

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

ВОЗНЕСЕНСКАЯ АНАСТАСИЯ НИКОЛАЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ДИАГНОСТИКА И АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
Владимирова О.Н.

11.06.20

Научный руководитель
профессор, доктор педагогических наук,
кандидат технических наук Кольга В.В.

20

09.06.20

Дата защиты

22.06.2020

Обучающийся

Вознесенская А.Н.

10.06.20

Оценка

Красноярск 2020

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
 федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
 «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся: Вознесенская Анастасия Николаевна

(Ф.И.О.)

Код, направление подготовки, направленность (профиль) образовательной программы:

38.03.02 Менеджмент, Менеджмент организации

Курс 5, группа OZ-B15H(N), 555

Тема: Диагностика и анализ экономической системы в организации

Руководитель: профессор, доктор педагогических наук, кандидат технических наук

Кольга Вадим Валентинович

(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)

Срок сдачи завершённой работы руководителю 15.05.2020

(за 6 недель до защиты)

Перечень вопросов, подлежащих разработке: *Изучение литературы, составления плана; написание основной части; написание введения, заключения, оформление библиографического списка, подготовка к защите, защита*

ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1. Изучение литературы, составления плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР октябрь-ноябрь	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных источников	<i>выполнено</i>
2. Написание основной части	декабрь-март	Текст (черновой вариант)	<i>выполнено</i>
3. Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до предзащиты апрель	Текст, введение, список использованных источников	<i>выполнено</i>
4. Доработка, исправление ошибок	май	Текст вместе с листом замечания	<i>выполнено</i>
5. Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения предзащиты май-июнь	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	<i>выполнено</i>
6. Защита	В сроки ГИА июнь	Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сданная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	

Утверждено на заседании кафедры, протокол № 4 от 17.04.2020.

Заведующий кафедрой _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Руководитель _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ И АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Эффективность системы управления организацией и методы ее оценки..	6
1.2. Организационно-экономическая характеристика системы управления в организации АО ФПК Енисейский филиал Пассажирское вагонное депо г. Красноярска	12
1.3. Практико-теоретическое обоснование предложений по совершенствованию экономической системы управления организацией	26
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ АО ФПК ЕНИСЕЙСКИЙ ФИЛИАЛ ПАССАЖИРСКОЕ ВАГОННОЕ ДЕПО Г. КРАСНОЯРСКА.....	33
2.1. Условия реализации предложений по совершенствованию экономической системы управления организацией.....	33
2.2. Определение критериев эффективности совершенствования экономической системы управления	43
2.3. Анализ и оценка результатов опытно-экспериментальной работы.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	2
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	8

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена динамикой развития современного производства и общественного устройства. При этом, управление организацией должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования путей и возможностей выбора альтернативных направлений развития.

Необходимость анализа и оценки эффективности экономической системы управления организацией продиктована целым рядом проблем, с которыми приходится сталкиваться большинству предприятий. От их правильного решения зависит дальнейший успех деятельности этих организаций. Поэтому, под экономической эффективностью управления организацией мы будем понимать результативность ее управленческой деятельности, отражающую уровень и качество системы управления, реализацию целей и стратегий, степень достижения заданных качественных и количественных показателей.

Анализ и оценка эффективности управления организацией связаны с выявлением степени достижения ей поставленных целей и выбранных стратегий. При этом, учитывается главная цель управления - получение максимального эффекта с наименьшими затратами основных видов ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и др.). Все это особенно важно, когда речь идет об успешной финансово-хозяйственной деятельности организации, о продвижении ее на рынке, о достижении превосходства над своими конкурентами.

Однако, экономическая эффективность системы управления организацией всегда изменчива и определяется не только внутренними факторами, но и внешними, такими как состояние экономики, конкуренция, социально политическая обстановка и др. При этом внешняя и внутренняя эффективность управления организацией должны быть сбалансированы.

Цель работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию экономической системы управления организацией.

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить эффективность системы управления организацией и методы ее оценки;
- дать организационно-экономическую характеристику системы управления в организации;
- обосновать предложения по совершенствованию экономической системы управления организацией;
- рассмотреть условия реализации этих предложений;
- определить критерии эффективности совершенствования экономической системы управления ;
- проанализировать и оценить результаты опытно-экспериментальной работы.

В качестве объекта исследования выбрана организация АО ФПК Енисейский филиал Пассажирское вагонное депо г.Красноярска.

Предметом исследования является экономическая система управления организацией.

Методами исследования данной работы является проведение обобщенного анализа литературы в области эффективности системы управления организацией, системный сбор и анализ финансово-хозяйственных показателей организации и на их основе оценка эффективности экономической системы управления организацией.

Теоретическая основа исследования: нормативно-правовая база, включающая основополагающие законодательные акты Российской Федерации, регулирующие вопросы организации деятельности предприятий; научная литература, отражающая современные подходы к совершенствованию организации и управления предприятий.

Практическая значимость данной работы состоит в определении подходов к организации эффективной экономической системы управления организацией, которые позволяют добиться согласованных действий внутри предприятия, поддерживать приоритетность одних направлений деятельности не в ущерб другим.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, двух разделов и заключения. Введение раскрывает актуальность, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрывает практическую значимость работы.

В первом разделе рассматривается эффективность системы управления организацией и методы ее оценки; дана организационно-экономическая характеристика системы управления в организации и обоснованы предложения по совершенствованию системы управления организацией;

Во втором разделе рассматриваются условия реализации предложений по совершенствованию экономической системы управления организацией в процессе опытно-экспериментальной работы; определяются критерии эффективности системы управления; анализируются и оцениваются результаты опытно-экспериментальной работы.

В заключении подводятся итоги исследования, формируются окончательные выводы по рассматриваемой теме.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ И АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Эффективность системы управления организацией и методы ее оценки

Эффективная деятельность компании, стабильные темпы ее работы и конкурентоспособность в современных экономических условиях в значительной степени определяются уровнем управления. Управление компанией является составляющей частью менеджмента, которая своей сердцевиной имеет творческую деятельность высшего руководства, направленную на поиск решений, помогающих компании выжить в динамично меняющейся среде в условиях жесткой конкуренции.

Система управления компанией представляет собой непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для получения наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели [26, с. 183].

Эффективная система управления компании состоит из подразделений компании, ее подсистем и взаимодействий, а также из действий, которые обеспечивают установленное функционирование.

Система управления компанией является сложным организмом, который делится на управляющую и управляемую части. Управляющая часть состоит из менеджеров и информационной службы, которые обеспечивают деятельность руководства, представляющего собой административно-управленческий аппарат организации.

Управляющая часть обрабатывает информацию на входе, а затем передает ее на выходе. На этом этапе руководство принимает различные решения, основанные на прогнозах, текущих целях, результатах обработки информации и т.д. Административно-управленческий аппарат организует работу на основе принятой системы управления компанией.

Управляемая часть – это многочисленные организационные и функциональные отделения, которые заняты производственным процессом. Для управляемой части вид производства влияет как на предмет входа, так и на предмет выхода.

К основным компонентам системы управления современной организацией относят следующие:

- способы воздействия на персонал;
- цель деятельности;
- проблема, следующая из цели;
- нормативная база системы управления;
- коммуникативные процессы;
- базовые методы решений;
- система документооборота;
- направления функционирования;
- базовые принципы организации деятельности.

Задачей системы управления организацией и менеджеров, которые управляют компанией, является осуществление прибыльной деятельности предприятия. Выполняется эта задача при правильной постановке и корректном развитии производственного процесса.

Для решения этой и других задач необходимо результативное применение профессиональных возможностей и творческих способностей каждого специалиста.

Оценка эффективности управления представляет собой анализ системы управления организацией и оценку ее влияния на эффективность работы всех подразделений организации. В ходе проведения оценки выясняется, насколько результативными были управленческие решения по всем направлениям функционирования организации [47, с. 214].

Основной задачей оценки эффективности управления организацией является выявление эффекта от управленческих действий в разрезе

достижения главной цели организации. Так, в процессе управления ставятся задачи по изучению эффективности таких направлений, которые представлены на рисунке 1.

В современной практике управления деятельностью организации для оценки ее результативности традиционно применяются такие показатели, как рентабельность и прибыльность организации. Для расчета данных основных показателей используют информацию из официальной финансовой отчетности организации. При этом, не всегда расчет именно этих показателей позволит видеть полную картину состояния организации в целом. Все чаще для оценки эффективности системы управления используется комплексная система показателей, а не расчет отдельных их величин.

Задачи оценки эффективности управления	- привлечение дополнительных ресурсов
	- сферы использования ресурсной базы
	- степень координации различных бизнес-процессов
	- уровень контроля всех областей деятельности организации
	- ориентация на достижение основной цели
	- система принятия решений
	- политика мотивации сотрудников
	- сфера делегирования полномочий и распределения обязанностей
	- система оценивания деятельности компании
	- механизм прогнозирования
	- направление обучения и повышения квалификации сотрудников

Рисунок 1. Задачи оценки эффективности управления

Система показателей оценки эффективности управления организацией представляет собой комплекс отдельных расчетных величин, которые объединены по общим признакам и в итоге составляют единую логическую цепочку [51, с. 194]. Как правило, выбираемые для проведения исследования показатели выстраиваются в пирамиду, вершину которой занимает наиболее значимая для конкретной организации расчетная

величина. Так, например, набор условий для формирования системы показателей оценки эффективности управления в той или иной организации представлена на рисунке 2.

Таким образом, для получения наилучшего результата в изучении всех составляющих системы управления в каждой организации используется индивидуальная система показателей, в большей степени соответствующая сфере ее деятельности и поставленным задачам. Определить уровень результативности системы управления каким-либо одним локальным показателем практически невозможно. Именно поэтому, так важно разработать комплексную систему оценки, с помощью которой более точно изучается деятельность организации, как по прямым ее направлениям, так и по косвенным.



Рисунок 2. Условия, необходимые для определения системы показателей, позволяющей оценить систему управления организации

Результаты комплексной оценки системы управления позволяют не только оптимизировать деятельность аппарата управления организации и снизить затраты на его содержание, но и существенно повысить эффективность деятельности организации в целом [44, с. 206].

Современные условия функционирования организации предполагают регулярную и всестороннюю оценку ее хозяйственной деятельности, в том числе и ее системы управления. Для этого организация должна иметь эффективную методику оценки не только своего существующего положения, но и систему прогнозирования для своевременного принятия необходимых корректирующих мер с целью повышения результативности ее деятельности в будущем.

В настоящее время организациями применяются различные методы оценки эффективности системы управления, и их количество постоянно возрастает за счет разработки все новых подходов и способов с учетом влияния актуальных внутренних и внешних факторов. К данным факторам можно отнести, к примеру, инфляционные процессы, усложнение организационно-правовых форм ведения бизнеса, уровень надежности партнеров и др. [10, с. 159]

В общем виде наиболее распространенную классификацию методов оценки эффективности системы управления можно представить на рисунке 3.

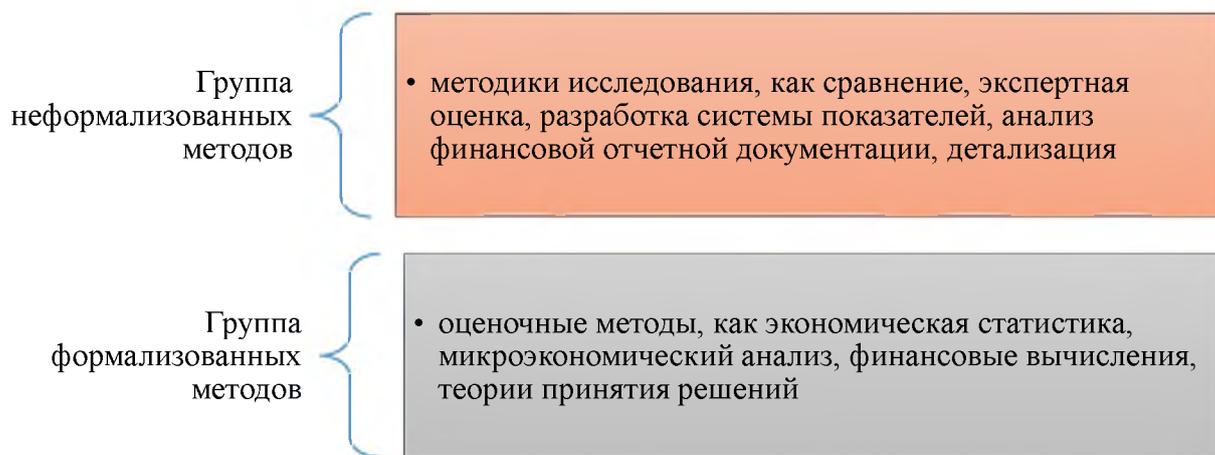


Рисунок 3. Методы оценки эффективности системы управления

Таким образом, можно сказать, что единой и общепринятой классификации методик изучения эффективности системы управления, в настоящее время не существует. С целью получения наиболее полной аналитической информации о состоянии системы управления в организации и результативности ее деятельности составляется индивидуальная система методов оценки, соответствующая специфике деятельности конкретной организации.

Наиболее общими критериями оценки эффективности системы управления являются: качество; экономичность; действенность; производительность; прибыльность; результативность трудовой деятельности; активность инвестиционной политики.

Наряду с применением критериев общего характера, для более детализированного анализа системы управления используют и частные критерии. Именно на основе их анализа и определяются наиболее приоритетные направления деятельности организации, разрабатываются и внедряются мероприятия по улучшению системы управления [67, с. 311].

В данной работе нами проводится оценка эффективности системы управления предприятием по следующим направлениям:

- анализ операционной деятельности;
- анализ основных технико-экономических показателей;
- анализ ресурсов предприятия (анализ финансовых результатов, абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости и показателей рентабельности);
- структурный блок.

В качестве единого критерия, который определяет результативность работы системы управления в организации, выступает рост прибыли. Именно рост доходности предприятия является наиболее значимым критерием, который и определяет результативность работы коммерческой организации.

1.2. Организационно-экономическая характеристика системы управления в организации АО ФПК Енисейский филиал Пассажирское вагонное депо г. Красноярск

АО «Федеральная пассажирская компания» (ФПК) является национальным пассажирским железнодорожным перевозчиком РФ и субъектом антимонопольного регулирования.

Сеть маршрутов АО «ФПК» является третьей в мире по протяженности и ее основой является железнодорожная инфраструктура ОАО «РЖД». АО «ФПК» осуществляет железнодорожные пассажирские перевозки в 77 из 85 регионов РФ, при этом обеспечивая транспортную доступность и географическую связанность ее территорий.

В дальнем международном сообщении АО «ФПК» осуществляет перевозку пассажиров поездами своего формирования в прямом транзитном сообщении в 19 стран по 23 международным маршрутам поездами собственного формирования.

Парк подвижного состава АО «ФПК» состоит из 18 тыс. вагонов, курсирующих в составе 459 пар поездов. Средний возраст парка составляет 18 лет.

АО «ФПК» играет ключевую роль в холдинге «РЖД», являясь крупнейшим дочерним обществом в пассажирском комплексе Холдинга, и входит в периметр стратегического финансового планирования Холдинга.

Миссия АО «ФПК» заключается в улучшении качества жизни, делая поездку максимально безопасной, доступной и комфортной. Миссия организации подчеркивает клиентоориентированность АО «ФПК». Это базовый принцип организации. Все, что происходит в организации, рассматривается через призму клиентоориентированности. Любое изменение в конечном итоге удовлетворяет миссии организации.

Акционерами АО «ФПК» являются ОАО «РЖД», обладающее 100% - 1 акция и АО «КРП-инвест» - 1 акция.

Структуру органов управления АО «ФПК» представим на рисунке 4.

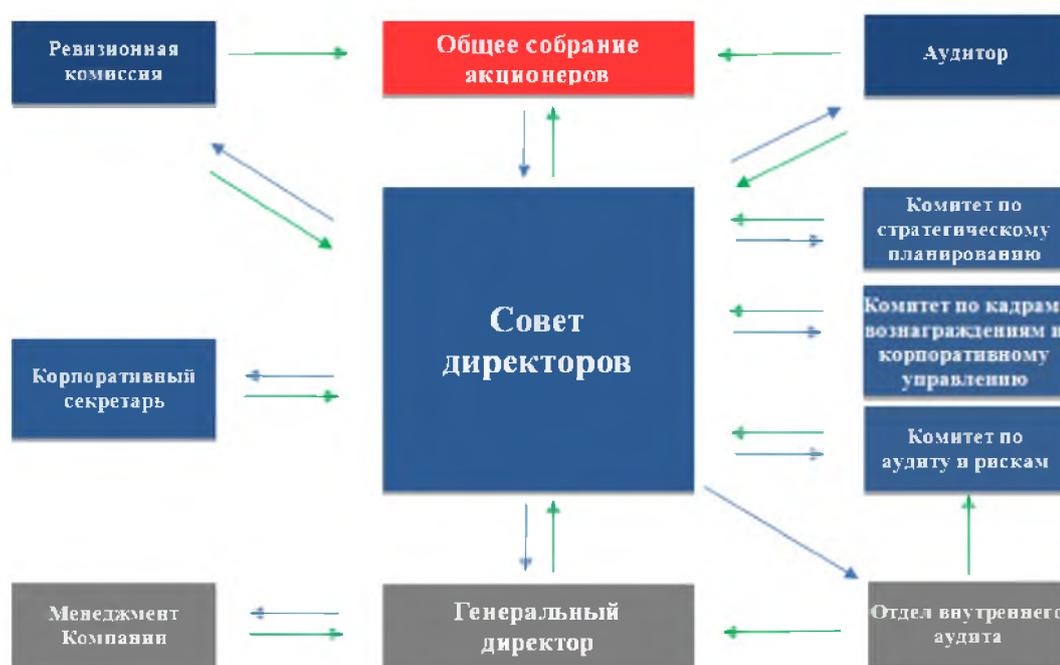


Рисунок 4. Органы управления АО «ФПК»

Систему управления АО «ФПК» представим на рисунке 5.



Рисунок 5. Система управления АО «ФПК»

Общее собрание акционеров является высшим органом управления в АО «ФПК». В своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации, Уставом АО «ФПК» и Положением о порядке подготовки и проведения Общего собрания акционеров АО «ФПК».

Совет директоров АО «ФПК» осуществляет текущее руководство деятельностью организации и ее стратегическое управление.

Рассмотрим ключевые показатели АО «ФПК» в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые показатели АО «ФПК»

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонения 2018/2016	
				абсл., (+,-)	отн., %
Пассажирооборот, млрд пасс.-км	89,5	87,0	91,6	2,1	102,3
В поездах формирования АО «ФПК»	85,1	82,8	87,7	2,6	103,1
- дерегулированный сегмент	26,0	28,2	33,6	7,6	129,2
- во внутригосударственном сообщении	24,3	26,5	31,8	7,5	130,9
- в межгосударственном сообщении	1,7	1,7	1,8	0,1	105,9
- регулируемый сегмент	59,1	54,6	54,1	-5,0	91,5
В поездах формирования стран СНГ и Балтии	4,4	4,2	3,8	-0,6	86,4
Перевезенные пассажиры, млн пассажиров	93,8	95,1	102,0	8,2	108,7
- дерегулированный сегмент	31,1	35,2	41,7	10,6	134,1
- регулируемый сегмент	62,7	59,9	60,3	-2,4	96,2
Средний состав поезда, ваг.	12,7	12,8	12,7	0,0	100,0

Из данных таблицы 1 видно, что в основном все ключевые показатели увеличились, кроме пассажиропотока регулируемого сегмента в поездах формирования АО «ФПК» (уменьшение на 8,5%) и в поездах формирования стран СНГ и Балтии регулируемый сегмент – на 3,6%. Также уменьшилось количество перевезенных пассажиров регулируемого сегмента на 2,4 млн или на 3,8%.

Общий пассажиропоток увеличился на 2,1 млрд. пасс-км или на 2,3%, в поездах формирования АО «ФПК» - на 2,6 млрд. пасс-км или на 3,1%, в поездах формирования стран СНГ и Балтии уменьшился на 5,0 млрд. пасс-км или на 8,5%.

Наблюдается увеличение количества перевезенных пассажиров на 10,6 млн или на 34,1%, в основном за счет дерегулированного сегмента.

Отсюда, можно сказать, в анализируемом периоде наблюдается увеличение всех ключевых показателей АО «ФПК», кроме показателей регулируемого сегмента. Средний состав поезда практически не изменился.

На рисунке 6 представим динамику доходов от основной деятельности АО «ФПК» и операционной прибыли до уплаты налогов, расходов на амортизацию и процентов по кредитам (ЕВИТДА) и рентабельности.



Рисунок 6. Динамика доходов от основной деятельности АО «ФПК» и операционной прибыли до уплаты налогов, расходов на амортизацию и процентов по кредитам (ЕВИТДА) и рентабельности

Наблюдается увеличение доходов от основной деятельности с 201,2 млрд.руб. до 226,1 млрд.руб., ЕВИТДА имеет нестабильную динамику, так в 2017 году она растет с 24,3 млрд.руб. до 27,0 млрд.руб., а в 2018 году незначительно, но снижается до 26,8 млрд.руб.

Далее проанализируем основные технико-экономические показатели деятельности АО «ПФК» за 2016-2018гг. в таблице 2.

Таблица 2

Основные технико-экономические показатели деятельности
АО «ПФК» за 2016-2018гг.

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Выручка, млрд.руб.	201211	216206	226125	14995	9919	107,5	104,6
Среднесписочная численность работников, чел.	65928	62771	60982	-3157	-1789	95,2	97,1
Производительность труда одного среднесписочного работника, тыс.руб./чел.	3052	3444	3708	392	264	112,9	107,7
Фонд заработной платы							
- сумма, млрд.руб.	32079	32398	32460	319	62	101,0	100,2
- уровень фонда заработной платы, %	15,9	15,0	14,4	-1,0	-0,6	94,0	95,8
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	40548	43011	44357	2463	1346	106,1	103,1
Стоимость основных фондов, млрд.руб.	206102	218184	247163	12082	28979	105,9	113,3
Фондоотдача, руб./руб.	0,98	0,99	0,91	0,01	-0,08	101,5	92,3
Фондоемкость, руб./руб.	1,02	1,01	1,09	-0,02	0,08	98,5	108,3
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	3,13	3,48	4,05	0,35	0,58	111,2	116,6
Прибыль до налогообложения, млрд.руб.	8468	10944	8786	2476	-2158	129,2	80,3
Фондорентабельность, руб./руб.	0,041	0,050	0,036	0,009	-0,015	122,1	70,9
Стоимость оборотных средств, млрд.руб.	26655	29273	32480	2618	3207	110	111
Чистая прибыль, млрд.руб.	5055	7911	7655	2856	-256	156	97
Коэффициент рентабельности оборотных средств	0,19	0,27	0,24	0,08	-0,03	142,5	87,2

Из данных таблицы 2 видно, что динамика выручки имеет стабильную тенденцию увеличения до 226125 млрд.руб. Среднесписочная численность работников снижается до 60982 чел.. Увеличение численности положительно

повлияло на производительность труда, которая также повышается до 3708 млрд.руб./чел. При этом среднемесячная заработная плата имеет стабильную положительную тенденцию, хотя и снижаются темпы роста.

Среднегодовая стоимость основных фондов имеет стабильную динамику повышения, а фондоотдача в 2017 году повышается, а в 2018 году снижается до 0,91 руб./руб., что является негативной тенденцией.

Фондовооруженность повышается с 3,13млрд.руб./чел. до 4,05млрд.руб./чел. за счет снижения численности, фондорентабельность, имеет нестабильную тенденцию и в 2018 году составила 0,036 млрд.руб., и в 2018 году снижается, что может свидетельствовать о неэффективном использовании основных средств.

Среднегодовая стоимость оборотных средств во всем анализируемом периоде повышается, при этом коэффициент рентабельности оборотных средств имеет нестабильную тенденцию, в 2017 году ее значение повышается, а в 2018 году снижается до 0,24, что также может свидетельствовать о снижении эффективности использования оборотных средств.

Для наглядности на рисунке 7 рассмотрим соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы работников АО «ФПК».

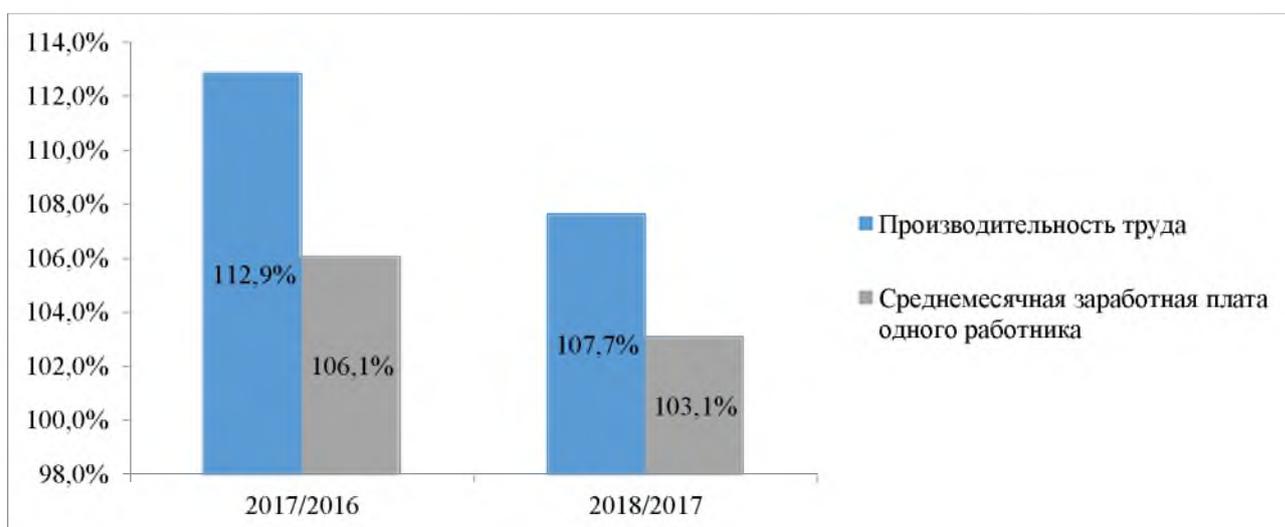


Рисунок 7. Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы работников АО «ФПК»

Из рисунка 7 наглядно видно, что темпы роста производительности труда значительно опережают темпы роста заработной платы во всем анализируемом периоде, что может свидетельствовать об эффективном использовании трудовых ресурсов..

Далее необходимо рассмотреть финансовые показатели в динамике. Динамику основных финансовых показателей деятельности АО «ФПК» за 2016-2018гг. представим в таблице 3.

Таблица 3

Динамика основных финансовых показателей деятельности АО «ФПК» за 2016-2018гг.

Показатели (млрд.руб.).	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Выручка	201211	216206	226125	14995	9919	107,5	104,6
Себестоимость	185436	188707	200372	3271	11665	101,8	106,2
Валовая прибыль	15775	27499	25753	11724	-1746	174,3	93,7
Коммерческие расходы	17	2	1	-15	-1	11,8	50,0
Управленческие расходы	21617	21262	21808	-355	546	98,4	102,6
Прибыль от продаж	-5859	6235	3944	12094	-2291	-106,4	63,3
Прочие доходы	909	1258	760	349	-498	138,4	60,4
Прочие расходы	1989	2289	2760	300	471	115,1	120,6
Прибыль до налогообложения	8468	10944	8786	2476	-2158	129,2	80,3
Текущий налог на прибыль	2912	2762	1749	-150	-1013	94,8	63,3
Чистая прибыль	5055	7911	6084	2856	-1827	156,5	76,9

Из данных таблицы видно, что наблюдается тенденция увеличения выручки АО «ФПК» во всем анализируемом периоде, а за счет значительного увеличения в 2018 году себестоимости и увеличения управленческих расходов прибыль от продаж снижается на 2291 млрд.руб. или на 36,7%.

В 2018 году за счет снижения прочих доходов и увеличения прочих расходов уменьшилась и прибыль до налогообложения, величина которой, в 2018 году составила 8786 млрд.руб. Чистая прибыль имеет аналогичную

тенденцию в 2017 году снижается, а в 2018 году повышается до 6084 млрд.руб.

Для наглядности динамику основных финансовых показателей АО «ФПК», таких как выручка, прибыль от продаж и себестоимость рассмотрим на рисунке 8.

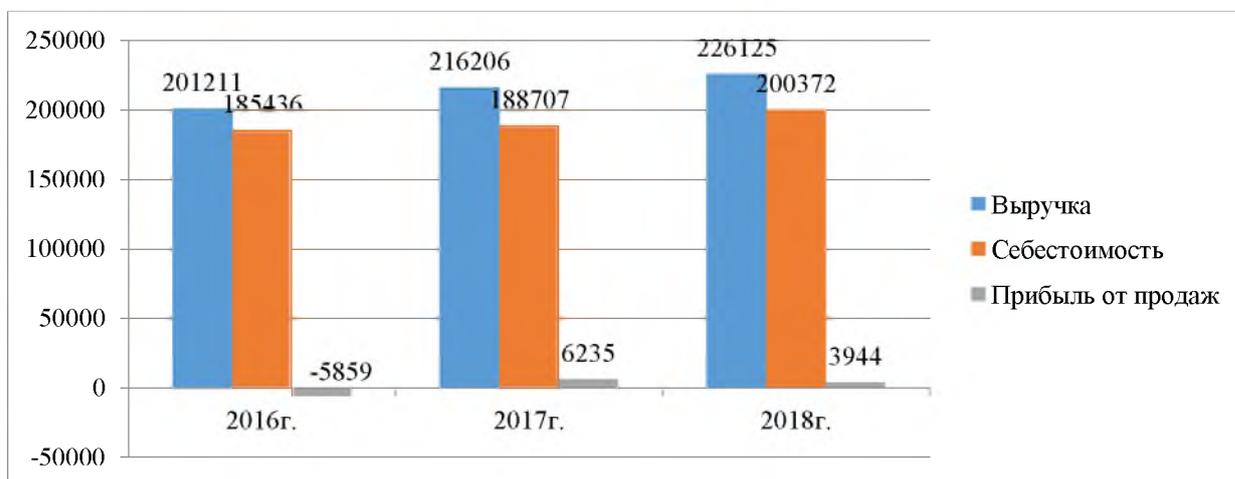


Рисунок 8. Динамика основных финансовых показателей АО «ФПК» за 2016-2018гг., млрд.руб.

Как видно из данных рисунка 8 выручка и себестоимость имеет стабильную тенденцию повышения, а прибыль от продаж в 2018 году снижается, при этом в 2016 году АО «ФПК» имело убытки от продаж в сумме 5859 млрд.руб., что может свидетельствовать о снижении эффективности деятельности АО «ФПК».

Эффективность деятельности компании также определяется показателями рентабельности, анализ которых представим в таблице 4.

Из данных таблицы 4 видно, что все показатели рентабельности в 2018 году снижаются, а в 2017 году увеличиваются. При этом, в 2016 году рентабельность продаж и рентабельность затрат имеют отрицательное значение за счет полученных убытков от продаж.

Наибольшее снижение рентабельности наблюдается по рентабельности затрат, т.е. снижается количество получаемого дохода с одного потраченного рубля.

Анализ показателей рентабельности АО «ФПК»

Показатели	Алгоритм расчета	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение, (+,-)	
					2017/2016	2018/2017
Рентабельность продаж	Ппр/Р*100	-2,91	2,88	1,74	5,80	-1,14
Рентабельность предприятия	Пдо н/о./Р*100	4,21	5,06	3,89	0,85	-1,18
Рентабельность конечной деятельности	ЧП/Р*100	2,51	3,66	2,69	1,15	-0,97
Рентабельность использования производственных фондов	ЧП/(ОФ+ОС)	2,17	3,20	2,18	1,03	-1,02
Рентабельность использования трудовых ресурсов (на 1 чел.)	ЧП/Чсрсп	0,08	0,13	0,10	0,05	-0,03
Рентабельность затрат (на 1 тыс. руб. издержек обращения)	Ппр/ИО	-2,83	2,97	1,78	5,80	-1,19

Отсюда можно сделать вывод, что эффективность деятельности АО «ФПК» снижается, т.е. предприятию необходимо увеличить выручку и снижать затраты.

Для наглядности динамику показателей рентабельности представим на рисунке 9.

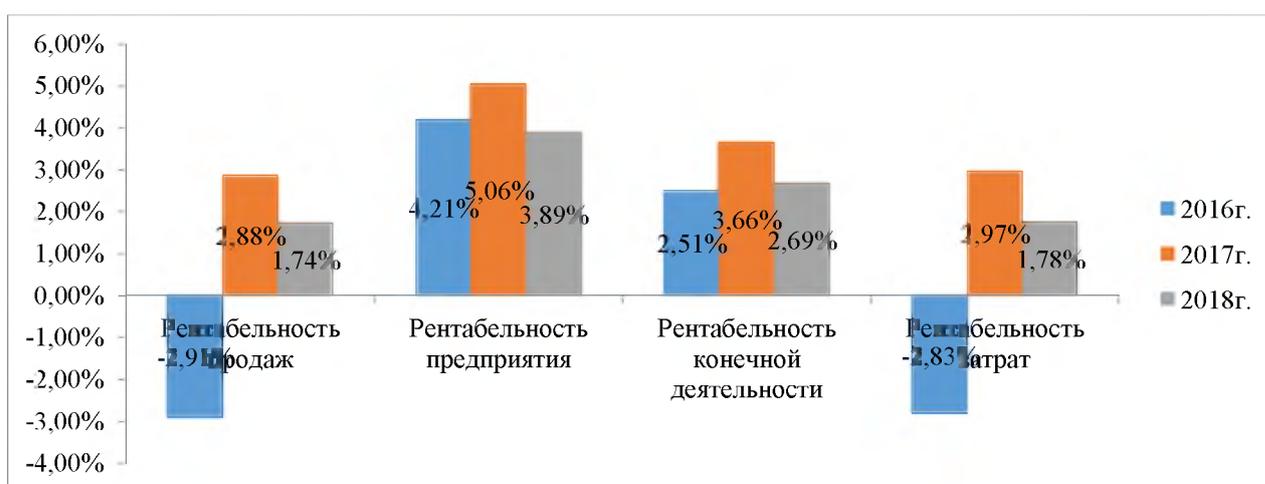


Рисунок 9. Динамика показателей рентабельности АО «ФПК» за 2016-2018гг., %

Как видно из рисунка 9 все показатели имеют нестабильную тенденцию и в 2018 году их величина снижается.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости организации являются показатели, которые характеризуют состояние запасов и обеспеченность их источниками формирования, целью такого анализа является определение типа финансовой устойчивости организации, расчеты которого представлены в таблице 5.

Таблица 5

Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости АО «ФПК»

Показатели (млрд.руб)	2016г.	2017г.	2018г.
1. Источники формирования собственных средств (капитал и резервы)	185616	193527	201191
2. Внеоборотные активы	208615	220739	249512
3. Наличие собственных оборотных средств (стр.1-стр.2),	-22999	-27212	-48321
4. Долгосрочные обязательства,	19432	23973	43048
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования оборотных средств (стр.3+стр.4)	-3567	-3239	-5273
6. Краткосрочные обязательства	30221	32511	37754
7. Общая величина основных источников средств (стр.5+стр.6)	26654	29272	32481
8. Общая сумма запасов	3349	3583	3857
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (стр.3-стр.8)	-26348	-30795	-52178
Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников покрытия запасов (стр.3-стр.8)	-6916	-6822	-9130
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников финансирования запасов (стр.3-стр.8)	23305	25689	28624
Трехфакторная модель типа финансовой устойчивости	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)

АО «ФПК» находится в неустойчивом финансовом состоянии, так как имеется недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных источников формирования запасов во всем анализируемом периоде.

Долгосрочные источники финансирования запасов состоят из собственных оборотных средств и долгосрочных обязательств, АО «ФПК» использует возможности долгосрочного кредитования. За отчетный период финансовая устойчивость компании снизилась, так как недостаток долгосрочных источников формирования запасов увеличился с 3567 млрд. руб. до 5273 млрд.руб. в 2018 г. в основном за счет увеличения запасов. При этом собственные источники их финансирования уменьшились, что привело к снижению финансовой устойчивости. Для восстановления равновесия и перехода в тип нормальной устойчивости следует способствовать обоснованному уменьшению запасов, или повышению обеспеченности запасов собственными оборотными средствами и долгосрочными кредитами.

Далее рассмотрим коэффициенты финансовой устойчивости предприятия, которые отражают структуру капитала и уровень обеспеченности оборотных активов собственными средствами (таблица 6).

Таблица 6

Коэффициенты финансовой устойчивости АО «ФПК»

Показатель	Нормальное ограничение	Значение показателя			Цепные изменения	
		2016г.	2017г.	2018г.	2017	2018
Коэффициент автономии	>0,5	0,79	0,77	0,71	-0,01	-0,06
Коэффициент финансового рычага	<1	0,11	0,12	0,23	0,01	0,11
Коэффициент маневренности	>0,2	-0,12	-0,14	-0,24	-0,02	-0,10
Коэффициент постоянного актива	<0,8	1,12	1,14	1,24	0,02	0,10
Коэффициент автономии источников формирования запасов	-	-0,86	-0,93	-1,49	-0,07	-0,56
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	>0,6-0,8	-6,87	-7,59	-12,53	-0,73	-4,93
Коэффициент обеспеченности долгосрочными источниками	≥1	-1,07	-0,90	-1,37	0,16	-0,46

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости показывает, что коэффициент автономии соответствуют нормативным ограничениям, т.е. АО «ФПК» является финансово независимым, а значение коэффициента финансового рычага не соответствует нормальному

ограничению (это соотношение заемных и собственных средств). Уменьшение коэффициента автономии и повышение коэффициента финансового рычага отражает рост финансовой зависимости АО «ФПК» от внешних источников финансирования.

Коэффициент маневренности и постоянного актива в сумме должны дать единицу, и каждый из которых отражает направление использования собственного капитала. Коэффициент маневренности имеет отрицательное значение и не соответствует нормативным ограничениям, т.е. АО «ФПК» не имеет средств, чтобы направить их на финансирование оборотных активов.

Коэффициент постоянного актива показывает превышение финансирования внеоборотных активов на 24% на конец рассматриваемого периода. За отчетный период возможность свободно маневрировать собственным капиталом незначительно сократилась. При этом, не соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости АО «ФПК» за счет недостатка собственных оборотных средств, т.е. не сохраняется положительное значение коэффициента маневренности, и наблюдается отрицательная его динамика.

Коэффициент автономии источников формирования запасов также имеет отрицательное значение и свидетельствует о недостатке собственных оборотных средств АО «ФПК» в общей сумме источников формирования запасов. При этом, сокращение данного показателя за рассматриваемый период показывает тенденцию роста зависимости источников формирования запасов от заемных средств финансирования.

Величина коэффициента обеспеченности запасов собственными источниками также имеет отрицательное значение. За отчетный период уровень обеспеченности запасов сократился, что характеризует снижение финансовой устойчивости.

Значение коэффициента обеспеченности запасов долгосрочными источниками также имеет отрицательное значение, что характеризует финансовое положение АО «ФПК» как неустойчивое. Отрицательная

динамика коэффициента обеспеченности долгосрочными источниками свидетельствует о снижении финансовой устойчивости АО «ФПК». С целью перехода в состояние нормальной устойчивости следует принимать меры по обоснованному снижению запасов сырья и готовой продукции, или изменению структуры финансирования запасов, способствуя при этом повышению обеспеченности запасов долгосрочными заемными источниками финансирования.

Далее рассмотрим организационную структуру АО «ФПК» на рисунке 10.



Рисунок 10. Организационная структура управления АО «ФПК»

В состав АО «ФПК» входит аппарат управления, 13 региональных филиалов, три дочерних общества, один вагонный участок центрального

направления и семь центров. Филиалы включают в себя 23 пассажирских вагонных депо, 32 вагонных участка, десять железнодорожных агентств и Центр организации перевозок транспортных средств.

Общая численность сотрудников АО «ФПК» составляет более 58 тысяч человек, которые работают в 13-ти филиалах, расположенных от Калининграда до Владивостока.

Основная часть персонала АО «ФПК» – более 36 тысяч чел. – это работники, непосредственно взаимодействующие с клиентами (пассажирами).

На основе проведенной оценки организационно-экономической системы управления АО «ФПК» по блокам выявлены как положительные, так и отрицательные тенденции, которые представим на рисунке 11.



Рисунок 11. Положительные и отрицательные тенденции экономической системы управления АО «ФПК»

В целях повышения эффективности экономической системы управления АО «ФПК» необходимо разработать программу мероприятий по повышению операционной эффективности, оптимизации расходов и увеличению финансовой устойчивости.

1.3. Практико-теоретическое обоснование предложений по совершенствованию экономической системы управления организацией

Программа мероприятий по повышению операционной эффективности и оптимизации расходов должна включать следующие мероприятия:

- оценить и оптимизировать текущие расходы;
- повысить эффективность процесса управления техническим обслуживанием и ремонтом оборудования, зданий и сооружений;
- повысить эффективность управления оборотным капиталом;
- повысить эффективность управления основными средствами;
- оптимизировать численность персонала.

В работе над оптимизацией расходов можно выделить несколько направлений. Во-первых, оптимизация движения поездов, сокращение убыточных поездов, улучшение качественных показателей использования подвижного состава, повышение вместимости вагонов, увеличение оборачиваемости поездов, высвобождение подвижного состава. Кроме того, повышение производительности вагонов - доведение этого показателя до 50%. Оптимизировать вагоноремонтные мощности за счет сокращения численности депо и повышения производительности и модернизации оставшихся предприятий. Но на чем совершенно точно экономить нельзя - это на обслуживании пассажиров предприятия.

Необходимо сокращать затраты на ремонт подвижного состава. В частности, компания необходимо заключить с BrunswickRail договоры, предусматривающие гарантированные минимальные объемы ремонтов, что позволит получить дополнительные преференции.

Оптимизация расходов проведения ремонта подвижного состава предлагается провести за счет приостановления проведения планового ремонта вагонов, незадействованных в перевозочном процессе.

Сокращение расходов по отстоя вагонов за счет поиска владельцев путей необщего пользования, имеющих возможность принятия на отстой вагонов РТА по меньшим ценам.

Также проводить оптимизацию структуры подвижного состава и перераспределения нагрузки на собственные вагоны, что позволит отказаться от привлечения арендованных вагонов. Кроме того, в обязательном порядке следует сокращать расходы на проведение корпоративных праздников и на ремонт офиса.

Оптимизация управленческих и прочих расходов АО «ФПК» предлагается осуществить следующим образом:

- повысить эффективность затрат;
- оптимизировать административные затраты;
- уменьшить расходы на обслуживание служебных автомобилей;
- сократить арендуемые под офис площади.

В рамках оптимизации административных расходов необходимо сократить в первую очередь, командировочные и представительские расходы АУПа; затем сократить офисные расходы (расходы на услуги связи, почтовые расходы, расходы на канцелярские товары).

Для экономии командировочных расходов необходимо:

- жестко контролировать служебные поездки АУПа (можно ввести график служебных командировок, нормативы и лимиты затрат на проезд, проживание и суточные).

С целью экономии офисных затрат следует провести:

- оптимизацию документооборота, пересмотрев график движения корреспонденции. К примеру, сокращение количества почтовых отправок; разработка и утверждение ежемесячных нормативов на канцтовары (количество и ассортимент); проведение инвентаризации имеющихся запасов канцелярских принадлежностей; поиск поставщиков канцтоваров с более низкими ценами.

С целью снижения затрат на содержание автопарка для АУПа, во-первых, необходимо провести инвентаризацию всего автопарка АО «ФПК», провести проверку, в каком состоянии находятся автомобили, есть ли в них надобность, или некоторые из них можно продать или утилизировать.

Реализация данных мероприятий позволит снизить расходы АО «ФПК» в пределах 10%, повысить выручку и прибыль.

Финансовая устойчивость компании - один из важнейших показателей стабильности. Это и неудивительно, ведь если компания не сможет покрывать собственные расходы, вряд ли что-то уже сможет помочь ей удержаться на плаву.

Для обеспечения эффективной деятельности АО «ФПК» необходимо обратить внимание на снижение затрат по хранению запасов. Лучшее решение для этого - это сокращение запасов АО «ФПК». Одно из главных условий снижения запасов и успешного управления ими состоит в эффективном непрерывном менеджменте. Ведь рост запасов отвлекает оборотные средства, инициирует привлечение дополнительных кредитов, приводит к кассовым разрывам.

Поскольку положительным фактором финансовой устойчивости является наличие источников формирования запасов, а отрицательным фактором – величина запасов, то основными способами выхода из неустойчивого и кризисного финансового состояния, будут пополнение источников формирования запасов и оптимизация их структуры, а также обоснованное снижение уровня запасов.

Наиболее безрисковым способом пополнения источников формирования запасов следует признать увеличение реального собственного капитала за счет накопления нераспределенной прибыли или за счет распределения прибыли после налогообложения в фонды накопления при условии роста части этих фондов, не вложенной во внеоборотные активы. Снижения уровня запасов происходит в результате планирования остатков запасов, а также реализации неиспользованных товарно-материальных

ценностей. Углубленный анализ состояния запасов выступает в качестве составной части внутреннего анализа финансового состояния, так как предполагает использование информации о запасах, не содержащейся в бухгалтерской отчетности и требующей данных аналитического учета.

Большое влияние на оборачиваемость капитала, вложенного в оборотные активы, а вместе с тем и на финансовое состояние предприятия, оказывает увеличение дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность представляет собой сумму долгов предприятий и частных клиентов перед рассматриваемой организацией. Возникает она при поступлении товаров (предоставлении услуг) клиенту, но только при частичной оплате или ее полном отсутствии со стороны покупателя. Сроки погашения и размер такого показателя могут быть достаточно разными. При этом гарантией оплаты является непосредственно роспись должника на документах, подтверждающих получение товара или услуги. Несмотря на то, что дебиторская задолженность является совокупностью долгов перед фирмой, ее относят к активам, поскольку рассматривают в качестве ожидаемого получения финансовых средств.

Выделяют четыре основных пути для снижения уровня дебиторской задолженности:

- эффективное ведение телефонных переговоров с должниками, с целью установления кратчайших сроков погашения долга и формирования, удобных для обеих сторон условий выплаты;
- рассылка письменного уведомления с просьбами о выполнении должником его финансовых обязательств;
- прекращение обслуживания клиента и ограничение поставок до момента погашения долговых обязательств;
- обращение в суд для получения суммы долга.

Кроме этого, стоит выделить такие мероприятия и операции, проведение которых будет положительно сказываться на уровне рассматриваемого финансового показателя предприятия:

- постоянный контроль уровня дебиторской задолженности;
- методическая оценка рисков заключения той или иной сделки;
- расчет возможных сроков, на которые допустимо предоставлять кредит партнерам;
- формирование четких правил и стандартов по ведению кредитной деятельности;
- введение системы оценки надежности и стабильности предприятия перед предоставлением ему кредита;
- разработка детальных индивидуальных графиков погашения дебиторской задолженности для каждого из партнеров-должников.

Таким образом, для снижения уровня долгов перед предприятием необходимо составить четкую стратегию финансового мониторинга внутри компании. Для этого нужно проводить полноценный и квалифицированный анализ ситуации для выявления источников задолженности, оценки возможных рисков и путей решения. На основе результатов анализа принимается дальнейшее решение о работе с должником. Для корректного принятия решения необходимо взвесить все обстоятельства возникновения долга и динамику его развития.

Также предприятию АО «ФПК» следует уменьшать краткосрочные обязательства, в том числе кредиторскую задолженность.

Краткосрочными являются обязательства, срок погашения которых не превышает 12 месяцев после отчетной даты. К краткосрочным обязательствам относится краткосрочная кредиторская задолженность организации перед поставщиками (за поставленные товары, выполненные работы и оказанные для организации услуги), покупателями (по полученным от них авансам), учредителями и работниками, перед бюджетом и внебюджетными фондами, работодателями и прочими кредиторами. Для того чтобы эффективно управлять долгами предприятия необходимо, в первую очередь, определить их оптимальную структуру для конкретного предприятия и в конкретной ситуации: составить бюджет краткосрочной

задолженности, разработать систему показателей (коэффициентов), характеризующих, как количественную, так и качественную оценку состояния и развития отношений с кредиторами предприятия и принять определенные значения таких показателей за плановые. Вторым шагом в процессе оптимизации краткосрочной задолженности должен быть анализ соответствия фактических показателей их рамочному уровню, а также анализ причин возникших отклонений. На третьем этапе, в зависимости от выявленных несоответствий и причин их возникновения, должен быть разработан и осуществлен комплекс практических мероприятий по приведению структуры долгов в соответствие с плановыми (оптимальными) параметрами.

Выводы по главе 1.

Система управления предприятием представляет собой непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для достижения наилучших результатов с позиций поставленной цели.

Единой и общепринятой классификации методик изучения экономической эффективности системы управления в настоящее время не существует.

В качестве единого критерия, который определяет результативность работы системы управления в организации, выступает рост прибыли. Именно рост доходности предприятия является наиболее значимым критерием, который и определяет результативность работы организации.

АО «Федеральная пассажирская компания» (ФПК) является национальным пассажирским железнодорожным перевозчиком РФ и субъектом антимонопольного регулирования.

Миссия АО «ФПК» заключается в улучшении качества жизни, делая поездку максимально безопасной, доступной и комфортной.

На основе проведенной оценки экономической системы управления АО «ФПК» были выявлены как положительные, так и отрицательные тенденции ее развития. К отрицательным относятся:

- увеличение себестоимости;
- недостаток собственных средств;
- снижение финансовой устойчивости;
- снижение всех видов прибыли;
- снижение всех показателей рентабельности;
- снижение фондоотдачи.

К положительным:

- повышение выручки;
- превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;
- повышение фондовооруженности.

В целях повышения эффективности экономической системы управления АО «ФПК» разработана программа мероприятий по повышению операционной эффективности, оптимизации расходов и увеличению финансовой устойчивости, представленные в главе.

Реализация данных мероприятий позволит снизить расходы АО «ФПК» до 10%, а также повысить выручку и прибыль, тем самым повысив финансовую устойчивость АО «ФПК».

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ АО ФПК ЕНИСЕЙСКИЙ ФИЛИАЛ ПАССАЖИРСКОЕ ВАГОННОЕ ДЕПО Г.КРАСНОЯРСКА

2.1. Условия реализации предложений по совершенствованию экономической системы управления организацией

На основании проведенного анализа системы управления АО «ФПК» Енисейский филиал пассажирское вагонное депо г.Красноярск были выявлены проблемы и предложены мероприятия по совершенствованию его системы управления.

Расходы любого предприятия являются неотъемлемой его составляющей, которые возникают как при каких-то организационных действиях, так и при обычном бездействии. Во-втором случае, кстати, такое бездействие приводит к банкротству.

Сокращать расходы предприятия необходимо выборочно, при этом эффективно ими управляя, т.е. постоянно проводить их качественный анализ и контроль.

При сокращении расходов предприятия необходимо иметь ввиду, что для этого могут быть привлечены дополнительные средства, к примеру на страхование или на повышение качества предоставляемых услуг, которые в будущем могут положительно повлиять на работу предприятия.

Также, при проведении оптимизации расходов необходимо вовлекать в этот процесс каждого сотрудника. При этом, необходимо не допускать повторного возникновения таких затрат с обязательным устранением их причины.

При оптимизации расходов немаловажную роль играет и проведение оценки риска. В этом случае руководству предприятия следует ставить перед собой решение следующих вопросов:

- как снижение той или иной статьи расходов отразится на работе предприятия в целом через некоторое время;

- какие риски будут связаны с определенными расходами;

- чем можно будет компенсировать снижение расходов;

- как повысить отдачу и эффективность снижения затрат?

Главное правило оптимизации расходов заключается в том, что каждая статья расходов должна приносить максимальный результат для предприятия. Под оптимизацией понимается выбор оптимального варианта из возможных для получения наибольшей эффективности решения. Эффективная оптимизация затрат подразумевает жесткий контроль расходов предприятия и мотивирование персонала на сокращение издержек, не связанных с основной деятельностью предприятия. Такой подход позволяет удерживать расходы на определенном и приемлемом уровне.

Основными механизмами оптимизации является проведение анализа расходов предприятия, и определение уровня их сокращения, который минимально повлияет на работу предприятия. Но при этом, оценивать затраты необходимо взвешенно. Невозможно полностью избавляться от каких-то затрат, любые расходы предприятия могут повлечь за собой получение дохода в будущем. Например, если бы руководство предприятия решило проводить оптимизацию своих собственных расходов или полностью ограничить расходы на развлечения или дополнительные траты на досуг, то из-за отсутствия эмоциональной разрядки сотрудники могут стать более раздраженными, быстрее уставать и постепенно это может привести к негативному отношению к своей работе. Следует определять, что может быть эффективной заменой тех или иных затрат или их частей.

Таким образом, процесс оптимизации расходов может состоять из трех этапов, представленных на рисунке 13.

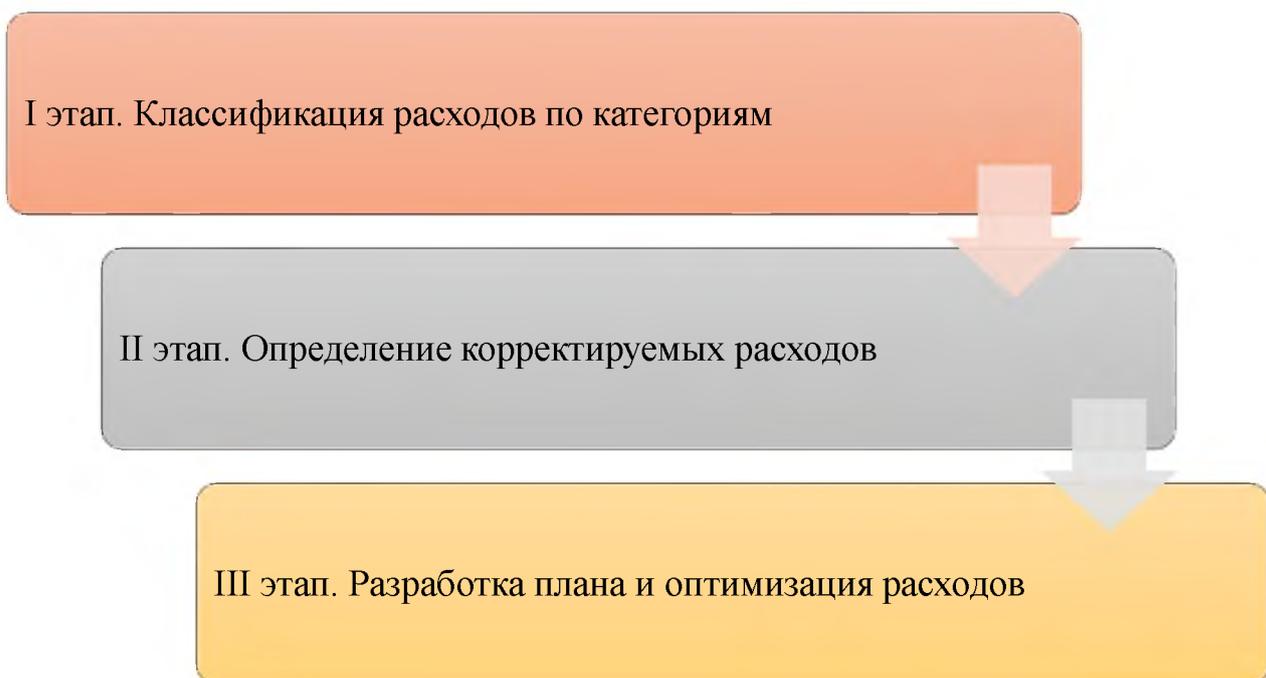


Рисунок 13. Процесс оптимизации расходов на предприятии

На первом этапе необходимо классифицировать расходы, затем определить корректируемые расходы и разработать план оптимизации расходов.

В целом управление расходами на предприятии основывается на тщательном изучении каждой статьи, имеет обоснованность тех или иных затрат, отсекаете ненужные расходы.

Оптимизация расходов является одним из направлений деятельности предприятия, которое является условием стабильного развития. Если постоянно тщательно анализировать расходы предприятия и принимать взвешенные решения по их оптимизации, то можно значительно повысить эффективность деятельности предприятия и направить основные ресурсы на достижение поставленных тактических и стратегических целей. Но, не стоит забывать о том, что при проведении оптимизации затрат необходимо также проводить мероприятия по повышению продаж, работу с дебиторами и поставщиками, поддерживать нормальную рабочую атмосферу в коллективе и многое другое.

Для АО «ФПК» повысить эффективность использования парка подвижного состава за счет увеличения производительности поездов можно путем сокращения доли непроизводительного времени использования вагонов. Реализация данных мероприятий позволит снизить потребность в закупке дополнительных вагонов.

К основным разработанным мероприятиям по сокращению расходов на АО «ФПК» относятся следующие:

- увязка поездов в общий оборот, предусматривающая использование одного состава поезда на нескольких маршрутах и оптимизацию схем составов;

- стандартизация и унификация вагонов в рамках кластеров. Наличие относительно однородных по техническим и потребительским характеристикам вагонов, локализованных в границах кластера, позволит снизить запасы запасных частей, усовершенствовать логистику их поставок, повысить однородность продуктовой линейки;

- разработка целевых процессов управления вагонным парком, направленных на оптимизацию эксплуатации парка при обеспечении требуемого объема перевозок.

Реализация данных мероприятий позволит повысить производительность вагона на 15%. Общий экономический эффект от составил 1,5 млрд. руб.

Далее необходимо составить проект снижения затрат на ремонт подвижного состава, который направлен на снижение затрат на техническое обслуживание и ремонт вагонов за счет:

- сокращения времени простоя вагонов в ремонте;
- повышения производительности труда ремонтного персонала;
- повышения качества ремонта вагонов, в том числе за счет внедрения технологий бережливого производства;

- изменения периодичности технического обслуживания и ремонта пассажирских вагонов локомотивной тяги.

В рамках реализации предложенных мероприятий необходимо:

- разработать концепцию нового порядка технического обслуживания и ремонта пассажирских вагонов, предусматривающую переход от системы ремонта «По пробегу и сроку» к системе ремонта «Только по пробегу». Работы по реализации данной концепции позволят достичь соглашения с ОАО «ТВЗ» по изменению конструкторской документации на вагоны производства ОАО «ТВЗ»;

- провести анализ, описание и моделирование бизнес-процессов технического обслуживания и ремонта. В результате могут быть выявлены ключевые зоны для повышения эффективности технического обслуживания и ремонта вагонов.

За счет данных мероприятий можно достичь 10% сокращение затрат на техническое обслуживание и ремонт.

В план мероприятий по сокращению затрат также необходимо включить:

- внедрение нового порядка технического обслуживания и ремонта пассажирских вагонов – система ремонта «Только по пробегу»;

- разработку Программы организационно-технических мероприятий по оптимизации издержек на техническое обслуживание и ремонт пассажирских вагонов АО «ФПК».

По предварительным оценкам, реализация мероприятий данной Программы позволит сократить затраты на техническое обслуживание и ремонт на 10%.

Сокращение простоев на путях необщего пользования и оборота вагонов в целом для высвобождения и без того дефицитного подвижного состава требует совместной работы всех участников перевозочного процесса.

А именно: обеспечение необходимого и достаточного оборудования в портах для обработки грузов, в том числе по работе со смерзающимися грузами, сокращение простоев вагонов в ожидании и нахождении в ремонте, уход от грейферной разгрузки, сокращение простоев на путях необщего

пользования в ожидании подачи маневровых локомотивов, нехватка локомотивных бригад и линейного персонала для выполнения начально-конечных операций.

Среди прочих негативных факторов, влияющих на сокращение оборота вагонов и простоев подвижного состава на путях необщего пользования, можно назвать отсутствие ритмичности подвода грузовладельцам (владельцам путей необщего пользования) порожних и груженых вагонов, временные затраты на очистку вагонов после перевозки прошлого груза и потеря времени на устранение мелких технических неисправностей и коммерческих браков приходящего в адрес грузовладельцев подвижного состава.

При наличии технических и финансовых возможностей средние и крупные грузовладельцы приобретают необходимое оборудование, получают разрешительные документы на проведение текущего отцепочного ремонта и самостоятельно ремонтируют свои и чужие вагоны, способствуя тем самым сокращению простоев вагонов на своих путях по мере возможности.

Увеличение объемов перевозок АО «ФПК» во внутригосударственном сообщении за счет снижения себестоимости перевозок до экономически целесообразного уровня и, как следствие, тарифов для пассажиров можно достичь путем изменения принципов тарификации услуг по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования при перевозках пассажиров в поездах дальнего следования за счет следующих решений:

- установление понижающего коэффициента к действующим тарифам на оказание услуг по использованию инфраструктуры при осуществлении перевозок скоростными поездами с маршрутной скоростью от 91 до 140 км/ч при возможном одновременном повышении тарифа на услуги инфраструктуры в отношении скорых поездов в целях поддержания доходов ОАО «РЖД»;

- установление предельно максимальных тарифов на оказание услуг по использованию инфраструктуры для поездов дальнего следования.

Изменение действующих тарифов позволит компании ежегодно экономить 3,2 млрд. руб.; увеличить доходные поступления на 22,1%; увеличить количество отправляемых пассажиров на 24,6%

Также необходимо разработать механизм установления предельного тарифа для поездов дальнего следования. Целью работы является предоставление владельцу инфраструктуры права устанавливать перевозчику скидку с тарифа на услуги инфраструктуры при организации пассажирских перевозок. Скидка устанавливается при условии увеличения объемов перевозок за счет увеличения размеров движения поездов на конкретном маршруте в конкретный период времени (год, квартал).

Предельно максимальный тариф на услуги инфраструктуры означает, что поставщик услуг инфраструктуры (ОАО «РЖД») наделяется правом снижать (от размера тарифа, установленного ФАС России) инфраструктурный тариф на отдельные маршруты для пассажирских поездов без согласования с ФАС России. Это делается для того, чтобы увеличить заполнение графика поездами за счет продажи билетов по более низким ценам.

Следует продолжать и развивать мультимодальные перевозки, включающие железнодорожное и автобусное сообщение. Для привлечения дополнительного пассажиропотока и улучшения качества обслуживания реализовано восемь мультимодальных маршрутов с использованием автотранспорта. В 2019 году более 75 тыс. пассажиров воспользовались мультимодальными перевозками АО «ФПК», что выше уровня 2018 года в 1,5 раза.

Таким образом, данные мероприятия нацелены на повышение экономической эффективности эксплуатации пассажирского подвижного состава дальнего следования в условиях дефицита пропускных способностей инфраструктуры и снижения объема государственных субсидий.

Достигнутый в результате увеличения реального собственного капитала эффект выражается в первую очередь в увеличении выпуска продукции без дополнительного привлечения финансовых ресурсов. Кроме того, за счет увеличения собственного капитала происходит увеличение суммы прибыли. Для увеличения собственного капитала необходимо провести следующие мероприятия:

- сократить продолжительность производственного цикла за счет использования новейших технологий, механизации и автоматизации производственных процессов, повышения уровня производительности труда, более полного использования производственных мощностей компании, трудовых и материальных ресурсов и т.п.;

- улучшить организацию материально-технического снабжения для бесперебойного обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами и сокращения времени нахождения капитала в запасах;

- повысить уровень маркетинговых исследований, которые направлены на ускорение продвижения представляемых услуг (включая изучение рынка услуг, совершенствование услуг и форм ее продвижения к заказчикам, формирование правильной ценовой политики, организацию эффективной рекламы и т.п.)

Таким образом, АО «ФПК» надо стремиться не только к увеличению собственного капитала, но и к его максимальной отдаче, выраженной в увеличении суммы прибыли на один рубль капитала.

Повышение доходности капитала компании достигается рациональным и экономным использованием всех ее ресурсов, недопущением их перерасхода. В результате собственный капитал вернется к своему исходному состоянию в большей сумме, т.е. с прибылью.

Основным условием полноценной работы любой коммерческой организации является ее финансовая стабильность. Большую роль в экономическом состоянии компании играют различные внутренние аспекты, например, дебиторская задолженность предприятия и кредиторская. В связи

с этим, важно понимать, какие способы оптимизации подобных видов задолженностей существуют на сегодняшний день и как можно улучшить общие показатели деятельности компании.

Процедура оптимизации рассматриваемых видов обязательств заключается в определении максимально удачного соотношения объемов долгов организации, при котором функционирование компании будет протекать нормально. Оптимизация дебиторской задолженности может не только улучшить текущее финансовое положение предприятия, но и благополучно отразиться на дальнейшем его развитии, сформировав общую стратегию деятельности.

Дебиторская задолженность предприятия отражается в документах учета бухгалтерского баланса. Опираясь на данный источник, можно провести ряд функциональных изменений в структуре долговых обязательств, что изменит вектор финансовых показателей компании в положительную сторону.

Можно выделить следующие этапы для эффективного управления дебиторской задолженностью предприятия.

Этап 1. Изменение мотивации менеджеров по продажам.

При наличии на предприятии отсрочки платежей крайне важно мотивировать менеджеров отдела продаж. Внедрять бизнес-процессы следует на основе личной заинтересованности работника. Необходимо для каждого менеджера по продажам определить минимально допустимую норму поступления денежных средств от клиента, от которой и будет начинаться начисление премиальных. Начисление премиальных выплат осуществляется после прохождения менеджером данной точки, которая индивидуально должна устанавливаться для каждого сотрудника на срок около года. Если же точка минимума не достигнута, то премия сотруднику не начисляется, а выплачивается только оклад.

Этап 2. Введение еженедельного финансового учета.

Проблема неравномерных платежей может возникнуть в ситуации, когда контроль над дебиторской задолженностью проводится раз в месяц. Данную ситуацию можно изменить введением системы еженедельного контроля. Менеджерам необходимо указывать комментарии, к примеру «клиент оплатил, ждем поступление средств», «клиент обещал оплатить завтра» - и эти данные направлять руководителям финансовой и коммерческой службам. И при нарушении платежной дисциплины до 10-12 дней необходимо формировать черный список должников. После письменного уведомления заказчика можно переходить к работе по предоплате 50-100% на срок до 3 месяцев.

Этап 3. Контроль ожидаемых платежей.

По предварительно составленному графику прихода денежных средств менеджер компании может организовать свои действия следующим образом: за неделю до срока оплаты менеджер должен клиенту напомнить о необходимости внесения счета в свой график платежей. Следует отправлять напоминание и за 3 дня, и накануне даты поступления средств. Так удастся минимизировать просрочку платежей. Если клиент в установленный срок не может произвести оплату, то он обычно предупреждает об этом заранее.

Этап 4. Структурирование дебиторской задолженности.

Необходимо проводить еженедельный сбор всей информации по типам дебиторской задолженности. Контроль данных вопросов должны осуществлять менеджеры и представители финансовой службы.

Для улучшения финансовой устойчивости компании необходимо добиться равновесия кредиторской и дебиторской задолженностей. Для достижения такого баланса следует уделить внимание отбору потенциальных клиентов и сформировать единую оптимальную систему условий оплаты, которая будет отражаться в соглашениях с партнерами и контрагентами.

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий может улучшить финансовое состояние компании и повысить результаты ее коммерческой деятельности.

2.2. Определение критериев эффективности совершенствования экономической системы управления

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев экономической эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование.

В методологии организационного механизма особое место занимают методы оценки и анализа экономической эффективности управленческой системы. Под эффективностью управления следует понимать создание благоприятных условий для достижения коллективом предприятия высоких результатов в обусловленные сроки с наименьшими затратами.

Как было определено в первой главе данной работы, в качестве единого критерия, который определяет результативность работы системы управления

на предприятии, выступает рост прибыли. Именно рост доходности предприятия является наиболее значимым критерием, который и определяет результативность работы коммерческой организации.

В таблице 7 представим критерии эффективности совершенствования системы управления.

Таблица 7

Критерии эффективности совершенствования экономической системы
управления

Мероприятие	Эффект
Сокращение затрат:	10% от операционных затрат
- за счет увеличения производительности поездов	15%
- на ремонт подвижного состава	10%
- по отстою вагонов за счет поиска владельцев путей необщего пользования	10%
Оптимизация управленческих и прочих расходов	15%
Увеличение объемов перевозок путем изменения тарифов	10%
Увеличение реального собственного капитала за счет накопления нераспределенной прибыли	10%
Снижение уровня дебиторской задолженности	10%

Таким образом, реализация данных мероприятий может увеличить доходность АО «ФПК» на 10%.

В связи с тем, что для повышения прибыльности и доходности рассматриваемой нами организации необходимо снижать себестоимость, то рассмотрим более подробно принципы формирования себестоимости ремонта и перевозок пассажиров.

Основным документом, регламентирующим учет и планирование с учетом специфических особенностей, является «Номенклатура доходов и расходов по видам деятельности ОАО «РЖД». Этот документ распространяется как на предприятия ОАО «РЖД», так и на их дочерние компании. Этот документ представляет собой строго обоснованную классификацию доходов и затрат компании и ее структурных подразделений по видам деятельности.

Все расходы группируются в соответствии с их экономическим содержанием по следующим элементам. Например, себестоимость Енисейского филиала АО «ФПК» подразделяется на статьи, а также на виды ремонтов, то есть присутствует отдельная себестоимость по ТО-1, ТО-2, ТО-3 и т.д.

Таким образом, по каждому из элементов отражаются расходы, связанные с использованием определенных видов ресурсов: трудовых, материалов, топлива, основных фондов и нематериальных активов, финансовых ресурсов и т.п.

Группировка затрат по экономическим элементам позволяет решать целый ряд управленческих задач:

- составлять нормативные калькуляции себестоимости продукции, как плановые, так и отчетные, так как нормирование осуществляется в основном по конкретным ресурсам, то есть именно в разрезе элементов затрат;

- выявлять наиболее значимые ресурсы с позиций формирования затрат компании;

- проводить анализ эффективности использования конкретных видов ресурсов, разрабатывать и осуществлять экономическую оценку мероприятий, направленных на повышение эффективности.

Затраты на данном предприятии группируются по следующим признакам: по характеру расходов, видам деятельности, хозяйствам, по отношению к производственным процессам, по статьям номенклатуры, по элементам затрат и т.д. Например, по отношению к производственному процессу на Енисейском филиале разделение по статьям выглядит в системе SAP следующим образом, представленном на рисунке 14.

В отчетности, предоставляемых в дирекцию АО «ФПК», себестоимость подразделяется по прямым и накладным (косвенным) расходам.

Прямые расходы при расчете себестоимости они непосредственно относятся на соответствующие виды деятельности, работ и т.п. Например,

при расчете себестоимости пассажирских перевозок расходы пассажирского хозяйства, расходы по ремонту и амортизации пассажирских вагонов относятся на пассажирские перевозки.

Код	В	Наименование статей расхода	ВСЕГО затрат
стр.	статьи		
		Всего затрат по техническому обслуживанию по	
		программе ТО-1 в пунктах формирования и оборота и	
		текущему отцепочному ремонту пассажирских вагонов	
		(кроме багажных), курсирующих в дальнем	
		следовании, в т.ч.:	
1570	6601		245 922 122,07
1580	6601	Специфические (прямые производственные) расходы	160 272 284,57
1590	6601	Общепроизводственные расходы	38 154 877,41
		Общехозяйственные расходы, без расходов на	
1600	6601	содержание аппарата управления	31 127 746,18
1610	6601	Расходы на содержание аппарата управления	16 367 213,91

Рисунок 14. Структура себестоимости ТО-1 за 2019 г., руб.

Косвенные затраты – затраты ресурсов, приобретаемых для совместного использования более чем одним объектом отнесения затрат, и распределяемые между ними расчетным путем: пропорционально объему работы, определенным измерителям, ранее распределенным расходам, в частности, расходам на оплату труда. Такое распределение всегда носит условный характер. Поэтому для повышения достоверности информации, в процессе организации управленческого учета необходимо максимизировать долю прямых расходов.

Что касается планирования эксплуатационных расходов по элементам затрат, то в настоящее время на уровне компании определение лимита эксплуатационных расходов определяется следующим образом. Сначала планируется (прогнозируется) приток денежных средств (доходы от перевозок и других видов деятельности и средства, которые можно получить из других источников), а затем, с учетом целевого размера прибыли в плановом периоде, определяется сумма затрат (текущих расходов, инвестиций, средств для уплаты налогов и других взносов за счет прибыли, затрат из прибыли, остающейся в распоряжении компании), с тем чтобы все планируемые затраты имели реальное покрытие.

Таким образом, сначала на основе объемов работ и ожидаемой инфляции составляется план по доходам от перевозок и выручке, в том числе выручке, получаемой денежными средствами. Исходя из планируемых доходов, а также прибыли по прочим видам деятельности и ожидаемой суммы амортизационных отчислений составляются планы (сметы) расходов филиалов. С учетом приоритетов формируются планы капитальных вложений и капитального ремонта основных средств, а также социальные программы. Для реализации капитальных вложений, осуществления ремонта и других мероприятий, не вписывающихся в имеющиеся источники финансирования, при необходимости изыскиваются реальные дополнительные источники финансирования или подобные мероприятия исключаются из плана.

На уровне структурных подразделений компании планирование показателей бюджета затрат основывается на расчете всех экономических элементов. При этом используются следующие подходы, в зависимости от конкретных видов расходов:

- приростной – затраты определяются на основе показателей предыдущего периода и результатов их выполнения;
- приоритетный – используется приростной подход, но рассматриваются варианты оптимизации расходов;
- расчет показателей «с нуля», как если бы они определялись впервые; при этом расчеты производятся, в основном, с использованием нормативного метода.

Большое влияние на себестоимость перевозок оказывает размер пассажирооборота, дальность перевозки, величина качественных показателей использования подвижного состава, внедрение ресурсосберегающих технологий, качество нормирования затрат, рост производительности труда и другие факторы. Для расчета расходов по перевозкам в конкретных условиях необходимо применять специальные расчетные методы.

В современных условиях большое значение для Енисейского филиала АО «ФПК» имеет обоснованность калькуляций себестоимости по видам работ и услуг с целью оценки эффективности деятельности, обоснования уровня тарифов, размера компенсации убытков от пассажирских перевозок из бюджетов различных уровней.

В процессе расчета расходов и калькулирования себестоимости по видам деятельности, связанным с осуществлением перевозок, предоставлением услуг инфраструктуры и локомотивной тяги, между этими видами деятельности распределяется часть расходов по укрупненным видам работ «содержание и эксплуатация инфраструктуры железнодорожного транспорта», «локомотивная тяга», «ремонт подвижного состава».

Таким образом, формирование себестоимости в Енисейском филиале АО «ФПК» трудоемкий и нормированный процесс. Основным документом, на который ориентируется филиал при разработке себестоимости - «Номенклатура доходов и расходов по видам деятельности ОАО «РЖД». Для филиала себестоимость формируется по следующим элементам затрат: затраты на оплату труда; материальные затраты (материалы, топливо, электроэнергия, прочие материальные); амортизация; прочие затраты. Также себестоимость предприятия подразделяется на: прямые и косвенные; условно-постоянные и условно-переменные; специфические, общепроизводственные и общехозяйственные.

Такое разделение расходов позволяет определять плановую и отчетную калькуляцию в разрезе элементов затрат, выявлять наиболее значимые ресурсы и затраты компании, проводить анализ эффективности использования конкретных ресурсов и разрабатывать мероприятия по снижению тех или иных затрат.

2.3. Анализ и оценка результатов опытно-экспериментальной работы

Проанализировав состояние предприятия, рассмотрев принцип формирования себестоимости на нем, остановимся на мероприятии, которое необходимо провести для снижения себестоимости ремонта вагонов и улучшения деятельности предприятия в целом.

Загрузка производственных мощностей структурных подразделений АО «ФПК» из-за сокращения вагонокилометровой работы, «старения парка» пассажирских вагонов падает, что непосредственно сказывается на финансовой устойчивости предприятия.

В Енисейском филиале – пассажирском вагонном депо Красноярск при сохранении текущей тенденции в части организации производства ремонтов вагонов, падение загрузки производственных мощностей составит с 75 % в 2019 г. до 50 % в 2020 г. Снижение производственной мощности произойдет за счет выхода из эксплуатации 160 собственных вагонов в парке Енисейского филиала АО «ФПК».

В целях сокращения издержек предприятия на ремонт подвижного состава, а также повышения производственной эффективности пассажирского вагонного депо.

Плановые показатели объема ремонтов всех видов ремонтов вагонов Енисейского филиала АО «ФПК» на 2017-2020 гг. представим в таблице 8.

Таблица 8

Плановые показатели объема ремонтов всех видов ремонтов вагонов Енисейского филиала АО «ФПК» на 2017-2020 гг., тыс.руб.

Вид ремонта	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
ТО-1	22000	19600	168700	151800
ТО-2	560	500	10300	9300
ТО-3	300	260	55900	50300
ДР	150	130	111200	100100
КР	20	20	19000	17100
Итого	23030	20510	365100	328600

За счет сокращения объемов всех видов ремонта снижается себестоимость, что, в свою очередь, увеличивает прибыль предприятия в целом. Для наглядности итоговые плановые показатели объема ремонтов всех видов ремонтов вагонов Енисейского филиала АО «ФПК» на 2017-2020 гг., представим на рисунке 15.

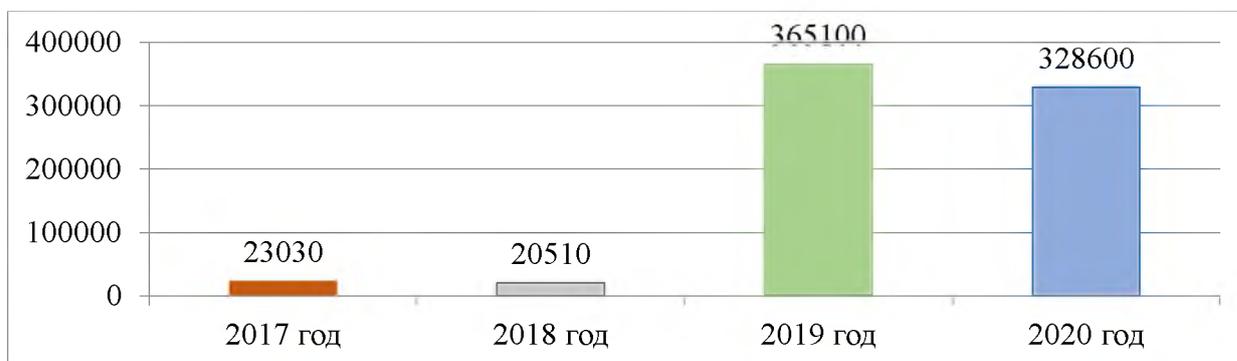


Рисунок 15. Итоговые плановые показатели объема ремонтов всех видов ремонтов вагонов Енисейского филиала АО «ФПК» на 2017-2020 гг., тыс.руб.

Прибыль от перевозок пассажиров Енисейского филиала АО «ФПК» за 2017-2020 гг. представим в таблице 9.

Таблица 9

Прибыль от перевозок пассажиров Енисейского филиала АО «ФПК» за 2017-2020 гг. при ремонте собственных вагонов, тыс.руб.

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
Себестоимость ремонта	23030	20510	365100	328600
Эксплуатационные расходы	1040000	1040000	1040000	1040000
Себестоимость пасс/перевозок	1063030	1060510	1405100	1368600
Вагонно-км на всем пути следования, млн. ваг/км	72	77	82	90
Себестоимость перевозок, 10 пасс/км	14764	13773	17135	15207
Выручка от перевозок 10 пасс/км	0,21	0,25	0,34	0,37
Выручка от перевозок	15120	19250	27880	33660
Чистая прибыль,	356	5477	10745	18453
Рентабельность продаж, %	2,35	28,45	38,54	54,82

Динамику себестоимости, выручки и чистой прибыли от перевозок пассажиров Енисейского филиала АО «ФПК» за 2017-2020 гг. при ремонте собственных вагонов представим на рисунке 16.

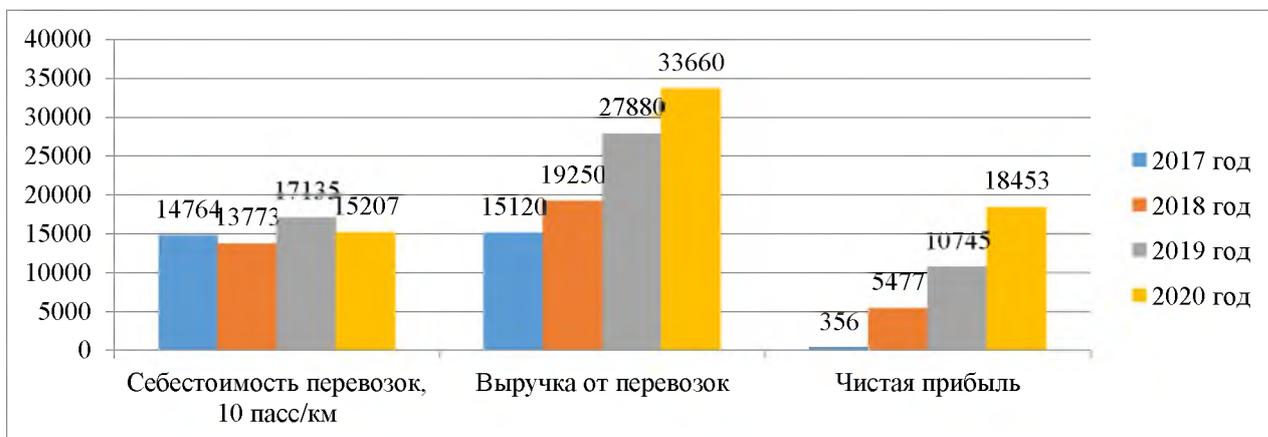


Рисунок 16. Динамика себестоимости, выручки и прибыли от перевозок пассажиров Енисейского филиала АО «ФПК» за 2017-2020 гг. при ремонте собственных вагонов

Динамику рентабельности продаж прибыли от перевозок пассажиров Енисейского филиала АО «ФПК» за 2017-2020 гг. при ремонте собственных вагонов представим на рисунке 17.

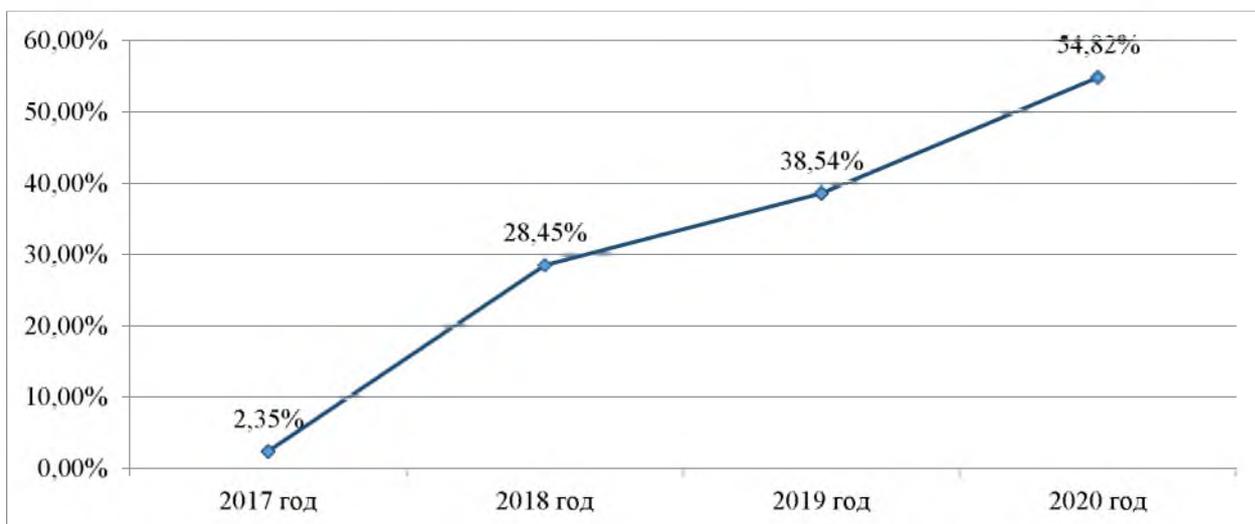


Рисунок 17. Динамика рентабельности продаж прибыли от перевозок пассажиров Енисейского филиала АО «ФПК» за 2017-2020 гг. при ремонте собственных вагонов

Таким образом, вариант, когда предприятие снижает расходы на ремонт и уменьшает себестоимость в разрезе одного вагона, снижает показатель себестоимости перевозок 10 пасс/км и увеличивает чистую прибыль предприятие. В плановом 2020 году предприятие увеличило чистую прибыль до 18453 тыс.руб. на ремонт собственных вагонов. Исходя из этих расчетов, приходим к выводу, что предприятию необходимо внедрение мероприятий по снижению расходов на ремонт вагонов для поддержания стабильного положения на рынке и уменьшения размеров себестоимости.

Оптимизация управленческих и коммерческие расходов позволит сократить их сумму на 10%, т.е. Енисейского филиала АО «ФПК». Так, если в 2019 году управленческие и коммерческие расходы составили 53148 тыс.руб., то снижение в прогнозном году составит 5314,8 тыс.руб. ($53148 \cdot 10\%$),

Отсюда, чистая прибыль увеличится на 23767,8 тыс.руб. ($18453 + 5314,8$), которую можно направить в фонд накопления, и на эту сумму увеличится собственный капитал, что повлечет за собой повышение финансовой устойчивости.

Подводя итоги анализа и оценки результатов опытно-экспериментальной работы представим графически полученный результат от внедрения предложенных мероприятий на рисунке 15.

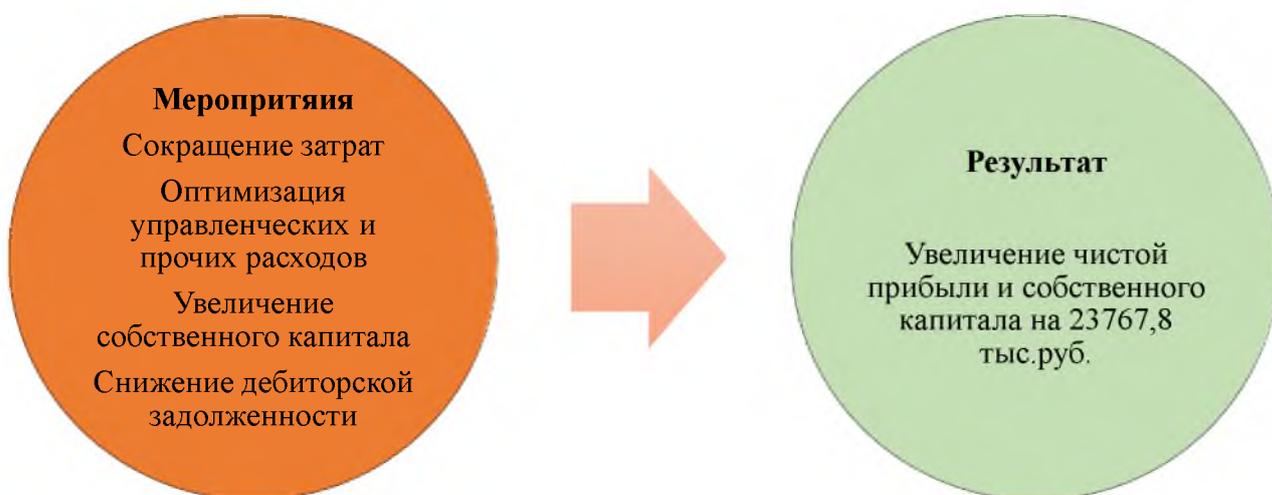


Рисунок 15. Результат от внедрения предложенных мероприятий

Таким образом, можно сделать вывод, что реализация предложенных мероприятий позволит сократить расходы предприятия, увеличить свою прибыльность и доходность, основные критерии эффективности системы управления предприятием.

Выводы по главе 2.

На основании проведенного анализа системы управления были выявлены проблемы и предложены мероприятия по совершенствованию системы управления АО «ФПК» Енисейский филиал пассажирское вагонное депо г.Красноярск, реализация которых позволит сократить расходы предприятия, увеличить свою прибыльность и доходность, основные критерии эффективности системы управления предприятием.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенной оценки системы управления АО «ФПК» по блокам выявлены как положительные, так и отрицательные тенденции.

К положительным относятся:

- повышение выручки;
- превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;
- повышение фондовооруженности.

К отрицательным тенденциям относятся:

- увеличение себестоимости;
- снижение всех видов прибыли;
- снижение всех показателей рентабельности;
- снижение фондоотдачи.

Система управления предприятием представляет собой непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели.

Единой и общепринятой классификации методики изучения эффективности экономической системы управления в настоящее время не существует.

В качестве единого критерия, который определяет результативность работы системы управления в организации, выступает рост прибыли. Именно рост доходности предприятия является наиболее значимым критерием, который и определяет результативность работы организации.

АО «Федеральная пассажирская компания» (ФПК) является национальным пассажирским железнодорожным перевозчиком РФ и субъектом антимонопольного регулирования.

Миссия АО «ФПК» заключается в улучшении качества жизни, делая поездку максимально безопасной, доступной и комфортной.

На основе проведенной оценки экономической системы управления АО «ФПК» по блокам выявлены как положительные, так и отрицательные тенденции. К отрицательным относятся: увеличение себестоимости; недостаток собственных средств; снижение финансовой устойчивости; снижение всех видов прибыли; снижение всех показателей рентабельности; снижение фондоотдачи.

К положительным: повышение выручки; превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы; повышение фондовооруженности.

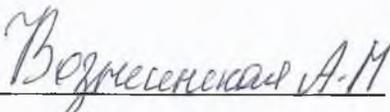
В целях повышения экономической эффективности системы управления АО «ФПК» необходимо разработать программу мероприятий по повышению операционной эффективности, оптимизации расходов и увеличению финансовой устойчивости.

Реализация данных мероприятий позволит снизить расходы АО «ФПК» в пределах 10%, повысить выручку и прибыль процентов на 10, и отсюда повысить финансовую устойчивость АО «ФПК».

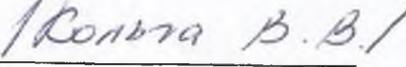
Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Вознесенской Анастасией Николаевной, самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам, и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 68 страниц.

Тема ВКР: Диагностика и анализ экономической системы управления в организации

Обучающийся:  9.06.2020 
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер:  
(подпись, дата) (расшифровка подписи)
09.06.2020

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. М.: КноРус, 2019. 706 с.
2. Арутюнян Ю.И. Силаева, Э.Е. Некоторые вопросы управления затратами предприятия // Наука в современном информационном обществе. North Charleston, SC, USA, 2017. С. 109-112.
3. Баскакова О. В. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие для студентов вузов. М.: Дашков и К, 2016. 272с.
4. Бикбулатова М.Н., Василенко, М.Е. К вопросу об управлении затратами на предприятии в условиях финансового кризиса // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4-1 (81-1). С. 555-558.
5. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л, 2019. 768 с.
6. Бланшар Кеннет 3 ключа к созданию новой структуры управления. М.: Попурри, 2016. 304 с.
7. Болатбиев А.К., Миркина, О.Н. Управление затратами как фактор влияния на финансовые результаты деятельности предприятия // Теоретические и прикладные аспекты научных исследований. 2017. С. 8-13.
8. Бондина Н.Н. Управление затратами. Учебное пособие. Пенза, 2017. 347с.
9. Бувальцова, С.С. Проблемы и перспективы развития планирования и оптимизации прибыли предприятия в современных условиях развития экономики // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2016. № 5. С. 31-33.
10. Бурков, В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. М.: Либроком, 2017. 264 с.
11. Бут Т.П., Юрина Е.В. Анализ моделей управления оборотным капиталом // Территория науки. 2017. №5. С. 77 – 82.
12. Власенко В.В., Вотчель Л.М. Факторный анализ прибыли корпорации // Наука и инновации в современных условиях. 2017. С. 48-51.

13. Говдя В.В., Детальцева Ж.В. Управленческий учет затрат на современном предприятии: научное издание. Краснодар: изд-во «КрасЕрон», 2018. 187 с.
14. Гомонко Э.А., Лукьянова И.В. Управление затратами в системе обеспечения экономической безопасности предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 2 (63). С. 167-173.
15. Гребенников А.А. Оптимизация оборотного капитала: пошаговая инструкция // Планово-экономический отдел. 2018. №9. С. 18.
16. Дегальцева Ж.В. Сравнительная характеристика различных методов затрат и калькулирования себестоимости. // Научный журнал КубГАУ, №104, 2018. С.1010-1020.
17. Дементьев М.Ю., Шульгина Н.Н. Резервы повышения прибыли и рентабельности на предприятии // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. 2017. С. 74-77.
18. Денисов, А.А. Управление затратами на предприятиях пищевой промышленности // Вопросы и проблемы экономики и менеджмента в современном мире. 2017. С. 50-52.
19. Дзобелова В.Б., Давлетбаева Н.Б., Тулупова С.В. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью и ее влияние на финансовое состояние предприятия: монография. Стерлитамак: АМИ, 2018. – 121 с.
20. Диденко Ю.С. Управление затратами на уровне предприятия // Политика импортозамещения: проблемы и перспективы. 2017. С. 21-24.
21. Дмитриева А.С. Совершенствование системы управления затратами предприятия // Развитие институциональных основ бюджетной политики. Пермь, 2016. С. 4-6.
22. Жуков Б.М., Ткачева Е.Н. Исследование систем управления: Учебник М.: Дашков и К, 2016. 208 с.
23. Замураева Л.Е. Управление затратами. Управление ресурсами. Учебно-методический комплекс. Тюмень, 2017. 197с.

24. Иванова И.Г., Маркова Ю.А. Управление затратами по центрам ответственности // *Фундаментальная наука и технологии - перспективные разработки*. 2018. С. 269-272.
25. Камнева Д.А., Чернова Е.В. Оптимизация структуры источников финансирования оборотного капитала // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2018. №1. С 148 - 157.
26. Катернюк А.В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование. М.: Феникс, 2015. - 320 с.
27. Китаев М.О. Оптимизация состава и структуры оборотных средств, методы повышения эффективности их использования // *Молодой ученый*. 2016. №9. С. 584-588.
28. Клейман А.В., Чернышова Н.А. Экономическое содержание понятия «Управление затратами» // *Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации* 2017. С. 31-33.
29. Ковалев В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учебное пособие. М.: Проспект, 2019. 333 с.
30. Коревина Л.А. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью организации. Курск, 2015. 141 с.
31. Коротков Э.М. Исследование систем управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата. - Люберцы: Юрайт, 2015. 226 с.
32. Краснянская И.А. Прибыль предприятия, ее формирование и пути увеличения / // *Актуальные вопросы экономических наук*. 2018. № 51. С. 155-161.
33. Кузина А.Ф., Павленко Е.А. Современный подход к совершенствованию учета и управлению затратами экономического субъекта // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2018. №6-7. С. 198-200.
34. Кузина А.Ф., Сальникова Е.А., Пряморукова Т.С. Возникновение и развитие бухгалтерского управленческого учета // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2016. № 4. С. 179-180 с.

35. Кузьмина С.Р. Роль менеджмента качества в управлении затратами // Современное научное знание: теория и практика. 2015. С. 321-325.
36. Лобова Н.О. Управление рентабельностью бизнеса // Актуальные вопросы экономических наук. 2017. №16. С. 105-109.
37. Лютова М.Н., Коновалова М.Н. Анализ прибыли и рентабельности предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. №5. С. 103-107.
38. Максимцов М.М., Игнатьева А.В. Исследование систем управления: Учебное пособие. М.: Юнити, 2017. 64 с.
39. Мамедова В.В., Возлюбленный Е.С. Актуальные проблемы управления затратами промышленных предприятий в современных экономических реалиях // Проблемы управления устойчивым развитием бизнес структур разных сфер деятельности. 2017. С. 262-267.
40. Мантуленко В.В., Керженцева А.А. Управление прибылью предприятия // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2019 г.). Казань: Бук, 2019. С. 48-50.
41. Мельников В.П., Схиртладзе А.Г. Исследование систем управления: Учебник для академического бакалавриата. - Люберцы: Юрайт, 2016. 447 с.
42. Миляев, Л.Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. М.: КноРус, 2018. 190 с.
43. Михненко Е.В. Понятие ликвидности в управлении оборотным капиталом предприятия // Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика. 2018. С. 190 – 193.
44. Новиков Д.А., Иващенко А.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. М.: Ленанд, 2013. 336 с.
45. Подгорная А.Г., Тюрев В.К. Основные функции управления затратами // Матрица научного познания. 2017. № 3. С. 171-175.
46. Покровский А.К. Исследование систем управления (транспортная отрасль). Учебное пособие. М.: КноРус, 2018. 592 с.

47. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. М.: Дело, 2013. 305 с.
48. Пугачева М.А., Латыпова, Э.Р. Управление затратами предприятия // Экономический форум «Экономика в меняющемся мире». 2017. С. 42-44.
49. Путятин Л.М. Управление затратами предприятия в современных финансовых условиях // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2017. Т. 1. № 2. С. 139-141.
50. Рогуленко Т.М., Исагов И.С. Сущность и экономическое содержание понятия «финансовые результаты», особенности их формирования в отечественной и зарубежной практике // Интернаука. 2017. №2.С. 45-47.
51. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. М.: Инфра-М, 2014. 304 с.
52. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник для студентов высших учебных заведений. М.: ИНФРА-М, 2019. 647 с.
53. Сарапулова В.В. Организация управления финансовыми результатами предприятия // Проблемы экономики. 2017. С. 145-147.
54. Сверлова, А.А. Основы управления прибылью предприятия // Инновационная наука. 2018. № 6-1. С. 217-219.
55. Светошова К.С. Пути повышения рентабельности предприятия // Экономические исследования и разработки. 2016. №5. С. 114-122.
56. Сергеева И.А., Кобизев К.С. Сравнительный анализ трактовки понятия «прибыль» в отечественной и международной практике // Альманах мировой науки. 2019. №2. С. 99-102.
57. Сидоренко М.А. Сущность понятия «прибыль» // В книге: Финансы и страхование. 2017.С. 89-90.
58. Сосненко Л.С., Свиридова Е.Н, Кивелиус И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие. М.: КноРус, 2019. 252 с.
59. Фадеева В.В., Ваняшкина Н.В. Прибыль как конечный финансовый

результат // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2019. № 4. С. 271-273.

60. Федоров С.Е. Компьютерное моделирование и исследование систем автоматического управления: учебно-методическое пособие для вузов. М.: Русайнс, 2018. 256 с.

61. Фомина Ю.В. Способы сокращения издержек и увеличения прибыли в российских компаниях // Новая наука: От идеи к результату.- 2017. № 1. С. 157-159.

62. Фомичев А.Н Исследование систем управления: Учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2015. 348 с.

63. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления. Учебное пособие.. М.: Омега-Л, 2017. 480 с.

64. Хайдукова Д. А. Прибыль предприятия: экономическая сущность, виды, методы анализа // Вопросы экономики и управления. 2020. №5. С. 175-179.

65. Чеховская И.А., Иксанова К.Д. Факторы, влияющие на прибыльность и рентабельность коммерческих предприятий в условиях экономической нестабильности // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2017. №16. С. 29-32.

66. Шеметов П.В., Никифорова П.В., Петухова С.В. Менеджмент. Управление организационными системами. М.: Омега-Л, 2017. 416 с.

67. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий: учебник. М.: Инфра-М. 2015. 343 с.

68. Экономический анализ: учебник / под ред. В.И. Бариленко. М: КноРус, 2017. 381 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчет о финансовых результатах АО «ФПК» за 2018 год

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ За Январь - Декабрь 2018 г. (отчетный период)

Организация	<u>Акционерное общество "Федеральная пассажирская компания"</u>	по ОКПО	94154560
Идентификационный номер налогоплательщика	_____	ИНН	7708709686
Вид деятельности	<u>Перевозки пассажиров лег. авиационным и воздушными судами</u>	по ОКВЭД	49 . 10 . 1
Организационно-правовая форма / форма собственности	<u>акционерная</u>	по ОКФС / ОКФД	12267 41
Решение о государственной форме собственности	_____	по ОКЕИ	384
Единица измерения:	<u>тыс. руб.</u>		
Местонахождение (адрес)	<u>107078, Москва, Мясной Переулок, 34</u>		

Коды		
0710002		
31	12	2018
94154560		
7708709686		
49	.	10 . 1
12267		41
384		

Показатель	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г	За Январь - Декабрь 2017 г
1	2	3	4	5
14	Выручка	21100	226 124 401	216 705 783
	в том числе:			
	грузовые перевозки	21101	-	-
	пассажирские перевозки в дальнем следовании	21102	202 376 887	191 677 808
	пассажирские перевозки в пригородном сообщении	21103	-	-
	предоставление услуг инфраструктуры	21104	-	-
	предоставление услуг локомотивной тяги	21105	-	-
	ремонт подвижного состава	21106	1 744 325	1 896 332
	строительство объектов инфраструктуры	21107	-	-
	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	21108	-	-
	предоставление услуг социальной сферы	21109	164 795	163 884
	прочие виды деятельности	21110	21 838 499	20 467 761
14	Собственность, продажа	21200	(206 372 134)	(188 706 722)
	в том числе:			
	грузовые перевозки	21201	-	-
	пассажирские перевозки в дальнем следовании	21202	(185 971 415)	(175 138 256)
	пассажирские перевозки в пригородном сообщении	21203	-	-
	предоставление услуг инфраструктуры	21204	-	-
	предоставление услуг локомотивной тяги	21205	-	-
	ремонт подвижного состава	21206	(995 038)	(1 048 338)
	строительство объектов инфраструктуры	21207	-	-
	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	21208	-	-
	предоставление услуг социальной сферы	21209	(157 272)	(142 048)
	прочие виды деятельности	21210	(11 348 409)	(12 378 130)
	Валовая прибыль (убыток)	21000	25 752 267	27 499 013
	Коммерческие расходы	22100	(454)	(1 535)
14	Управленческие расходы	22200	(21 807 867)	(21 261 702)
	Прибыль (убыток) от продаж	22000	3 944 446	6 235 776
	в том числе:			
	грузовые перевозки	22001	-	-
	пассажирские перевозки в дальнем следовании	22002	(3 694 610)	(730 781)
	пассажирские перевозки в пригородном сообщении	22003	-	-
	предоставление услуг инфраструктуры	22004	-	-
	предоставление услуг локомотивной тяги	22005	-	-
	ремонт подвижного состава	22006	448 111	474 140
	строительство объектов инфраструктуры	22007	-	-
	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	22008	-	-
	предоставление услуг социальной сферы	22009	(20 951)	(12 016)
	прочие виды деятельности	22010	7 211 900	6 504 433

Показатель	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
			4	3
	Доходы от участия в других организациях	23100	66 139	52 697
15	Проценты к получению	23200	760 011	1 258 256
15	Проценты к уплате	23300	(2 760 302)	(2 288 583)
15	Прочие доходы	23400	14 733 763	12 704 810
15	Прочие расходы	23500	(7 958 397)	(7 018 646)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	23000	8 785 660	10 944 310
17	Текущий налог на прибыль	24100	(1 748 466)	(2 761 723)
	из него:			
	постоянные налоговые обязательства (активы)	24210	(939 529)	(803 740)
17	Изменение отложенных налоговых обязательств	24300	(990 555)	(517 601)
17	Изменение отложенных налоговых активов	24500	55 588	297 838
	Прочее	24600	(17 817)	(51 717)
	в том числе:			
	налог на прибыль за предыдущие периоды	24610	(33 759)	(13 935)
	единый налог на вмененный доход за предыдущие периоды	24620	-	-
	корпоративный подоходный налог и налог на чистый доход Республики Казахстан	24625	-	-
	штрафные санкции по налогам и сборам, социальному страхованию и обеспечению	24630	(5 678)	(37 766)
	списанные отложенные налоговые обязательства	24640	66 980	9 076
	списанные отложенные налоговые активы	24650	(45 360)	(9 092)
	Чистая прибыль (убыток)	24000	6 084 410	7 911 092
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	25100	1 570 974	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	25200	(97)	(15)
	Совокупный финансовый результат периода	25000	7 655 287	7 911 092
	СПРАВОЧНО			
18	Базовая прибыль (убыток) на акцию	29000	-	-
18	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	29100	-	-

Руководитель



(подпись)

Главный бухгалтер

(подпись)

Иванов Петр Валерьевич
(расшифровка подписи)Самилханова Альбина Ринатовна
(расшифровка подписи)

"15" февраля 2019 г.

Бухгалтерский баланс АО «ФПК» на 31.12.2018 года

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС
На 31 декабря 2018 г.
 (отчетная дата)

			Коды		
	Форма по ОКУД		0710001		
	Дата (число, месяц, год)		31	12	2018
Организация	<u>Акционерное общество "Федеральная пассажирская компания"</u>	по ОКПО	94154560		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7708709686		
Вид деятельности	<u>Перевозки пассажиров ж.д. транспортом в международном сообщении</u>	по ОКВЭД	49	. 10	. 1
Организационно-правовая форма / форма собственности	<u>акционерная</u>				
Российская собственность с долей Федеральной собственности		по ОКОПФ / ОКФС	12267	41	
Единица измерения:	<u>тыс. руб.</u>	по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес)	<u>107078, Москва, Мещи Пормышевой, 34</u>				

Показатель	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
4	АКТИВ ЛИНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	11100	735 316	822 999	981 206
	в том числе нематериальные активы	11110	684 102	669 127	891 659
	незакрепленные вложения в нематериальные активы	11120	50 711	153 872	89 547
	ваксы выданные	11199	503	-	-
	Результаты исследований и разработок	11200	8 310	2 542	-
	в том числе научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы	11210	-	-	-
	незакрепленные вложения в научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы	11220	8 310	2 542	-
	ваксы выданные	11299	-	-	-
	Нематериальные финансовые активы	11300	-	-	-
	Материальные нематериальные активы	11400	-	-	-
	5	Основные средства	11500	247 162 531	218 184 360
в том числе:					
основные средства	11510	243 693 428	213 150 411	202 993 340	
в том числе:					
здания, машины и оборудование, транспортные средства	11511	239 697 292	210 188 864	199 757 594	
оснащение и инструментальные устройства	11512	3 774 162	2 739 968	3 011 520	
прочие основные средства	11519	221 974	221 979	226 224	
незакрепленные вложения в основные средства	11520	3 053 462	4 537 664	2 887 695	
ваксы выданные	11599	415 641	496 244	219 008	
Доходные вложения в материальные ценности	11600	37 599	43 412	45 725	
в том числе:					
доходные вложения в материальные ценности	11610	37 599	43 366	45 725	
незакрепленные вложения в доходные вложения в материальные ценности	11620	-	46	-	
6	Финансовые вложения	11700	1 247 137	1 317 137	1 048 159
в том числе:					
вклады в уставные (складочные) капиталы других организаций	11710	1 247 137	1 247 137	978 159	
представленные займы и депозитные вклады	11720	-	70 000	70 000	
прочие финансовые вложения	11790	-	-	-	
предварительная оплата	11799	-	-	-	
Отложенные налоговые активы	11800	-	-	-	
Прочие оборотные активы	11900	321 511	368 429	437 983	
Итого по разделу I	11000	249 512 404	228 758 879	208 615 116	

Показатели	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
7	Запасы	12100	3 857 294	3 583 054	3 349 145
	в том числе:				
	сырье, материалы и другие производные ценности	12110	3 777 333	3 533 865	3 298 277
	животные на выращивании и откорме	12120	-	-	-
	заготовки в незавершенном производстве	12130	21 988	7 820	12 039
	готовая продукция и товары для перепродажи	12140	8 574	7 756	11 077
	товары отгруженные	12150	-	-	-
	расходы будущих периодов	12160	49 390	13 613	27 752
	прочие запасы и затраты	12190	-	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	12200	11 579	11 856	48 985
8	Дебиторская задолженность	12300	11 274 992	12 090 787	7 059 969
	в том числе:				
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	12310	30 316	30 243	145 860
	в том числе:				
	покупатели и заказчики (кроме перевозок)	12311	-	-	-
	покупатели и заказчики за перевозки	12312	-	-	-
	авансы выданные	12313	26 562	26 562	39 400
	прочая задолженность	12319	3 754	3 681	106 460
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	12320	11 244 676	12 060 544	6 914 109
	в том числе:				
	покупатели и заказчики (кроме перевозок)	12321	485 492	822 809	1 208 315
	покупатели и заказчики за перевозки	12322	1 058 765	1 147 852	1 063 002
	авансы выданные	12323	456 688	419 205	445 218
	налоги и сборы, социальные страхованные и обеспечение	12324	8 105 152	8 530 522	3 526 225
	прочая задолженность	12329	1 128 579	1 140 156	671 329
6	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	12400	10 600 000	-	2 000 000
	в том числе:				
	предоставленные займы и депозитные вклады	12410	10 600 000	-	2 000 000
	прочие финансовые вложения	12490	-	-	-
9	Денежные средства и денежные эквиваленты	12500	6 504 346	13 286 438	13 432 021
	в том числе:				
	наличные в кассе	12510	68 730	72 460	78 477
	средства на расчетных счетах	12520	1 275 783	821 137	920 686
	средства на валютных счетах	12530	123 080	83 713	394 946
	средства на специальных счетах и переводы в пути	12540	490	383 814	35 190
	денежные эквиваленты	12550	4 150 000	11 050 000	11 350 000
	прочие денежные средства и переводы в пути	12590	886 263	875 304	652 722
10	Прочие оборотные активы	12600	231 465	300 649	764 361
	Итого по разделу II	12090	32 479 676	29 272 774	26 654 481
	всего	16090	281 992 080	250 011 653	238 269 597

Показатель	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
11	Уставный капитал	13100	171 961 041	165 461 041	165 461 041
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	13200	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	13400	1 904 451	333 477	335 970
11	Длиvoсрочные валюты (без переоценки)	13500	12 768 144	19 268 144	12 768 144
	в том числе:				
	длинносрочной долга	13510	-	-	-
	средства, полученные на увеличение уставного капитала	13520	-	6 500 000	-
	прочие средства	13590	12 768 144	12 768 144	12 768 144
	Резервный капитал	13600	1 012 477	616 922	352 579
	в том числе:				
	резервы, образованные в соответствии с законодательством	13610	1 012 477	616 922	352 579
	резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	13620	-	-	-
	Невыявленные доходы (непокрытый убыток)	13700	13 544 555	7 847 911	6 695 669
	Итого по разделу III	13000	281 190 668	193 527 495	185 616 483
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
12	Заемные средства	14100	38 677 054	20 515 582	16 194 909
	в том числе:				
	кредиты, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	14110	3 677 054	5 515 582	11 194 909
	займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	14120	35 000 000	15 000 000	5 000 000
18	Отложенные налоговые обязательства	14200	4 370 689	3 457 342	3 237 564
	Отсроченные обязательства	14300	-	-	-
	Прочие обязательства	14500	-	-	-
	Итого по разделу IV	14000	43 047 743	23 972 924	19 432 473
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
12	Заемные средства	15100	7 369 288	2 433 778	3 526 959
	в том числе:				
	кредиты, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	15110	1 841 301	2 320 431	3 506 515
	займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	15120	5 527 987	113 347	20 444
14	Кредиторская задолженность	15200	24 803 783	24 429 924	22 086 596
	в том числе:				
	поставщики и подрядчики	15210	9 954 128	10 221 780	9 217 142
	персонал организации	15220	1 481 839	1 454 957	1 416 962
	налоги и сборы, социальное страхование и обеспечение	15230	1 873 333	1 649 220	1 774 786
	авансы полученные (кроме перевозок)	15240	288 880	643 401	162 013
	авансы полученные за перевозки	15250	8 703 859	7 822 516	7 484 268
	авансы по выплате дивидендов	15260	-	-	-
	прочая задолженность	15290	2 501 744	2 638 050	2 031 427
	Доходы будущих периодов	15300	333 701	429 018	526 346
13	Отсроченные обязательства	15400	5 244 673	5 214 203	4 070 231
	Прочие краткосрочные обязательства	15500	2 224	4 311	10 589
	Итого по разделу V	15000	37 753 669	32 511 234	30 230 723
	Баланс	17000	281 992 088	258 011 653	235 269 597

Руководитель

Главный бухгалтер



(подпись)

Иванов Петр Валерьевич
(расшифровка подписи)Семезакова Альбина Ринатовна
(расшифровка подписи)

15 февраля 2019 г.

НОРМОКОНТРОЛЬ
выпускной квалификационной работы
обучающегося ИШПО КГПУ им. В.П. Астафьева

Тема ВКР: Диагностика и анализ экономической системы управления в организации

Обучающийся Вознесенская Анастасия Николаевна

Группа: OZ-B15H-01

(фамилия, имя, отчество)

№ п/п	Объект*	Параметры	Соответствует: + Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распоряжением директора ИППО	+
2.	Размер шрифта	14	+
3.	Название шрифта	TimesNewRoman, обычный, цвет – черный	+
4.	Межстрочный интервал	1,5	+
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	+
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний края по 2 см	+
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	+
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 60 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	+
9.	Последовательность приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладываются в ВКР: отзыв, справка Антиплагиат, согласие на обработку персональных данных, задание на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля.	+
10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5.	+
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	от 3 до 5 страниц 1. Актуальность. 2. Проблема исследования. 3. Объект исследования. 4. Предмет исследования. 5. Цель исследования. 6. Задачи исследования. 7. Методологическая и теоретическая основа исследования. 8. Методы исследования. 9. База исследования. 10. Практическая значимость исследования. 11. Описание структуры ВКР.	+
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы в конце параграфов и глав. Выделения по тексту работы (исключить)	+

**Достижения выпускника бакалавриата и их оценка
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)**

Обучающийся (Ф.И.О.) Вознесенская Анастасия Николаевна

Направленность (профиль) образовательной программы:

Менеджмент организации

Необходимый минимум баллов – 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты

п. п.	Достижения для портфолио	Требования к эксперту/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/ максимальная оценка 5 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)	Скан документа, подтверждающего участие	0
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/ максимальная оценка 15 баллов	Скан отчета, отзыва руководителя практики	10
3	Статьи, тезисы конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент»	Научный руководитель/ максимальная оценка 15 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статьи и 10 баллов за курсовые работы)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК) Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	10
4	Эссе (по результатам практик)	Научный руководитель/ максимальная оценка 2 балла	Скан эссе с подписью эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	2
5	Бизнес-план	Научный руководитель/ максимальная оценка 13 баллов	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	8

Сумма баллов

тридцать баллов
(числом и полностью)

ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. выпускающей кафедрой

экономики и менеджмента
(название кафедры)

[Подпись]
подпись

О.Н. Владимирова
Ф.И.О.