащей квалификации, своевременно вкладывать средства в здания, новые машины, правильно предугадывать спрос на продукцию (услуги). Главное преимущество такой экономической политики заключается в скорости, с которой обнаруживаются внешние изменения и исправляются ошибки, просчеты, неизбежно приводящие к прямому ущербу.

Децентрализованное планирование обеспечивает АТП наименьшие издержки и максимальную прибыль при единых тарифах на автомобильные перевозки. Тем самым соблюдается основной принцип свободного рынка. То предприятие, которое правильно планирует использование подвижного состава и обеспечивает минимальные издержки на его содержание, может рассчитывать на успех в условиях рыночных взаимоотношений.

4. Для планирования и управления производственной деятельностью предприятию необходимо шире использовать вычислительную технику и методы экономико-математического моделирования, что обеспечит заданный производственный результат и максимальный производственный эффект при минимальных затратах. При этом постоянно в поле зрения находятся все составляющие статей затрат. Благодаря этому обеспечивается гармоничный процесс оперативного управления затратами и результатами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, части I и II
2. Анисимов А.П. Экономика, планирование и анализ деятельности автотранспортных предприятий. - М.: Транспорт. 1998.
3. Абалонин С.М. Коммерческая деятельность на автотранспорте. - Саратов: СГТУ, 1999.
4. Абалонин С.М., Пахомова А.В. Бизнес – план автотранспортного предприятия. - М.: Транспорт, 1998.
5. Авдоськин Ф.Н. Теоретические основы технической эксплуатации автомобилей. - Саратов.: СГТУ, 1981.
6. Александров Л.А. Организация управления на автомобильном транспорте. - М.: Транспорт 1985.
7. Андрианов Ю.В. Введение в оценку транспортных средств. - М.: Дело, 1998.
8. Аринин И.Н., Коновалов С.И. Техническая эксплуатация автомобилей: Упр. техн. готовностью подвижного состава. - Владимир: ВлГУ, 1998.
9. Артемьев С.П. Развитие и организация международных автоперевозок. - М.: Транспорт 1984.
10. Атяшкин Е.Л., Гуджоян О.П. Теоретические основы коммерческой эксплуатации автомобильного транспорта. - М.: МТУ, 1999.
11. Афанасьев В.А. Прогрессивные формы организации труда на транспорте. - М.: Транспорт 1985.
12. Афанасьев Л.Л., Островский Н.Б., Цукерберг С.М., Единая трансп. сист. и автом.перев. - М.: Транспорт 1984.
13. Афанасьева Л.Л. Повышение эффективности и качества работы автомобильного транспорта. - М.: Транспорт 1997.
14. Бадинер С.Н., Барыкин В.А. Методологические основы создания АСУ на автомобильные транспорты. - М.: Транспорт 1976.
15. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. - М.: Прогресс 1993.
16. Барлыбаева Х.А. Экономика Башкортостана. – Уфа.: БГУ, 1998.
17. Безродный О.К. Проблемы управления инвестициями в инфраструктуру сельского хозяйства региона. - Краснодар, 1999.
18. Белоус В.Н. Организация работы автомобильного транспорта за рубежом. - М.: ЦБНТИ 1982.
19. Бережной В.И. Методы и модели логического подхода к управлению автотранспортным предприятием. - Ставрополь: Интеллект-сервис, 1997.

20. Богомазов В.А. Государственное регулирование транспортной деятельности и стратегическое управление автотранспортными предприятиями. - СПб.: СПбГИЭА, 1997.
21. Богомазов В.А. Стратегия развития автотранспортных предприятий. Экономика и упр. на транспорте. - СПб.: СПбГИЭА, 1997.
22. Бочкарев А.А., Клочков В.Н. Системно-информационный анализ процессов управления в автотранспортных предприятиях. - Саратов: СГТУ, 1999.
23. Бронштейн Л.А. Организация, планирование и управление в автотранспортных предприятиях. - М.: Высшая школа, 1983.
24. Бункина М.К. Макроэкономика. - М.: АО ДИС, 1996.
25. Булычев Н.Д. Автотранспортные средства категории. - М.: Транспорт, 1985.
26. Васильев Н.М. Автомобильный транспорт. Организация и эффективность. - М.: Транспорт, 1985.
27. Вельможин А.В., Гудков В.А. Основы технологии, организации и управления автомобильными перевозками. - Волгоград.: ВГТУ, 1988.
28. Вельможин А.В. Измерение эффективности автоперевозок. - Волгоград, Нижне-Волжское кн. изд., 1986.
29. Вельможин А.В. Управление транспортным производством. - Волгоград.: Нижне - Волжское кн. изд., 1981.
30. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991.
31. Геронимус Б.Л. Экономико-математические методы в планировании на автомобильном транспорте. - М.: Транспорт, 1993.
32. Геронимус Б.Л. Труд руководителя. - М.: Транспорт, 1995.
33. Гинзбург А. Международные автомобильные перевозки грузов. - СПб.: XXI в., 1999.
34. Голянд И.Л., Замощик А.И. Управление автотранспортным производством. - Красноярск.: КрГТУ, 1997.
35. Гуреев В.И. Налоговое право. - М. Экономика, 1995.
36. Дробозина Л.А. Финансы, денежное обращение, кредит. - М.: Юнити 1997.
37. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. /Под ред. С.А. Табалиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994.
38. Ефимова Н.Л. Повышение качества управленческих решений на основе использования экономико-математических методов. - Ростов н/Д, 1998.
39. Жуков Е.А. Транспортный комплекс в структуре народного хозяйства. - М.: Наука, 1990.
40. Зайцев Е.И. Информационные технологии в управлении эксплуатационной эффективностью автотранспорта. - СПб.: СПбГИЭА, 1998.
41. Ильина Н.В. Управление автотранспортным производством. - Красноярск.: КГТУ, 1997.

42. Именков С.Д. Инновационный менеджмент. - М.: Дело, 1997.
43. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997.
44. Клочков В.Н. Адаптация автотранспортных систем к рыночной среде. - Саратов.: СГТУ, 1999.
45. Клочков В.Н., Трегубов В.Н. Методика статистической обработки данных автотранспортной отрасли с использованием современных программных средств. - Саратов.: СГТУ, 1999.
46. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - М.: Финансы и статистика, 1997.
47. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. - М.: Финансы и статистика, 1999.
48. Кожаров А.А. Организация и финансовая оценка грузовых перевозок. - СПб.: СПбГУЭиФ, 1999.
49. Колесник П.А. Техническое обслуживание и ремонт автомобилей. - М.: Транспорт, 1969.
50. Кононова Г.А. Экономические проблемы развития автомобильного транспорта. - СПб.: СПбГИЭА, 1996.
51. Королев Н.С. Основные направления технического прогресса на автомобильном транспорте. - М.: Транспорт 1977.
52. Котин А.П., Мезенцев В.Н. Математические методы в планировании и управлении грузовыми автоперевозками. - М.: Транспорт, 1994
53. Красовский Ю.Д. Если я руководитель. - М.: Московский рабочий, 1983.
54. Крылов А.А. Методология исследований по инженерной психологии и психологии труда. - Ленинград: Ленинградского университета, 1975.
55. Кузнецов В.С. Расчетные нормативы рентабельности грузовых автомобилей и себестоимости использования автобусов. - М.: ЦБНТИ, 1969.
56. Кузнецова Г.А., Труханович Л.В. Автотранспортные средства: лицензирование, регистрация, оформление операций, бухгалтерский учет, налогообложение. - М.: Приор, 1999.
57. Лесов Я.Ю. Научно-технический реферативный сборник. - М.: ЦБНТИ, 1982.
58. Линник В.Г., Грабов Н.Н. Учет производственной деятельности объединений Госкомсельхозтехники. - М.: 1985.
59. Лисович Г.М., Ткаченко И.Ю. Бухгалтерский управленческий учет в сельском хозяйстве и на перерабатывающих предприятиях АПК. - Ростов на Дону: Март, 2000.
60. Логинов В.Н. Повышение эффективности работы автобусов на городских маршрутах на основе оптимизации скоростных форм и режимов сообщения. - М.: ГУУ, 1998.

61. Лузина И.А. Государственное регулирование экономики: формы, инструменты, методы. - Уфа.: 1997.
62. Ляско В.И. Методы прогнозирования экономического и социального развития предприятий транспортно-дорожного комплекса. - М.: Техн. ун-т, 1999.
63. Масинов М.А. Автомобильные материалы. - М.: Транспорт, 1971.
64. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
65. Мильский Е.А. Организация и оплата труда на транспортных работах. - М.: Сельхозиздат, 1976.
66. Миротина Л.Б. Менеджмент на автомобильном транспорте в условиях рынка. - М. 1995
67. Мюллендорф Р., Карренбауэр М. Производственный учет. Снижение и контроль издержек. Обеспечение их рациональной структуры./ пер. с нем. - М.: ЗАО ФБК - ПРЕСС, 1996.
68. Назаров В.Н. Совершенствование условий труда на предприятиях автомобильного транспорта. - М.: ЦБНТИ, 1972.
69. Напольский Г.М. Технологическое проектирование автотранспортных предприятий и станций технического обслуживания. - М.: Транспорт, 1985.
70. Напхоненко Н.В. Расчет техтрансфинплана автотранспортных предприятий. - Новочеркасск.: НГТУ, 1998.
71. Нарчин А.А. Безопасность движения на автомобиле за рубежом. - М.: ЦБНТИ, 1982.
72. Насонов А.П. Основы эксплуатации автомобильного транспорта и бухгалтерского учета автотранспортных средств. - М.: Транспорт, 1998.
73. Никитин А.А. Методы и средства совершенствования работы автомобильного транспорта. - М.: ЦБНТИ, 1972.
74. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «Директ-костинг». - М.: Финансы и статистика, 1993.
75. Новожилов В.В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. - М.: Транспорт, 1972.
76. Дж. Обер-Крие Управление предприятием. - М.: Прогресс, 1993.
77. Палий В.Ф. Новый план счетов. Методология и особенности применение в условиях рынка./2-е изд., доп. - М.: МАКТ, 1992.
78. Палий В.Ф. Основы калькулирования. - М.: Финансы и статистика, 1987.
79. Пахомова А.В. Предприятие автомобильного транспорта в рыночной системе. - Саратов : СГТУ, 1998.
80. Петров Б.В. Техническая эксплуатация и ремонт автомобилей. - М.: ЦБНТИ 1982.

81. Плотникова П., Горев А.Э. Организация перевозок грузов автомобильным транспортом в международном сообщении. - СПб.: ГАСУ, 1998.
82. Понизовский А.И. Краткий автомобильный справочник. - М.: Транспорт, 1985.
83. Попов Г.Х. Труд руководителя. - М.: Экономика, 1990.
84. Райтман С.П. Обзорная информация по проектированию автотранспортных авторемонтных предприятий. - М.: ЦБНТИ, 1970.
85. Резников Л. Проблемы рационализации характера потребления национального дохода. - М.: Прогресс, 1997.
86. Речмен Д. Современный бизнес. - М.: Дело 1995.
87. Ростовцев А., Холоденко Е. Учет автотранспорта на предприятии. - М.: Экономика-Пресс, 1999.
88. Рубец А.Д. Пассажирские перевозки автомобильным транспортом. - М.: ЦБНТИ, 1982.
89. Рябова Р.И., Иванова О.В. Состав затрат включаемых в себестоимость продукции, с комментариями и бухгалтерскими проводками. - М.: ЗАО Бухгалтерский бюллетень, 1999.
90. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: ИП Экоперспектива, 1997.
91. Сайранов Р.Н. Организация материального стимулирования работников автопарка. - Уфа.: 1999.
92. Сатубалдин С.С. Учет затрат на производство в промышленности США. - М.: Фининсы, 1980.
93. Секацкая Л.Н., Кухар Л.Б. Предпринимательская деятельность автотранспортного предприятия. - Красноярск: КГТУ, 1998.
94. Скоун Т. Управленческий учет /Пер. с англ. Под ред. Н.Д. Эрнашвили. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
95. Соколов Я.В. История развития бух.учета. - М.: Финансы и статистика, 1985.
96. Стуков С.А. Система производственного учета и контроля. - М.: Финансы и статистика, 1988.
97. Толстов Е.П. Планирование и учет на автомобильном транспорте. - М.: Транспорт, 1979.
98. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995.
99. Трубицын Е.Г. Автомобильный транспорт в восьмой пятилетке. - М.: ЦБНТИ, 1971.
100. Фишер С. Экономика. - М.: Дело, 1993.
101. Хмелевский Н. Автомобильный транспорт: организация и эффективность. - М.: Транспорт, 1988.
102. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект/ Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 1995.

103. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - М.: Инфра-м, 2000.
104. Шим К.Дж. К., Сигел Г.Дж. Методы управления стоимостью и анализа затрат. - М.: 1996.
105. Шутикова Ш.Ф. Бухгалтерский учет на автотранспортном предприятии. - М.: Фин. и стат., 1999.
106. Чеботаев А.А. Грузовые перевозки автомобильным транспортом. - М.: 1982.
107. Чумаченко Н.Г. Учет и анализ в промышленном производстве США. - М.: Финансы, 1971.
108. Яблоков В.И. Пассажирские перевозки автомобильным транспортом. - М.: 1982.
109. Яблоков В.И. Грузовые перевозки автомобильным транспортом. - М.: 1982.
110. Яругова А. Управленческий учет (management accounting) опыт экономически развитых стран. /Пер с польск. - М.: Финансы и статистика, 1991.

Статьи в изданиях

111. Златин П.А. «Транспорт объединяет в единый комплекс все отрасли экономики» статья в журнале «Автомобильный транспорт» № 1/ 2000.
112. Крюков В.П. «Анализ пассажирских перевозок» статья в журнале «Грузовое и легковое автохозяйство» № 3/1999.
113. Резников Л.А. «Антикризисно - реформационная альтернатива – в рационализации характера потребления национального дохода» статья в журнале «Экономика России» №№ 7, 8/ 1998.
114. Салыгин В.Г. «Российский рынок грузовых автомобилей» статья журнале «Грузовик & автобус, троллейбус, трамвай» № 3/ 1997.
115. Соколов Я.В. Бух. Учет в рыночной экономике: история и современность // Бухгалтерский учет, 1991.-№1 - с22-27.
116. Соколов Я.В. Регламентация бухгалтерского учета: прошлое и будущее // Бухгалтерский учет, 1991. -№3 - с61-66.
117. Солонцев А. «Автобусы с берегов Невы» статья в журнале «Коммерс авто» № 1/ 1999.
118. Сотникова Л.В. «Учет расхода топлива» статья в журнале «Грузовое и легковое автохозяйство» № 1/2000.
119. Туровский Ф.В. «Сколько надо чтобы доехать?» статья в журнале «Грузовое и легковое автохозяйство» № 5/1999.
120. Усиченко Н. «Особенности планирования и экономического регулирования деятельности муниципальных предприятий автомобильного транспорта» статья в журнале «Автомобильный транспорт» № 5/ 2000.

121. Франк С.О. «Спрос на транспортные услуги растет» статья в журнале «Автомобильный транспорт» № 3/ 2000.
122. Рекомендации по составлению бизнес-плана для автотранспортных предприятий. М.: АСМАП, 1999.
123. Транспортные системы Башкирии: региональные особенности и пути совершенствования. Уфа, 1987

Финансовый результат деятельности
Дочерних предприятий ГУП "Башавтотранс"

Показатели АТП	1992 год		1993 год		1994 год		1995 год		1996 год		1997 год		1998 год		1999 год	
	прибыль тыс.руб	рентаб-ность, %														
Баймакское	-309		20707	4,5%	101273	6,1%	383132	9,0%	23000	0,3%	0		-423		0	
Белорецкое	4191	4,3%	85006	9,3%	13803	0,4%	-113476		-637295		-1121006		-2033		-920	
Бирское	15413	14,4%	134673	15,2%	764559	25,0%	233667	2,7%	657131	4,8%	987334	7,2%	119	0,9%	-1070	
Давлекановское	0		37810	9,0%	133671	10,7%	331810	10,4%	-134762		-65930		-72		-254	
Дюртюлинское	21899	14,5%	238166	14,1%	296356	5,5%	1320747	10,7%	296175	1,7%	648497	4,1%	1415	3,0%	1561	2,6%
Ишимбайское	17342	7,1%	384691	20,7%	375818	6,0%	528660	3,8%	72276	0,3%	-1372922		-2425		-745	
Кигинское	0		0		133589	18,4%	8038	0,4%	-277817		-7717		-98		-319	
Кумертауское	22357	14,0%	298780	23,7%	356672	8,0%	621401	5,9%	-84179		-1080422		-666		268	1,1%
Мелеузовское	11882	6,1%	67903	4,3%	337241	6,3%	-34951		-301581		-350107		-106		-163	
Месягутовское	0		0		80330	4,7%	28915	0,7%	-131745		33948	0,4%	246	2,5%	77	0,6%
Нефтекамское пасс.	44195	22,3%	347448	21,5%	797058	14,7%	529423	3,9%	3967180	68,2%	93221	0,4%	-11273		1576	3,9%
Октябрьск.пасс.	13514	10,4%	89973	8,0%	-152451		-669033		-333570		-177176		-654		316	1,4%
Белебеевское	7404	6,8%	100326	11,1%	105761	4,8%	-270574		574	0,0%	-800100		-1141		-784	
Салаватск.пасс.	-362		267150	13,3%	52360	0,6%	-2646164		-1588949		-70036		-1491		-3610	
Сибайское	21902	13,3%	223291	17,3%	235013	5,4%	776094	7,6%	6952	0,0%	-1579662		-952		-725	
Стерлитамак.пасс.	8593	5,0%	113021	6,3%	53960	0,8%	-934776		-3059057		-2980658		-3780		-187	
Туймазинское	22313	17,6%	53814	6,7%	218830	10,6%	135487	2,5%	165727	1,6%	-174084		-1488		94	0,6%
Учалинское	7782	9,9%	18682	2,8%	220278	8,0%	95957	1,3%	575195	4,8%	-1038547		-1115		26	0,1%
Янаульское	10068	13,3%	108789	17,3%	108593	5,2%	121206	3,0%	-422672		-253351		-711		-557	
Бакалинское	0		29611	25,6%	119647	24,5%	224931	13,7%	203194	7,5%	100278	3,3%	-103		-35	
Чекамагушевское	0		0		0		0		0		0		0		-133	
Караидельское	0		0		0		0		0		0		0		74	2,3%
Итого	228184	9,9%	2619841	13,1%	4352361	6,0%	670494	0,4%	-1004223		-9208440		-27751		-6510	
Итого по БАТ	715634	13,4%	7073290	15,2%	9451058	6,0%	5531668	1,4%	-17548672		-37064159		-62546		-43341	

Экономические и эксплуатационные показатели за 1999 год

Показатели	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Доходы - всего	816,1	852,5	1007,9	925,50	970,7	1301,3	1564,6	1733,0	1396,2	1670,3	1322,4	1561,9
Доходы-груз.	284,9	484,1	522,0	510,40	475,7	520,6	667,6	654,5	655,6	784,1	516,9	745,6
	35%	57%	52%	55%	49%	40%	43%	38%	47%	47%	39%	48%
Тонны	15,7	39,2	45,1	26,9	22,8	28,3	47,1	39,9	41,5	22,9	18,2	30,8
Грузооборот	752,5	1237,0	1012,4	958,10	1015,6	900,5	1113,3	860,1	1175,5	1423	647,8	683,7
Доходы автоб.	531,2	368,4	485,9	415,1	495,0	780,7	897,0	1078,5	740,6	886,2	805,5	816,3
	65%	43%	48%	45%	51%	60%	57%	62%	53%	53%	61%	52%
пригород	197,6	151,2	188,8	156,9	177	219,7	239,7	293,3	223,1	284,6	291,2	324,8
	37%	41%	39%	38%	36%	28%	27%	27%	30%	32%	36%	40%
межгород	225,6	125,3	194,2	164,0	196,5	357,5	463,2	629,5	340,5	369,6	421,2	357,7
	42%	34%	40%	39,5%	40%	46%	52%	58%	46%	42%	52%	44%
казачные	7,80	10,6	13,6	11,00	15,1	64	68,6	34,2	76,9	11,2	21,7	18,9
	1%	3%	3%	3%	3%	8%	8%	3%	10%	14%	3%	2%
такси	59,90	47,1	51,6	52,60	50,5	50,5	39,8	48,4	39,5	52,8	29,5	58,6
	11%	13%	11%	13%	10%	6%	4%	4%	5%	6%	4%	7%
спец.маршрут	40,30	34,2	37,7	30,10	36	44,8	33,4	40,4	39,5	47,5	41,9	56,3
	8%	9%	8%	7%	7%	6%	4%	4%	5%	5%	5%	7%
сады				0,5	19,2	44,2	52,3	32,7	21,1	9,7		
				0,1%	4%	6%	6%	3%	3%	1%		
КИП-грузовых	0,509	0,558	0,497	0,431	0,405	0,49	0,575	0,646	0,661	0,608	0,432	0,402
КИП-автобусы	0,543	0,529	0,570	0,574	0,58	0,648	0,657	0,645	0,662	0,658	0,575	0,605

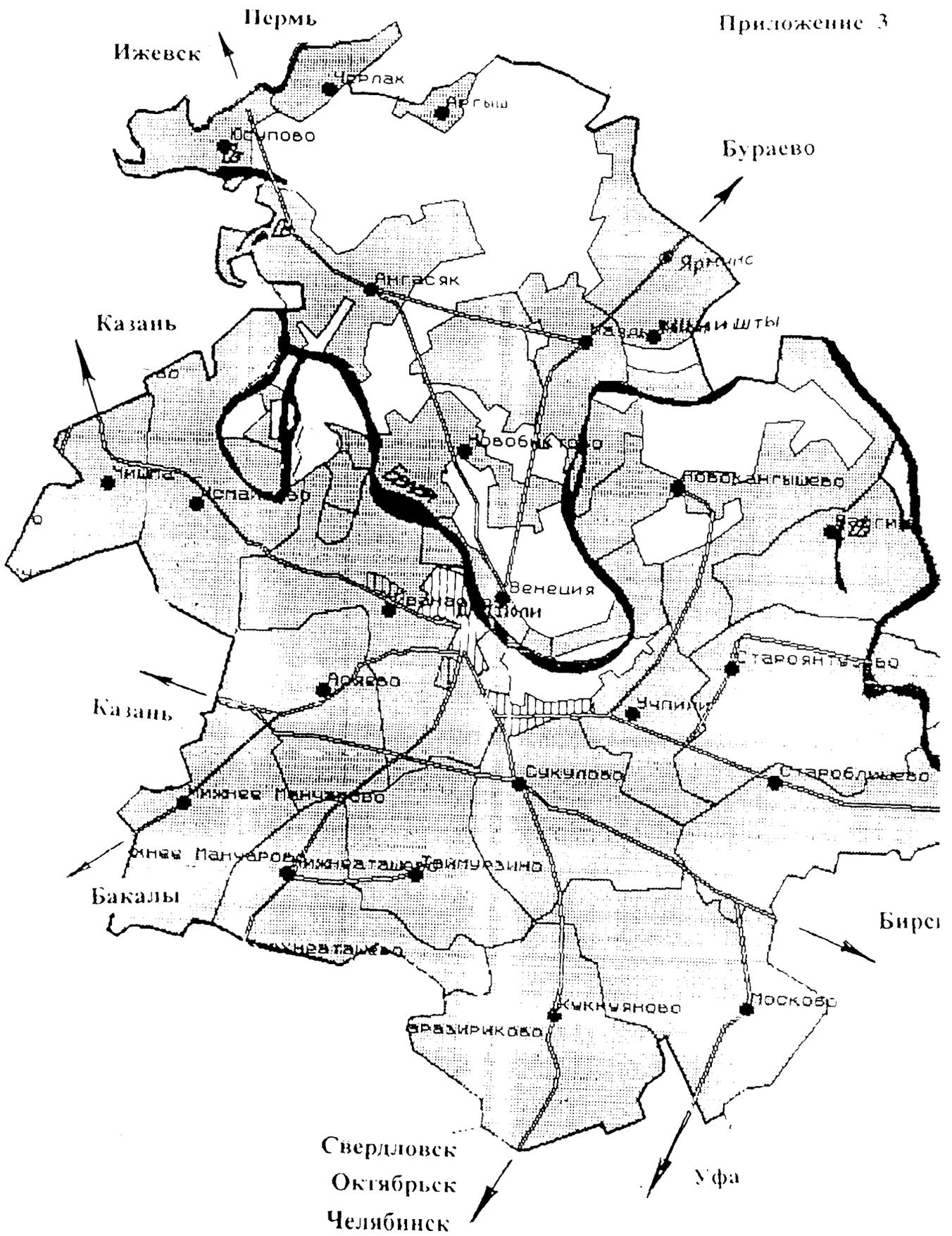


Схема маршрутов автотранспортных сообщений
Дуртюлинского АТП

Методика расчета удельных затрат на грузовые перевозки

№ п/п	Показатели	Ед. измер.	Марка автомобиля	
			Зил-431412	КаМАЗ-53212
1	Грузоподъемность	т	5	10
2	Коэффициент использования пробега		0,7	0,7
3	Коэффициент использования грузоподъемности		1,0	1,0
4	Норма расхода топлива на 100 км:	л	41,8	38,0
5	Норма расхода топлива на 100 т/км:	л	2,0	1,3
6	Всего топлива на 1000 км пробега [4]x10+[1]x1000x[2]x[3]x[5]/100	л	513	472
7	Цена 1 л топлива	руб.	2,10	2,0
8	Стоимость топлива	руб.	1077,0	944,0
9	Моторное масло			
	а) на 100 л топлива	л	2,8	2,8
	б) всего	л	14,4	13,2
	в) цена 1 л с НДС	руб.	4-00	4-00
	г) стоимость	руб.	58-00	53-00
10	Трансмиссионное масло:			
	а) на 100 л топлива	л	0,4	0,4
	б) всего	л	2,05	2,05
	в) цена 1 л с НДС	руб.	4-00	4-00
	г) стоимость	руб.	8-00	8-00
11	Солидол			
	а) на 100 л топлива	кг	0,35	0,35
	б) всего	кг	1,8	1,65
	в) цена 1 л с НДС	руб.	5-00	5-00
	г) стоимость	руб.	9-00	8-00
12	Затраты за текущей ремонт и техобслуживание на 1000 км пробега	руб.	350-00	350-00
13	Балансовая стоимость автомобиля	руб.	95950-00	193200-00
14	Амортизационные отчисления на 1000 км пробега	руб.	640-00	-----
15	Резина на 1000 км пробега	руб.	248-00	513-00
16	Малоценный инвентарь	руб.	25-00	25-00
17	Плата за стоянку	руб.	442-00	265-00
18	Заработная плата (без начислений) на 1000 км пробега	руб.	596-00	674-00
19	Начисления на зар.плату	руб.	229-00	259-00
20	Всего затрат на 1000 км пробега [8]+[9г]+[10г]+[11г]+[12]+[14]+[15]+ [16]+[17]+[18]+[19]	руб.	3682	3379
21	Коэффициент k [8] / [20]		0,29	0,28

**Учет выполнения сменно-суточных заданий
по пригородным перевозкам за 30.12.1998 года**

№ п/п	Наимен. маршрута	Ф.И.О водителя	Пробег	Бок. ном	План	Доход	% вып. плана	Нал выр.	Дох на км
1	Сикали Гулук	Галяутдинов Исламгулова	310	57	1100	1174,5	107%	391,9	3,79
2	Ярмино Миништы	Нургалиев	286	46	1100	1184,6	108%	475	4,14
3	Ангасяк Черлак	Ризванов Мухаметдинова	262	42	710	1031,2	145%	494,1	3,94
4	Ур-асты Исмайл	Саэтгалиев	218	61	600	609,7	102%	215	2,80
5	Бургата	Хаков	226	50	800	1009,4	126%	346	4,47
6	Ишметово Байгильди	Галиханов Имамова	274	40	1000	1330,7	133%	521,9	4,86
7	Базытамак Ивачево	Марданов Кашапова	298	26	800	1396,4	175%	568,2	4,69
8	Таймурза								
9	Янтузово								
10	Асян	Камасин	240	68	600	504,8	84%	64,6	2,10
11	Таш-Тау	Исхаков	308	75	700	483,9	69%	57,8	1,57
	Итого		2114		6710	8725,2	130%	3134,5	4,13
11	Бирск	Хафизов Марванова	234	25	1600	1843,4	115%	1131,7	7,88
12	Семилетка	Жулбаев Хаматрахимова	274	105	1700	1744,8	103%	686,1	6,37
	Итого		508		3400	3588,2	106%	1817,8	7,06
	ИТОГО за день :		2622		10110	12313,4	122%	4952,3	4,70
	ИТОГО за 30 дн:		80172		309118	316435,4	102%	146716	3,95

Расход топлива: бензин - 946л на сумму 5676 руб.

дизтоплива-385л на сумму 2272,5 руб.

Всего: 7947,5 руб.

% ГСМ к доходу: 65%

Итого за 30дн.: бензин - 25797 л на сумму 59199,5 руб.

дизтоплива- 12637 л на сумму 59199,5 руб.

Всего: 212798,5 руб.

% ГСМ к доходу : 67%

Диспетчер

ЛИСТ ХОЗРАСЧЕТНОГО УЧЕТА РАБОТЫ ВОДИТЕЛЕЙ ПО ГРУЗОВЫМ

перевозкам за март месяц 2000 г.

(в рублях)

Таб. №	Ф.И.О.	Доход Факт (без НДС)	Расходы на ГСМ,	Накладные расходы 26%	Амарт. отчисл. услов. 3%	З/плата рем. персон. 7%	Сумма столбцов 4,5,6,7	ФОТ	Отчисления з/платы 40,00%	Сумма столбцов 8,9,10	Результат (на а/шины, з/части) (3)-(11)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
114	Валиев Р	31896,67	10546,8	8036	920	2086	21588	4140	1656	27385	3285
128	Нуртдинов	23896	7348	6020	689	1562	15620	3102	1241	19962	3015
134	Давлетов А.	28995	8052	7305	836	1896	18089	3764	1506	23358	4522
137	Зиннуров	30013	8448	7561	866	1962	18837	3896	1558	24291	4567
151	Адуллин	11024	6380	2777	318	721	10196	1431	572	12199	-1599
155	Хабибуллин	27174	9548	6846	784	1777	18954	3527	1411	23893	2236
177	Сафиуллин Р	11238	4929	2831	324	735	8818	1459	584	10860	-55
188	Хафизов Р	22340	7414	5628	644	1461	15147	2900	1160	19207	2274
236	Вахитов	796	1716	201	23	52	1992	103	41	2136	-1371
251	Шарафисламов	28276	5952	7123	816	1849	15640	3670	1468	20778	6410
253	Ханнанов И	24707	7946	6224	713	1615	16499	3207	1283	20989	2768
266	Адиев	25077	5918	6317	723	1640	14599	3255	1302	19156	4957
305	Валиуллин	3103	1056	782	90	203	2130	403	161	2694	290
256	Закирьянов	30051	9724	7571	867	1965	20126	3901	1560	25587	3308
265	Сафутьяров	29112	9953	7334	840	1903	20030	3779	1512	25321	2672
636	Нуриахметов	23099	5808	5819	666	1510	13804	2998	1199	18002	4209
340	Акхямов	25489	6600	6421	735	1667	15423	3309	1323	20055	4453
341	Закиров	11547	2477	2909	333	755	6474	1499	600	8573	2530
349	Рафиков	17092	5588	4306	493	1118	11504	2219	887	14611	1824
378	Ардисламов	22393	5544	5641	646	1464	13295	2907	1163	17365	4167
508	Усманов	27006	9218	6803	779	1766	18566	3506	1402	23474	2493
521	Хамадерзин	8296	1716	2090	239	542	4588	1077	431	6095	1882
536	Шамсигареев	11310	3454	2849	326	740	7369	1468	587	9424	1451
581	Калаганов Е.	325	1346	782	9	21	1459	42	17	1518	-1205
623	Галиев Р.	17309	4444	4361	499	1132	10436	2247	899	13581	3062
1207	Сулейманов	9541	2376	2404	275	624	5679	1238	495	7413	1761
1217	Вайсиев	4917	1980	1239	142	321	3682	638	255	4576	152
1236	Исламов	6121	2200	1542	177	400	4319	795	318	5431	454
1297	Хафизов В	5986	2244	1508	173	391	4316	777	311	5404	352
1322	Хаертдинов	12052	4972	3036	348	788	9144	1564	626	11334	254
1429	Гадиуллин	19027	5372	4793	549	1244	11959	2470	988	15416	2879
1479	Саггарзв	9606	3479	2420	277	628	6801	1247	499	8547	690
1490	Сагабиев	40461	13429	10193	1167	2646	27435	5252	2101	34788	4117
1538	Хаматгалиев	3598	660	906	104	235	1905	467	187	2559	900
1545	Устинкин	9743	2464	2454	281	637	5837	1265	506	7607	1761
327	Марданов	25534	7150	6433	737	1670	15989	3315	1326	20629	3923
1583	Нуртдинов Д	14459	3740	3643	417	945	8745	1877	751	11373	2530
Общий итог		652610	201089	164407	18825	42671	426992	84714	33886	545591	81918

Диаграмма роста тарифов пассажирских перевозок в 1999 году.

Тариф на 1 км	Месяцы											
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
м/город жесткий	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,23	0,23	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
м/город - мягкий	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,26	0,26	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
пригород- жесткий	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,18	0,2	0,2	0,2	0,22	0,22
пригород - мягкий	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,2	0,22	0,22	0,22	0,24	0,24

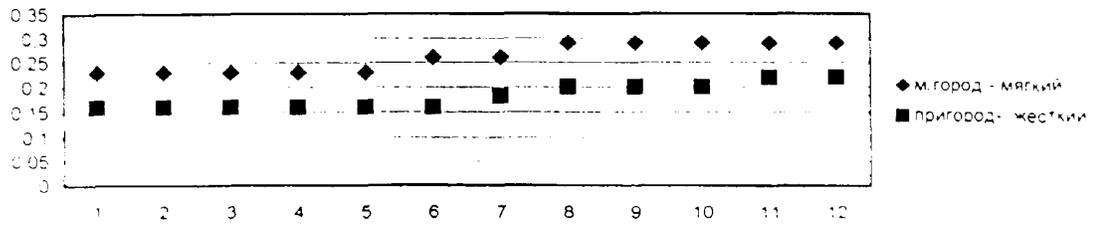


Диаграмма роста цен на топливо в 1999 году.

Топливо	Месяца											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Бензин А-76	1,83	1,95	1,97	2,2	2,55	3,2	3,2	4	5	5,2	5,5	5,3
Д/топливо	1,65	1,86	1,88	1,92	2,5	2,95	3,33	3,95	5	5	5,5	5,2

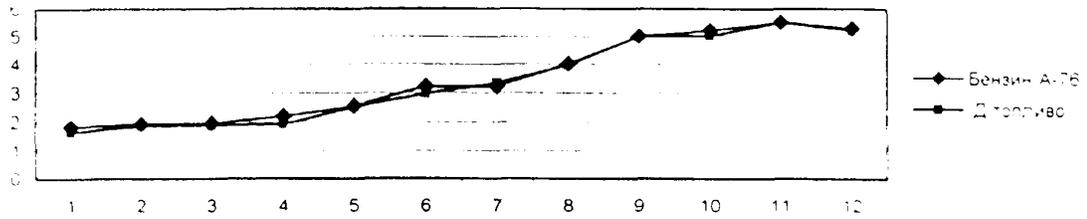
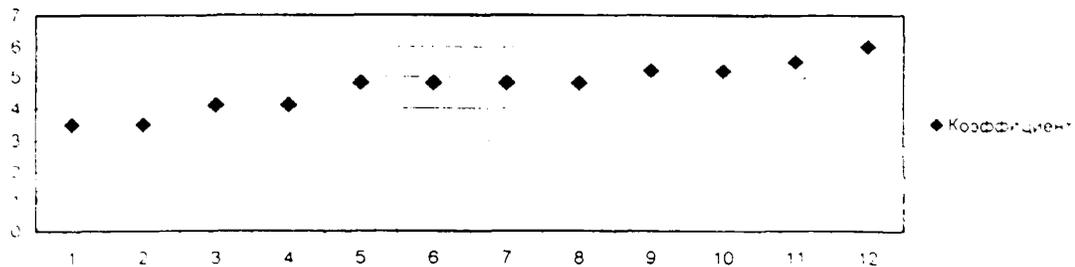


Диаграмма изменения повышающих коэффициентов в 1999 году.

Коэффициент	месяца											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Коэффициент	3,5	3,5	4,1	4,1	4,8	4,8	4,8	4,8	5,2	5,2	5,5	6



НОРМЫ
дневной заправки по кредитным карточкам
пригородных автобусов на март 2000 г.

№ кода	Наименование маршрута	Дни	Марка авт-ля	кол-во рейсов	пробег на 1 р/с	пробег по расп.	вид гоплива	уст. норма ГСМ	№ кред. карт.
1	Д-Бургата	ежед раб.	Лаз - 695	3	79	255	А - 76	110	103024
2	Д-Ивачево	суб., воск.	Лаз - 695	3	79	255	А - 76	110	103025
3	Д-Алькаш-Ив.	пт, с, в, пн	Лаз - 695	4	67	321	А - 76	140	103026
4	Д-Семилетка	пт, с, в, пн	Лаз - 677	4	73	290	Д/т	140	16171
5	Д-Семилетка	вт, ср, чт	Лаз - 677	4	69	274	А - 76	160	16172
6	Д-Семилетка	пт, с, в, пн	Лаз - 678	4	73	290	А - 76	170	16173
7	Д-Ишметово-Байгильдино	ежед	Лаз - 695	3	91	274	А - 76	120	16174
8	Д-Гулюково	ежед	Лаз - 699	3	67	200	А - 76	90	16176
9	Д-Таймурзино	раб.	Лаз - 695	4	44	191	А - 76	85	16177
10	Д-Таймурзино	вых.	Лаз - 695	5	44	235	А - 76	100	16178
11	Д-Исмаил - Урманасты	раб.	Лаз - 695	5	49	263	А - 76	115	16179
12	Д-Урманасты	вых.	Лаз - 695	3	69	208	А - 76	90	16180
13	Д-Ярмино - Миништы	вт, ср, чт	Лаз-42021	4	72	286	Д/т	100	16182
14	Д-Ярмино - Миништы	вт, ср, чт	Лаз - 695	4	72	286	А - 76	125	16183
15	Д-Миништы-Ярмино- Чалкак	пт, с, в,	Лаз-42021	4	79	316	Д/т	110	16184
16	Д-Миништы-Ярмино- Чалкак	пт, с, в,	Лаз - 695	4	79	316	А - 76	140	16185
17	Д-Таштау-Уртаево	суб., воск.	ПА3-3205	5	62	325	А - 76	115	16186
18	Д-Базытамаково	ежед	Лаз-42021	4	59	234	Д/т	80	16187
19	Д-Ангасяк-Черлак	ежед	Лаз - 695	3	78	234	А - 76	100	16188
20	Д-Сикали	ежед	Лаз 5256	4	57	228	Д/т	110	16189
21	Д-Янгузово	пт, с, в,	ПА3-3205	1	68	68	А - 76	24	16190
22	Д-Бирск	ежед	Лаз - 699	2	117	234	Д/т	85	16191
23	Д-Миништы-Сабанаево	ежед	Лаз - 695	2	68	134	А - 76	60	16192
24	Д-Сарманай-Асян	ежед	ПА3-3205	8	38	304	А - 76	105	16193

Приложение 9

Ведомость
на удержание за перерасход топлива
водителями грузовой колонны за февраль 2000 г.

Tab №	Фамилия	Гос №	Доход	Расход топлива		% к доходу	Перерасход		Прим
				норма	факт(л)		руб	руб	
128	Нуретдинов Р.А.	345	30017,6	2159	2220	33%	61	269	д/т - уд
155	Хабидуллин Р.Р.	349	11623,2	848	1150	44%	302	1332	д/т - уд
188	Хафизов Р.Р.	389	19775,6	1484	1535	34%	51	224,9	д/т - уд
222	Шагиев Д.Ф.	358	2483,7	230	240	43%	10	44,1	д/т - уд
236	Вахитов Ф.Р.	333	8468,6	1076	1400	73%	324	1429	д/т - уд
251	Шарафисламов	352	23719,6	1629	1690	31%	61	269	д/т - уд
327	Марданов А.Т.	973	30441,6	2216	2388	35%	172	758,5	д/т - уд
341	Закиров Э.Ф.	75-44	10921,5	946	970	39%	24	105,8	д/т - уд
508	Усманов Р.З.	73-76	24029	1772	1780	33%	8	35,28	д/т - уд
521	Хамадерзин А.М.	54-79	11423,76	1045	1090	42%	45	198,5	д/т - уд
636	Нуриахметов В.	362	22302,85	1516	1700	34%	184	811,4	д/т - уд
1207	Сүлейманов Ф.	75-44	4139,52	390	440	47%	50	220,5	д/т - уд
1217	Вайсиев Д.М.	454	1302,58	189	230	78%	41	180,8	д/т - уд
1479	Саттаров Р.С.	346	10718,5	724	780	32%	56	247	д/т - уд
1538	Хаматгалиев И.Х.	348	5174,4	478	570	49%	92	405,7	д/т - уд
1545	Устинкин В.А.	992	19114,5	4597	1630	38%	33	145,5	д/т - уд
1583	Нуртдинов Д.Г.	347	14824,5	1889	2210	66%	321	1416	д/т - уд
	ИТОГО :		250481	20188	22023	39%	1835	8092	

СТЧЕТ
О ДОХОДАХ И РАСХОДАХ ЗА 12 месяцев 2000 года ПО ВИДАМ ПЕРЕВОЗОК
 (доходы и расходы в тыс.руб).

	Всего грузовых	% к расх.	Город	% к расх.	Сады	% к расх.	Спец. марш.	% к расх.	Такси	% к расх.	Пригород	% к расх.	М/город	% к расх.	Автобусы заказные	% к расх.	Всего автобусы	% к расх.	Всего по АТП	% к расх.
Доходы	10005,6		3065,7		454,4		29,7		36,3		4000,8		6123,13		999,25		14709,3		24714,9	
Доходы без НДС	8576,2		3065,7		454,4		29,7		36,3		4000,8		5248,4		856,5		13691,8		22268,0	
Доходы без НДС, АВ	8576,2		3065,7		420,32		29,7		36,3		3700,7		4508,4		856,5		12617,6		21193,8	
Дотация			3593,0								4313,0		63,0				7969,0		7969,0	
ФОТ	1123,4		752,5		35,2		12,6		6,2		849,5		681,2		92,7		2429,8		3553,2	
соц.страхование	448,9		293,6		14,1		4,8		2,3		319,3		270,1		36,9		941,0		1389,9	
ФОТ с начисл	1572,2	22%	1046,1	15%	49,2	10%	17,4	24%	8,5	24%	1168,8	14%	951,2	20%	129,6	17%	3370,8	16%	4943,0	17%
ГСМ	2019,9	29%	2155,7	32%	185,7	36%	28,4	39%	19,5	54%	2951,2	35%	1542,3	33%	322,1	42%	7204,9	34%	9224,8	32%
Смазочные матер.	58,7	1%	45,5	1%	4,7	1%	0,6	1%	0,4	1%	77,2	1%	50,5	1%	9,6	1%	188,4	1%	247,1	1%
А/шины	547,5	8%	331,6	5%	100,0	20%	0,0	0%	0,0	0%	145,4	2%	127,9	3%	0,0	0%	704,9	3%	1252,4	4%
Р-Т и ТО	1009,8	14%	1101,1	16%	54,8	11%	13,6	18%	1,7	5%	1496,0	18%	791,6	17%	135,2	18%	3594,1	17%	4603,8	16%
Амортизация	389,3	5%	293,6	4%	16,2	3%	1,7	2%	2,4	7%	310,9	4%	217,8	5%	23,0	3%	865,5	4%	1254,8	4%
Накладные	1483,4	21%	1776,9	26%	98,4	19%	12,0	16%	3,6	10%	2306,3	27%	1028,5	22%	151,0	20%	5377,7	25%	6861,0	24%
Всего расходы	7080,7		6750,4		509,0		73,7		36,1		8455,7		4710,9		770,5		21306,3		28387,0	
Прибыль	2924,9		291,6		54,6		44,0		10,2		1419,1		637,5		116,0		1054,5		350,0	
Общий пробог. тыс. км	1455,7		735,4		61,1		13,6		9,7		1256,5		967,8		124,3		3168,4		4624,1	
Доход ставка 1 км.руб	5,89		4,17		7,44		2,18		3,74		3,18		5,42		6,89		4,32		4,82	
Себ-сть 1 км.руб	4,86		9,18		8,33		5,42		3,72		6,73		4,87		6,20		6,72		6,14	
Рентабельность	21%								1%				11%				2%		7%	