



Željeznički prevoz Crne Gore  
AD Podgorica

**Prijedlog**

**PLAN MJERA I AKTIVNOSTI ZA SMANJENJE TROŠKOVA POSLOVANJA I  
UVEĆANJE PRIHODA U 2019. GODINI**

**Podgorica, decembar 2018. godine**



## Uvod

Uprkos značajnom smanjenju troškova u 2018. godini, ove godine smo imali veliko ulaganje u investiciona sredstva i redovne opravke voznih sredstava što je imalo za posljedicu uvećanje troškova investicija koje se u značajnoj mjeri odrazilo na ukupne rashode. Ukupni prihodi, koji se sastoje od ostvarenih prihoda prodajom usluga i prihoda od subvencije Države su ovoj godini bili znatno veći nego u prošloj godini u dijelu koji se odnosi na rast sopstvenih prihoda, ali nijesu dovoljni da bi se mogle izmiriti sve obaveze iz prethodnog perioda i obaveze iz tekuće poslovne godine, posebno imajući u vidu činjenicu da u trenutku izrade plana još uvijek ne znamo da li će Društvo dobiti iz Budžeta dodatne subvencije do kraja 2018. godine, kao što je to bio slučaj u prošloj godini.

Imajući u vidu projektovani cilj kompanije da poboljšanjima u svim segmentima poslovanja, kao i stalnim nastojanjem na smanjenju troškova poslovanja zbog zastarelih voznih sredstava, izuzetno visokih troškova tekućeg održavanja i zastarele normativne regulative koja, u velikoj mjeri, doprinosi povećanju troškova poslovanja, može se lako zaključiti da ostvareni prihodi u poslovnoj 2018. godini nijesu dovoljni da u postojećim uslovima rada pokriju sve obaveze iz tekuće godine, a pogotovu iz prethodnog perioda.

Pošto je djelatnost ŽPCG od javnog interesa, koja ima za cilj da održi kontinuirano obavljanje saobraćaja uz obezbeđenje bezbjednosti putnika i saobraćaja potrebno je u 2019. godini preduzeti sve mjere u cilju daljeg povećanja prihoda od prodaje kao i smanjenja svih troškova kako bi se stvorili uslovi za postepeno smanjenje kumuliranih obaveza iz ranijeg perioda.

Uzimajući u obzir specifičnost poslovanja ove kompanije moguće mjere i aktivnosti za realizaciju postavljenog cilja su:

1. Mjere i aktivnosti koje se u potpunosti mogu realizovati u ŽPCG (nema eksternih uticaja).
2. Mjere i aktivnosti koje se mogu realizovati zajedno sa Direkcijom za željeznice Crne Gore.
3. Mjere i aktivnosti koje se mogu sprovesti uz podršku Ministarstva saobraćaja i pomorstva i Vlade CG.

## 1. Mjere i aktivnosti koje se u potpunosti mogu realizovati u ŽPCG

### 1.1 Povećanje prihoda

#### 1.1.1 Povećanje sopstvenih prihoda od prodaje voznih karata

Imajući u vidu činjenicu da su u toku 2018. godine izvršena značajna ulaganja u investicionu i tekuću opravku voznih sredstava što će imati pozitivan uticaj na redovitost saobraćaja u 2019. godini pa je realno očekivati dalji porast prihoda od prodaje karata. I dalje će se nastaviti sa mjerama pojačane kontrole naplate karata što će sve imati pozitivan efekat na porast sopstvenih prihoda. Negativna stvar koja se može desiti u 2019. godini je moguće ukidanje 1 para sezonskih vozova u kom slučaju Društvo u 2019. godini nebi moglo računati na neki značajniji rast sopstvenih prihoda.

#### 1.1.2 Nova ponuda

Novim ponudama u strukturi postojeće ponude naših usluga i eventualnim opravdanim uvođenjem novih vozova, uz korišćene postojećih resursa, povećati prihode kompanije. Moguće ponude su:

- povremeni vozovi (izletnički vozovi po zahtjevu turističkih agencija i drugih pravnih ili fizičkih lica),



- povećanje kapaciteta naših voznih sredstava u sezonskom periodu, posebno spavaćih i kušet kola.
- a. **Naplata potraživanja**  
Naplatiti sva potraživanja (po kontokorento obračunu, po sudskim odlukama, po ispostavljenim fakturama, po osnovu stambenih kredita, po osnovu bolovanja zaposlenih, obuke pripravnika i dr).
- b. **Osposobljavanje ili prodaja imobilisanih voznih sredstava**  
Pošto ŽPCG raspolaže sa znatnom imovinom voznih sredstava koja nijesu u funkciji, potrebno je da se početkom naredne godine izvrši tehnoekonomska analiza i utvrdi opravdanost opravki pojedinih sredstava i sredstva za koje se ne utvrdi opravdanost opravki za stavljanje u funkciju da se uobičajenom procedurom prodaju.
- c. **Korišćenje i razvoj postojećih resursa ili prodaja**  
ŽPCG raspolaže objektima koji nijesu potpuno iskorišćeni ili se uopšte ne koriste, ili se odgovarajućim ulaganjem mogu bolje efektuirati, to su:
  - Izdavanje poslovnog prostora u Beogradu
  - Izdavanje konačišta u Baru

## 1.2 Smanjenje troškova

- **smanjenje troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda.**  
Ovom problemu se u 2019. godini mora posvetiti posebna pažnja. Udio ovih troškova u ukupnim troškovima je izuzetno veliki (iznosi 47%) pa je neophodno u narednom periodu preduzimati kontinuirane mjere u cilju dovođenja učešća ove vrste troškova u ukupnim troškovima na jednu trećinu. U tom cilju u toku 2019. godine će se nastaviti sa smanjenjem broja zaposlenih kroz sporazumni prestanak radnog odnosa uz isplatu otpremnine. Takođe će se nastaviti sa optimizacijom organizacione šeme društva objedinjavanjem srodnih ili pak istovjetnih poslova kao i moguće izmještanje pojedinih poslova van društva i njihovo povjeravanje specijalizovanim firmama ili agencijama, što će sve imati za posljedicu moguće ukidanje pojedinih radnih mjesta, čime će se smanjiti broj stalno zaposlenih a time i smanjiti troškovi zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda. Donošenjem novog kolektivnog ugovora, čija je izrada u toku uskladiće se lična primanja zaposlenih sa zakonom o zaradama u javnom sektoru kao i sa ličnim primanjima u ostalim privrednim društvima iz djelatnosti željeznice a takođe će se preispitati i ostala primanja zaposlenih predviđena sada važećim kolektivnim ugovorom.
- **smanjenje troškova tekućeg održavanja kroz:**
  - bolju kontrolu utroška radnog vremena,
  - bolju kontrolu utroška potrošnog materijala i ugradnje rezervnih djelova
- **kontrolom kvaliteta rada**- posebno kočionih sistema i dodatnom poukom i kontrolom mašinovođa u smislu poštovanja odredbo uputstva 233.
- **smanjenje vremena zadržavanja vozila u tekućoj opravci**  
često je pojava da se neprihvatljivo dugo vozila zadržavaju u investicionoj opravci kod remontera kao i zbog regulisanja uvozno-izvoznih papira što ima za posledicu dužu imobilizaciju voznih sredstava od predviđene.
- **bolje korišćenje radnog vremena svih zaposlenih i produktivni rad**  
ova aktivnost se odnosi na bolje praćenje rada zaposlenih u cilju ostvarenja veće produktivnosti u poslovanju.
- **Kontrola procedura**  
Praćenje samog poslovanja kroz kontrolu poštovanja procedura definisanih sistemom kvaliteta
- **blagovremeno izmirivanje obaveza** prema dobavljačima u ratama, kako bi se izbjegli eventualni sudski troškovi i troškovi kamata. Napraviti prioritete u plaćanju imajući u vidu potrebu prije svega plaćanja remonterima, plaćanje rezervnih djelova i obaveze prema ostalim dobavljačima kako se ne bi dovelo u pitanje normalno funkcionisanje Društva.



- **reprezentacija** – nastaviti sa pozitivnom praksom minimalnog izdvajanja za ove svrhe.
- **službena putovanja – nastaviti sa pozitivnom praksom korišćenja**, koristiti javni prevoz u inostranstvu gdje je god moguće, svesti na minimum upotrebu službenih vozila posebno u Podgorici, na putovanja ići vozom gdje god je to moguće i gdje se kalkulacijom utvrdi opravdanost obzirom na vrijeme trajanja puta. U okviru sektora potrebno je da svi direktori naprave analizu putnih troškova i sagledaju ekonomsku opravdanost odlaska na službeno putovanje i pripreme prijedlog mjera za smanjenje troškova. Nastaviti sa pozitivnom praksom korišćenja hotela kategorije veće od 3 zvjezdice, smanjiti periode odlazaka (kombinovati više posjeta u jednu) vršiti kalkulaciju na koji način je najjeftiniji odlazak i povratak sa službenog puta (voz, avion, službeni automobil). Najveći dio službenih putovanja se odnosi na odlazak tehničkog osoblja kod remontera prilikom investicionih opravki voznih sredstava i sa tom praksom će se nastaviti i u 2019. godini s obzirom da se to pokazalo opravdanim pošto se pokazalo da je u takvim slučajevima procenat ispravnosti tih voznih sredstava u eksploataciji nakon investicionih opravki bio najveći.
- **utrošak električne energije** - Smanjenje ovih troškova i u narednoj godini će se sprovesti uvođenjem mjera štednje na svim nivoima, što podrazumijeva nemogućnost korišćenja istovremeno više grejnih tijela u kancelarijama (klima uređaja i TA peći istovremeno), održavanje temperature od 20 ° u radnim prostorijama, u zavisnosti od potreba posla isključivati uređaje koji se trenutno ne koriste. Takođe će se preispitati način plaćanja električne energije –visoki napon pošto se iz prakse pokazalo da je sadašnji način podjele potrošnje ove vrste električne energije između ŽICG, Montecargo AD i ŽPCG na štetu našeg Društva.
- **obavezno korišćenje godišnjih odmora**  
Svi rukovodioci i Direktori sektora upozoreni da svi zaposleni moraju koristiti godišnje odmore za 2018. godinu najkasnije do 30. juna 2019. godine čime će se izbjeći loša praksa iz ranijih godina.
- **nabavka kancelarijskog inventara i materijala** - Vršiće se nabavka samo neophodnog kancelarijskog inventara s obzirom da je njegov najveći dio obnovljen u prethodnim godinama.
- **nastavak saradnje sa Upravom policije u cilju sprečavanja šteta na voznim sredstvima**  
Uočljivo je značajno smanjenje kamenovanja vozova i nanošenje šteta nakon intenzivnijeg uključivanja Uprave policije i saradnje sa njima. Potrebno je dogovarati dalje zajedničko angažovanje na sprečavanju ove pojave.

### 1.3 Plan javnih nabavki

Na osnovu iskazanih potreba organizacionih cjelina ŽPCG urađen je Plan javnih nabavki.

Planiranje javnih nabavki u Društvu je veoma teško zbog nemogućnosti planiranja sredstava koja ŽPCG dobija iz Budžeta a nijesu subvencije po osnovu ugovora o javnom prevozu kao i kreditna sredstva za koja je Država garant, sagledavanja potreba rezervnih djelova i vanrednih opravki, što je uslovljeno načinom održavanja koje je kod nas po vremenu i po stanju tehničkih sistema, što bi značajno smanjilo troškove zaliha rezervnih djelova i omogućilo bolje planiranje.

Uvažavajući finansijsku situaciju i mogućnosti obezbjeđivanja sredstava izvršena je redukcija plana utroška sredstva komparacijom prvobitno planiranih iznosa finansijskih sredstava za revizije voznih sredstava i konačnog usvojenog plana. Zaključuje se da je Željeznički prevoz Crne Gore u maksimalno mogućoj mjeri redukovao izdatke, naravno ne dovodeći u pitanje bezbjednost saobraćaja.

## 2. Mjere i aktivnosti koje se mogu relizovati zajedno sa Direkcijom za željeznice Crne Gore



Imajući u vidu ulogu Direkcije za željeznice Crne Gore, cijenimo da može dati doprinos unapređenju poslovanja ove kompanije kroz:

- **izradu novih ili izmjenu postojećih pravilnika i uputstava**

Poznato je da je većina pravilnika i uputstava datiraju iz perioda Jugoslovenskih željeznica pa je potrebna izrada novih ili izmjena (postojećih).

- **blagovremeno i pisano tumačenje odredbi pojedinih pravilnika i uputstava**

Zbog pojave neslaganja tumačenja pojedinih odredbi postojećih pravilnika kod zaposlenih u sistemu željeznice, neophodno je da Direkcija donese brzo i krajnje tumačenje.

- **bolje iskorišćenje vozni sredstva**

Razmotriće se mogućnost da se predlogom izmjena u postojećim pravilniku o načinu održavanja tehničkih vozila produži vrijeme eksploatacije između dvije investicione opravke.

### 3. Mjere i aktivnosti iz nadležnosti resornog ministarstva i Vlade CG

**a. Preuzimanje kredita za otplatu CAF vozova**

Država nam za svaku poslovnu godinu obezbjeđuje sredstva za otplatu kredita kod EBRD-a, koja se plaćaju u 2 jednaka anuiteta u martu i septembru poslovne godine.

**b. Obezbeđenje garancija za novi kredit**

Ministarstvo saobraćaja i pomorstva, imajući u vidu starost dijela vozni sredstava ŽPCG (prije svega EMV 412/416) planira nabavku 3 nova EMV u vrijednosti od cca 13.000.000,00 eura. Takođe, menadžment Društva ima intenzivne kontakte sa EUROFIMOM, specijalizovanom finansijskom organizacijom za finansiranje nabavki i opravki željezničkih vozni sredstava u cilju obezbeđenja kredita za finansiranje investicionih opravki i nabavki rezervnih djelova i vozni sredstava, u cilju obnove postojećeg voznog parka Društva. Trenutno ispitujemo tržište za kupovinu tri nova voza za koje bi trebalo da nam Vlada Crne Gore obezbijedi garanciju kako bi mogli izvršiti njihovu kupovinu jer iz postojećih sredstava to nije moguće.

Obaveza menadžmenta je da sagleda sve mogućnosti koje bi doprinijele poboljšanju uslova poslovanja u ostvarivanju zadatog cilja, a to je prije svega, pouzdana obaveza javnog prevoza, smanjenje rashoda i povećanje prihoda.

Realizacija ovih obaveza, koje ne spadaju u tekuće, vršiće se po fazama i po odluci Odbora direktora, odnosno nadležnih organa i institucija države.

Mjere štednje i smanjenje ukupnih troškova poslovanja se odnose na sve segmente Društva pri čemu se ne smije ugroziti bezbjednost i sigurnost saobraćaja. Zaposleni u Društvu moraju voditi računa o uštedi i racionalizaciji pri obavljanju svojih radnih zadataka.

Na kraju potrebno je:

- boljom kontrolom povećati efekte rada svih zaposlenih,
- sankcionisati sve zaposlene za neizvršavanje obaveza.

#### v.d. Direktor Sektora za ekonomske i pravne poslove

Ivana Bujanja, dipl.ecc.

Izvršni direktor

Predrag Popović, dipl.ecc