

ных странах: Учеб. пособие. – Гомель: БелГУТ, 2000. – 186 с.

2 *Елисеева Т.П.* Система информационного обеспечения управления. – Мн.: Уршай, 1999. – 536 с.

3 *Лебедев П.* Контроллинг: система эффективного управления экономикой предприятия // Директор. – 2000. – № 1. С. 45–47; № 2. С. 31–33; № 3. С. 26–28; № 4. С. 26–30.

Получено 14.03.2003

ISBN 985-6550-83-1. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности). Вып. 2. Гомель, 2004

УДК 656.2.003

Е. Г. Павлович

Белорусский государственный университет транспорта

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Железнодорожный транспорт является открытой управляемой системой. Условия его работы тесно связаны с общей экономической ситуацией в стране. В современных условиях железная дорога оказалась перед необходимостью решения следующих проблем: обеспечение конкурентоспособности на рынке транспортных услуг, поиск источников финансирования растущих инвестиционных потребностей, а также тщательной экономической оценки решений, касающихся как инвестиционных проектов, так и изменения технологии работы. Для решения поставленных задач необходимо обеспечить действенную систему управления расходами.

В условиях экономических преобразований огромное значение для Республики Беларусь имеет стабильно функционирующий транспорт. Сложившаяся экономическая ситуация, сложившаяся в республике в последние годы, в значительной мере обусловила тяжелое экономическое положение железнодорожного транспорта. Неравномерность объемов перевозок, повышение конкуренции на рынке транспортных услуг, государственное регулирование тарифов не позволяют увеличивать доходы и аккумулировать средства. С другой стороны, возросшая необходимость срочного финансирования инвестиций и обновление достаточно устаревших основных фондов при недостаточной поддержке со стороны бюджета обостряют проблему недостатка источников средств. В этих условиях решающими становятся вопросы управления текущими затратами предприятий железнодорожного транспорта. Усиливается необходимость как обоснованного планирования затрат, так и скрупулезного анализа возможностей повышения всех видов ресурсов.

человеческих, трудовых, финансовых при сохранении качества перевозочного процесса.

В настоящее время перед предприятиями железнодорожного транспорта стоят следующие проблемы:

- обеспечение конкурентоспособности транспортной продукции за счет повышения качества перевозок и максимального учета запросов клиента, с одной стороны, и применения гибкой тарифной политики, с другой, что требует:

- оптимизации текущих затрат, прежде всего связанных с перевозками;
- повышения эффективности использования трудовых ресурсов;
- поиска источников финансирования растущих инвестиционных потребностей;
- тщательной экономической оценки принимаемых технических решений и изменений в технологии работы;

- в изменившихся условиях финансирования грузовых и пассажирских перевозок особое внимание должно уделяться соотношению себестоимости и тарифа на пассажирские перевозки и финансированию соответствующих участков железной дороги.

Учитывая, что железнодорожный транспорт является фондоемкой и трудоемкой отраслью, в процессе его функционирования особое внимание должно уделяться оптимальному использованию данных видов ресурсов. По отношению к основным производственным фондам это подразумевает оптимизацию режима работы и обеспечение постоянного обновления, а по отношению к трудовым ресурсам – не только постоянное повышение производительности труда, но и сохранение кадрового потенциала отрасли.

В качестве главного критерия оптимальности управления принимается оптимизация затрат на перевозки с учетом требований сохранения и повышения качества перевозочного процесса. Достигнуть этого можно за счет:

- совершенствования управления перевозками;
- совершенствования технологии и организации перевозок;
- повышения технического уровня перевозочного процесса;
- совершенствования нормирования расходов, учета при планировании затрат реализации организационно-технических мероприятий;
- усиления внимания к вопросам управления людьми;
- превращения контроля из формальной констатации сделанного в многосторонний аналитический процесс, приводящий к практическим мерам по фактиву и реализации решений на основе полученных оценок;
- обеспечения высокой ценности выполнения планов, учета рисков при планировании.

В связи с этим необходимо обеспечить действенность системы управления расходами, основными элементами которой являются:

- наличие информации о расходовании средств в необходимых разрезах;
- нормирование расходования всех видов ресурсов, построенное на современных научных основах;

– контроль за соблюдением норм расходования и стимулирование экономного расходования ресурсов;

– текущее планирование расходов по важнейшим видам продукции, работ, услуг;

– постоянное отслеживание изменений в расходовании средств под влиянием важнейших факторов на всех уровнях управления производством.

Для достижения поставленных целей на предприятиях железнодорожного транспорта могут быть использованы следующие известные на сегодняшний день группы методов управления:

– организационно-распорядительное (административное) управление, основанное на принудительном исполнении управляющих воздействий, осуществляемых в форме постановлений, приказов, распоряжений и т. д.;

– экономический (стимульный) метод управления, основанный на удовлетворении экономических интересов тех людей, которые представляют собой объект управления. При этом в действие вступают такие стимулы, как заработная плата, премии, льготы и др. Данная группа методов управления направлена на экономно расходование ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры; производной их является оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию;

– социально-психологическое управление, которое характеризуется использованием методов убеждения, морального и нравственного воздействия на трудовые коллективы и отдельных работников.

На железнодорожном транспорте, как и в других системах, различные группы методов применяются на различных уровнях иерархии управления. Например, административное управление характерно, в основном, на высшем и среднем уровне управления, экономическое может применяться на всех уровнях, однако, на высших уровнях управления его воздействие оказывается обычно слабее, чем на более низких, наконец, социально-психологическое управление применяется на низких уровнях управления внутри небольших трудовых коллективов.

Управление затратами, как и любым другим объектом, подразумевает выполнение субъектами управления следующих функций:

– **экономический анализ**, который всегда предшествует выработке управленческих решений, управляющих воздействий и способствует обоснованию; в ходе экономического анализа затрат на предприятиях железнодорожного транспорта обычно применяются методы сравнения факторный анализ, индексный метод, метод цепных подстановок, элиминирования, применение которых обычно служит для установления влияния затрат изменения различных технических показателей, а также экономико-математические методы анализа. В современных условиях очень важно обеспечить качественный анализ причин изменения затрат предприятия отклонений от запланированных величин;

– **прогнозирование**, представляющее собой построение моделей прогнозирования экономических процессов и влияющих на них условий; прогнозы

лит инструментом оценки возможных результатов и последствий принимаемых управленческих решений;

- **планирование**, т. е. установление будущего состояния управляемого объекта, путей и способов достижения этого состояния и необходимых для этого ресурсов;

- **организация (координация)**, сущность которой состоит в упорядочении, согласовании, регламентации действий работников и предприятий, осуществляющих совместную деятельность, при этом важно уделять больше внимания запросам управления людьми и контролю за внешним окружением предприятия;

- **мотивация (стимулирование)** заключается в материальном и моральном поощрении работников, трудовых коллективов с целью повышения результативности их деятельности;

- **учет** – документальная фиксация материального и финансового состояния объекта управления;

- **контроль** представляет собой активное слежение за исполнением принятых управленческих решений. Реализует обратную связь в управлении. На данный момент для предприятий железной дороги очень важно обеспечить расширение контроля из формальной констатации сделанного в многосторонний процесс обсуждения достигнутых результатов, приводящий к практическим мерам по принятию решений на основе полученных оценок;

- **адаптивное регулирование** есть текущее, практически непрерывное воздействие субъекта управления на объект, обусловленное возникновением ситуаций, внешних условий, которые не были учтены в прогнозах, планах, программах.

В качестве основной функции управления принято выделять планирование, так как оно определяет цели на определенную перспективу, способы их реализации и обеспечения ресурсами. В связи с этим в данной работе именно методам планирования затрат уделяется особое внимание.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Дручинов С. М.* Отраслевое планирование и управление издержками дороги // *Личности железных дорог*. – 1999 – № 5. – С. 37–44.

2. *Экономика железнодорожного транспорта: Учебник для вузов ж.-д. трансп.* / Под ред. *В. А. Дмитриева* – М.: Транспорт, 1996. – 328 с.

3. *Шилько А. М.* Себестоимость железнодорожных перевозок и пути ее снижения. – М. Транспорт, 1974. – 79 с.

Получено 25.02.2003