

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО
«Дагестанский государственный технический университет»
филиал в г. Дербенте

Направление **38.03.01 - «Экономика»**

Профиль **«Экономика предприятий и организаций»**

Кафедра **ЕГОиСД**

Допустить к защите:
Заведующая кафедрой ЕГОиСД
к.ф.н., ст. препод., Гусейнова Г.М.

(подпись)

« _____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
НА ТЕМУ:

**«Разработка стратегии развития предприятия (на примере АО
«Дербентское ПАТП»)»**

Выпускница _____ Махмудова М.И.

Руководитель _____ Ашуров Т.Ш.

Нормоконтролер _____ Джумалиева Е.Р.

Дербент 2020 г.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Дагестанский государственный технический университет»

Филиал ФГБОУ ВО «ДГТУ» в г. Дербент
Кафедра ЕГОиСД
Направление 38.03.01 - «Экономика»
Профиль «Экономика предприятий и организаций»

Утверждаю:
Заведующая кафедрой ЕГОиСД
Гусейнова Г.М.

(подпись, дата)

ЗАДАНИЕ
на бакалаврскую работу

Студентке 5 курса ЗД52 группы Махмудовой Марине Иседулаховне

1. Тема ВКР: «Разработка стратегии развития предприятия (на примере АО «Дербентское ПАТП»)»

2. Тема утверждена приказом ректора по университету от «18.02.2020г.» № 273 - С.

3. Исходные данные (технические; экономические, организационные и другие требования) для выполнения бакалаврской работы:

- 3.1. Статистические данные.
- 3.2. Нормативные документы.
- 3.4. Материалы периодической печати.
- 3.5. Труды отечественных и зарубежных ученых по рассматриваемой тематике.
- 3.6. Интернет ресурсы.

4. Содержание пояснительной записки (перечень вопросов, подлежащих разработке)

- 4.1. Изучить теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия.
- 4.2. Дать анализ процесса формирования и разработки стратегии развития АО «Дербентское ПАТП».
- 4.3. Обосновать пути совершенствования стратегии развития АО «Дербентское ПАТП».

5. Перечень рекомендуемой литературы

- 5.1. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2019. - 166 с.
- 5.2. Виханский О. С. Стратегическое управление.-4-е изд., перераб. и доп.-М.: Гардарики, 2018.- 528 с.
- 5.3. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2018. - 372 с.
- 5.4. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2017.- 782 с.
- 5.5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. - Минск: Новое знание, 2018.- 336 с.
- 5.6. Лемешевский И.М. Экономическое самоуправление. - Минск: Новое знание, 2017.- 456 с.

6. Перечень разрабатываемого графического (иллюстративного) материала:

| № п/п | Наименование графического (иллюстративного) материала | Количество листов (слайдов) | Формат |
|-------|--|-----------------------------|--------|
| 1 | Плакат 1. Показатели финансово-хозяйственной деятельности АО «Дербентское ПАТП» за 2018– 2019 годы | 1 | A4 |
| 2 | Плакат 2. Отчет о финансовых результатах АО «Дербентское ПАТП» за 2019 год | 1 | A4 |
| 3 | Плакат 3. Расходы на основное производство АО «Дербентское ПАТП» по видам затрат за 2018– 2019 гг. (тыс. руб.) | 1 | A4 |
| 4 | Плакат 4. Состояние дебиторской и кредиторской задолженности АО «Дербентское ПАТП» (тыс. руб.) | 1 | A4 |
| 5 | Плакат 5. Стратегия развития АО «Дербентское ПАТП» на 2020-2022 гг.(тыс.руб.) | 1 | A4 |
| 6 | Плакат 6. План реализации стратегии развития АО «Дербентское ПАТП» на период 2020-2022 гг. | 1 | A4 |
| 7 | Плакат 7. Бухгалтерский баланс АО «Дербентское ПАТП» за 2019 год | 1 | A4 |

7. Консультанты по разделам бакалаврской работы

| № п/п | Раздел бакалаврской работы | Фамилия, инициалы консультанта |
|-------|----------------------------|--------------------------------|
| 1 | Глава 1. | Ашуров Т.Ш. |
| 2 | Глава 2. | Ашуров Т.Ш. |
| 3 | Глава 3. | Ашуров Т.Ш. |

8. Календарный план-график выполнения работ

| № п/п | Содержание этапа работы | Объем, % | Контрольные сроки выполнения |
|-------|-------------------------|----------|------------------------------|
| 1 | Введение | 10 % | 19.02.-02.03.2020г. |
| 2 | Глава 1. | 20 % | 03.03.-23.03.2020 г. |
| 3 | Глава 2. | 25 % | 24.03.-20.04.2020 г. |
| 4 | Глава 3. | 25 % | 21.04-18.05..2020 г. |
| 5 | Заключение | 10 % | 19.05.-28.05.2020 г. |
| 6 | Литература | 10 % | 29.05.-15.06.2020 г. |

Дата выдачи задания

«21» февраля 2020 г.

Дата сдачи бакалаврской работы на кафедре

«16» июня 2020 г.

Руководитель бакалаврской работы
(подпись) (фамилия, инициалы)

_____ (Ашуров Т.Ш.)

Студентка

_____ (Махмудова М.И.)
(подпись) (фамилия, инициалы)

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ | 8 |
| 1.1. Понятие и сущность стратегии развития предприятия | 8 |
| 1.2. Этапы стратегического планирования | 15 |
| 1.3. Структура стратегического плана предприятия | 19 |
| ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «ДЕРБЕНТСКОЕ ПАТП» | 26 |
| 2.1. Общая характеристика АО «Дербентское ПАТП» | 26 |
| 2.2. Анализ финансово-экономической деятельности АО «Дербентское ПАТП» | 32 |
| 2.3. Анализ процесса формирования и разработки стратегии развития АО «Дербентское ПАТП» | 45 |
| ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «ДЕРБЕНТСКОЕ ПАТП» НА ПЕРИОД 2020-2022 гг. | 53 |
| 3.1. Оценка конкурентов предприятия | 53 |
| 3.2. Пути совершенствования стратегии развития АО «Дербентское ПАТП» на период 2020-2022 гг. | 60 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 69 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 72 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 74 |

ВВЕДЕНИЕ

Многие ученые-экономисты посвятили свои труды проблемам стратегического управления. Стратегия рассматривается как долгосрочный план развития организации. На наш взгляд, стратегия является одним из важнейших элементов стратегического управления (менеджмента).

Таким образом, стратегия направлена на улучшение конечных результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Иными словами, руководство предприятия с помощью стратегии может достичь поставленных целей. То есть стратегия отвечает на вопрос, с помощью каких способов предприятие сумеет достичь своих целей в условиях рыночной экономики.

На сегодняшний день стратегия управления человеческими ресурсами является очень актуальной. Иными словами, угрозы для предприятия исходят из внешней среды. Здесь в таких условиях основная задача менеджеров и всего персонала заключается в выявлении угроз и принятии конкретных мер с целью их минимизации или устранения.

В последние годы многие страны мира активно участвуют в международном разделении труда, что приводит к усилению конкуренции на внутренних рынках. В условиях национального и международного экономического законодательства, ухудшение экологической обстановки и сокращение мировых запасов факторов производства также требуют разработки перспективного планирования деятельности организации.

Все это требует от предприятия оперативной выработки стратегии развития на динамично развивающихся рынках товаров и услуг.

Вопросам разработки стратегии развития предприятия в условиях рыночной экономики посвятили свои труды зарубежные ученые, как Л. Стаут, Т. Питере, А. Файоль, Р. Эренберг и другие, и отечественные ученые-экономисты Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, В.А.

Дятлов, Ю.Г. Одегов, Р. Капелюшников, В.Г. Костаков, С.А. Карташов, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, А.И. Роффе, С.Ю. Рошин и другие.

Актуальность данной темы бакалаврской работы заключается в необходимости разработки стратегии развития предприятия в условиях нестабильности развития экономики в регионе с учетом особенностей конкуренции.

Все это обусловило выбор темы настоящего исследования.

Целью данного исследования является разработка стратегии развития предприятия на примере АО «Дербентское ПАТП».

Для достижения указанной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия;
- дать анализ деятельности выбранного предприятия АО «Дербентское ПАТП»;
- изучить финансово-экономических показателей его деятельности;
- дать оценку существующей стратегии развития данного предприятия;
- обосновать пути совершенствования стратегии развития АО «Дербентское ПАТП».

Объектом исследования является АО «Дербентское ПАТП».

Предметом исследования выступает стратегия развития АО «Дербентское ПАТП».

Исследование данной темы, как было выше отмечено, проведено на основе научных трудов современных отечественных и зарубежных ученых-экономистов, а также практиков, которые посвятили проблемам разработки стратегии развития предприятия. Для решения поставленных задач использовались методы, приемы статистики и экономического анализа.

Информационную основу данного исследования составляют нормативная база по трудовому кодексу Российской Федерации, официальные публикации территориального органа Федеральной службы

государственной статистики по Республике Дагестан за 2018-2019 гг., данные бухгалтерской отчетности АО «Дербентское ПАТП» и ресурсы сети Интернет.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

1.1. Понятие и сущность стратегии развития предприятия

Как правило, стратегия является одним из важнейших элементов стратегического управления (менеджмента). Многие ученые-экономисты посвятили свои труды проблемам стратегического управления. Стратегия рассматривается как долгосрочный план развития организации.

В своей работе и научных трудах О.С. Виханский стратегию описал как долгосрочное направление развития предприятия [4, с. 215]. В данном понимании, на наш взгляд, стратегия направлена на улучшение конечных результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Иными словами, руководство предприятия с помощью стратегии может достичь поставленных целей. То есть стратегия отвечает на вопрос, с помощью каких способов предприятие сумеет достичь своих целей в условиях рыночной экономики.

Как было отмечено во введении, что многие отечественные и зарубежные авторы посвятили свои труды вопросам разработки стратегии развития предприятия. Например, А.Тампсон и А.Стрикленд в своих работах стратегию рассматривают как план управления предприятием [12, с. 126]. Такой план, по их мнению, должен быть направлен на удовлетворение потребностей потребителей и достижения намечанных поставленных целей предприятия.

Как нам известно, в отличие от стратегии развития, в условиях нестабильности, кризиса экономики, предприятия должны разрабатывать антикризисный план действий. То есть в антикризисном плане излагаются пути выхода из кризиса.

Другой автор А.Чандлер в своих работах рассматривает как процесс

или инструмент распределения ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. Здесь также рассматриваются цели и задачи предприятия. Дж.Б. Куинн в своих трудах пишет, что стратегия-это план или правила, с помощью которых можно определить границы действий предприятий. То есть они должны содержать в себя следующие компоненты:

- цели и задачи деятельности субъекта рыночной экономики;
- нормативное регулирование деятельности предприятий;
- программы или проекты, представляющие перед собой достижение поставленных целей предприятия

Другой автор, например, И.Ансоффа в своих работах уделяет внимание на основные функции стратегии развития предприятия [3, с. 48]. По его мнению, основными функциями стратегии развития являются следующие:

- основные направления развития производства;
- координация действий всех служб и структурных подразделений;
- общая характеристика финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования;
- обеспечение контроля за действиями структурных подразделений предприятия.

Таким образом, обобщая мнения различных авторов, можно прийти к такому общему мнению, что стратегия-это общий долгосрочный план действий предприятий, направленный на получение конечных результатов и рентабельности предприятия.

Теперь перечислим ряд объективных причин, которые вызывают необходимость стратегического управления предприятиями.

К ним можно отнести следующие направления:

- развитие интернета привело к глобализации мировой экономики и развитию многосторонних деловых отношений на основании контрактов между странами;
- возникновение и развитие транснациональных корпораций (ТНК), финансово-промышленных групп (ФПГ), международных корпораций,

крупных трестов и концернов привели к ускорению свободной конкуренции, перемещению капитала и рабочей силы и других факторов производства;

- внедрение достижений научно-технического прогресса ведет к появлению новых товаров и услуг. Это, в свою очередь, приведет к росту запросов и потребностей потребителей;

- в результате развития интеллектуальной собственности появляются информационные товары и услуги. Такое развитие, в свою очередь, привело к необходимости перспективного планирования предприятия с учетом всех требований;

- время, люди, информация, финансы составляют основу управления основными ресурсами предприятия. Однако в условиях конкуренции сочетание всех вышеперечисленных факторов должно войти в структуру стратегического плана развития организации;

- в последние годы многие страны мира активно участвуют в международном разделении труда, что приводит к усилению конкуренции на внутренних рынках;

- в условиях национального и международного экономического законодательства, ухудшение экологической обстановки и сокращение мировых запасов факторов производства также требуют разработки перспективного планирования деятельности организации.

Все это требует от предприятия оперативной выработки стратегии развития на динамично развивающихся рынках товаров и услуг.

Таким образом, вышеперечисленные причины являются факторами внешнего воздействия на разработку стратегического планирования предприятия [18, с. 84]. Однако кроме них вопросам стратегического управления воздействуют внутриорганизационные факторы.

К ним можно отнести следующие моменты:

- на сегодняшний день стратегия управления человеческими ресурсами является очень актуальной. Иными словами, угрозы для предприятия исходят из внешней среды. Здесь в таких условиях основная задача менеджеров и

всего персонала заключается в выявлении угроз и принятии конкретных мер с целью их минимизации или устранения;

- поставка, переработка, управление, маркетинг, сбыт находятся в тесной связи между собой. Но это вызывает необходимость в рамках стратегического управления запланировать размещение структурных подразделений и персонала в них;

- новые требования рыночной экономики требуют пересмотра бизнес-процессов в организации, в свою очередь, привели к корректировкам стратегии деятельности организации;

- быстрые изменения во внешней среде вызывают необходимость разработки стратегии развития организации.

Таким образом, стратегический план отражается в программах и планах-проектах. Например, для плана развития предприятия составляются следующие программы:

- краткосрочные программы;
- среднесрочные программы;
- долгосрочные программы.

Эти программы включают в себя конкретные мероприятия, характеризующие стратегический план предприятия. Они могут отличаться друг от друга.

К ним можно отнести:

- программы разработки и внедрения нового товара;
- программа разработки и внедрения новой управленческой информационной системы;
- программы перестройки организационной структуры предприятия и т.п.

Однако все вышперечисленные программы закрепляются за определенными конкретными проектами. Как нам известно, проекты имеют свою стоимость (требуемая сумма реализации проекта), график реализации и технико-экономические показатели.

На наш взгляд, стратегические планы должны учитывать все изменения, которые происходят во внешнем окружении предприятия. То есть при разработке стратегии развития предприятия должны быть учтены все непредвиденные обстоятельства. Как правило, непредвиденные обстоятельства называются рисками, с которыми предприятие может столкнуться в будущем. Поэтому в данном случае используется известный методический прием-ситуационное планирование. То есть разрабатываются ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных ситуаций и обстоятельств.

Таким образом, каждое предприятие имеет стратегию его производственно-хозяйственной деятельности. Все виды стратегии включают в себя разделы, характеризующие различные аспекты (стороны) производственно-хозяйственной деятельности предприятия [8, с. 38].

Как было выше отмечено, разработка всех видов стратегии связана с тем, что на субъекты рыночной экономики влияют факторы внешнего и внутреннего воздействия. Особенно со стороны внешней среды могут быть большие угрозы, которые могут проявляться в различных направлениях экономики. Например, они могут проявляться в экономической сфере. К ним, например, можно отнести (они будут подробно рассмотрены в параграфе 1.2) экономические факторы (инфляция, налоговые ставки и льготы, платежеспособность предприятия, платежный баланс страны и т.п.).

Однако практика отечественных и зарубежных компаний показывает, что ни одна стратегия не может стопроцентно реагировать на изменения, которые происходят во внешней среде.

Как нам известно, к факторам внутреннего воздействия можно отнести:

- производство (оборудование, станки, машины, транспортные средства и другие средства производства);
- финансы (денежные средства, готовая продукция, товар, дебиторская задолженность и другие виды оборотных средств);
- потенциал (рабочая сила).

На наш взгляд, при разработке стратегии развития предприятия должны быть отражены все эти факторы с учетом удовлетворения запросов производства и потребностей потребителей. Здесь также необходимо учитывать ценовую и сбытовую политику конкурентов. То есть руководство предприятия должно провести соответствующий маркетинговый анализ предприятия. После проведения такого анализа необходимо провести мотивационный анализ рынка, где продаются или оказываются услуги данного предприятия. Например, рассматриваемое нами предприятие АО «Дербентское ПАТП» оказывает услуги по перевозке пассажиров муниципальным, межмуниципальным и межрегиональным сообщениями. Как правило, на муниципальном и региональном рынках функционирует множество перевозчиков-конкурентов. Поэтому при разработке стратегии развития руководству предприятия необходимо учитывать все аспекты, связанные с перевозкой пассажиров перевозчиками-предприятиями конкурентами. К таким аспектам относятся, например, стоимость проезда, тариф за один пассажиркилометр и т.п. Естественно существуют регулируемые и нерегулируемые тарифы по перевозке пассажиров. К примеру, тарифы по перевозке пассажиров автобусами по городу Дербент являются регулируемыми. То есть стоимость проезда 15 рублей, которая составляет по г. Дербент, называется регулируемым тарифом. Стоимость проезда устанавливается местным органом власти города Дербент. Остальные тарифы по перевозке пассажиров относятся к нерегулируемым и устанавливаются самими перевозчиками исходя из себестоимости оказания услуг в расчете на один пассажиркилометр с учетом потребностей и запросов населения и конкурентов.

В настоящее время в связи с вышеперечисленными особенностями руководству предприятия необходимо выработать определение стратегии с учетом следующих моментов:

- стратегия – это результат воздействия факторов внешнего воздействия;

Стратегия является основным инструментом по реагированию на изменения во внешней среде.

После разработки стратегии развития руководству предприятия необходимо принять определенные управленческие решения для ее реализации в планируемые сроки.

Так как успех любого бизнеса зависит от успешной реализации разработанной стратегии развития предприятия.

Для того чтобы конкурентоспособность предприятия сервиса оставалась на высоком уровне, необходимо принимать во внимание потребность массовых групп пассажиров, которые группируются в соответствии с целями поездки и другим признакам, не только в количестве предоставляемых мест, но и в своевременности предоставления услуги.

Потребности пассажиров в основной услуге - перевозке - и дополнительных сервисных услугах должны лежать в основе формирования маркетинговых программ транспортного обслуживания населения и повышения конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия [6, с. 126]. Они разрабатываются пассажирскими предприятиями и сервисными центрами не реже двух раз в год вместе с вводом нового графика движения автобусов, и публиковаться в расписании движения автобусов. Не менее важным является вопрос обновления автобусного парка на перспективу.

Для того чтобы предприятие, осуществляющее перевозки пассажиров, было конкурентоспособно, необходимо, чтобы расписание движения автобусов учитывало время перемещения пассажиров от дома до места начала поездки, время в пути следования автобуса и время на перемещение от прибытия автобуса в конечный пункт до места проживания, работы или учебы.

1.2. Этапы стратегического планирования

Первым этапом стратегического планирования является выбор миссии и цели организации. Первый этап составляет основу других последующих этапов стратегического планирования.

У каждого предприятия должна быть своя миссия. Каждое предприятие находит свою миссию во внешней среде. То есть миссия должна быть направлена на внешнюю среду предприятия. Поэтому цели предприятия, особенно хозяйственные цели, создаются в рамках миссии [10, с. 75].

Поэтому руководство предприятия составляет стратегию развития с учетом ценностей и целей, формируемых в рамках миссии. Как нам известно, внешняя среда всегда воздействует на деятельность предприятия. В данном случае, руководство должно контролировать воздействие факторов внешней среды на деятельность предприятия.

То есть руководство предприятия должно предвидеть потенциальные угрозы и новые возможности. С этой целью должен быть проведен анализ внешней среды предприятия.

Такой анализ, на наш взгляд, даст возможность своевременно спрогнозировать возникновения угроз и возможностей и тем самым, можно будет разработать ситуационные планы на случай появления непредвиденных ситуаций, а также стратегию развития предприятия.

Как уже было отмечено, такие планы и стратегии способствуют развитию предприятия в условиях изменяющихся конъюнктур рынка.

На рисунке 1.2.1 представлены этапы процесса разработки стратегии предприятия.

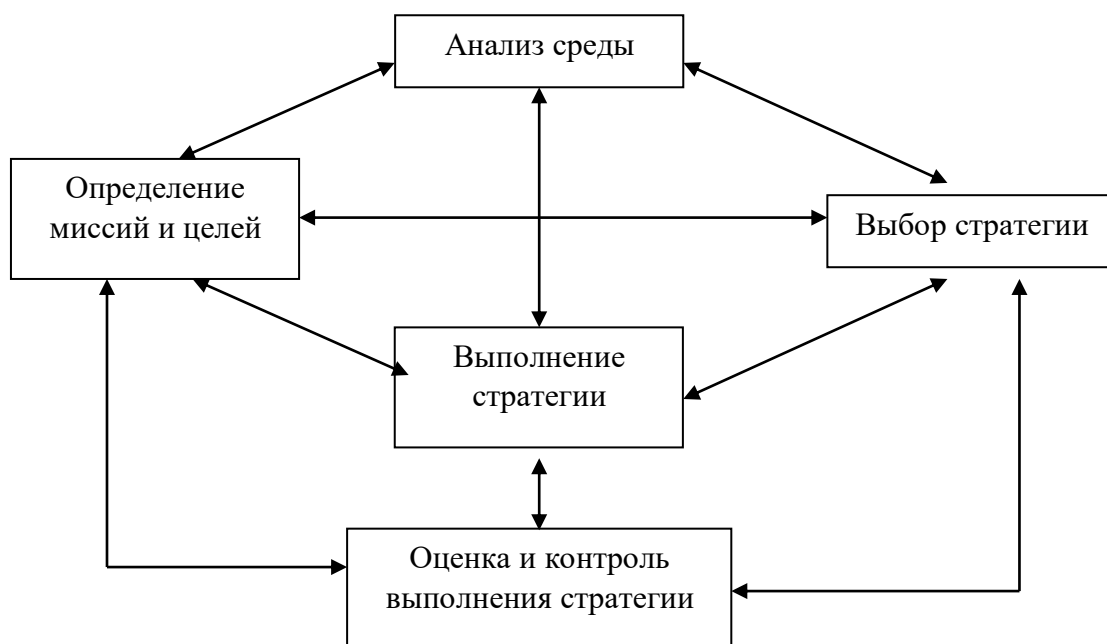


Рис. 1.2.1 Этапы процесса разработки стратегии предприятия

Такие угрозы и новые возможности могут проявляться в семи областях внешней среды предприятия. В этих областях подвергаются воздействию определенная группа факторов, которые также подразделяются на семь групп:

1. Экономические факторы.

К ним относятся:

- инфляция;
- налоговая ставка;
- международный платежный баланс;
- уровень занятости населения;
- платежеспособность физических и юридических лиц.

2. Политические факторы.

К ним относятся:

- протекционистская таможенная политика;
- нормативные акты муниципальных и региональных органов власти;
- уровень государственного регулирования экономики;
- кредитная политика банков и т.п.

3. Рыночные факторы.

К ним можно отнести:

- изменение демографических условий;
- уровень доходов населения;
- жизненные циклы различных видов товаров и услуг
- уровень конкуренции в отрасли;
- доля рынка, занимаемая предприятиями.

4. Технологические факторы. Руководство предприятия постоянно должно следить за изменениями в технологической внешней среде. Поэтому должен быть проведен анализ технологической внешней среды. Такой анализ будет учитывать изменения в технике и технологии производства.

5. Факторы конкуренции. Здесь руководству предприятия всегда необходим контроль за действиями конкурентов аналогичной продукции или услуг.

6. Социальные факторы.

7. Международные факторы.

На современном предприятии должны разрабатываться четыре группы взаимосвязанных планов:

1. Стратегия на 10-15 лет, иногда и более. Такая стратегия находит свое отражение в основных направлениях деятельности предприятия.

2. Планы развития организации. Они составляются от 1 года до 5 лет. В АО «Дербентское ПАТП» также разработана стратегия его развития на период 2020-2022 гг.

3. Тактические планы предприятия. Они составляются для регулирования текущей деятельности предприятия.

4. Программы и планы-проекты. Они носят целевой характер. Стратегический план отражается в программах и планах-проектах. Например, для плана развития предприятия составляются следующие программы:

- краткосрочные программы;

- среднесрочные программы;
- долгосрочные программы.

Эти программы включают в себя конкретные мероприятия, характеризующие стратегический план предприятия. Они могут отличаться друг от друга.

К ним можно отнести:

- программы разработки и внедрения нового товара;
- программа разработки и внедрения новой управленческой информационной системы;
- программы перестройки организационной структуры предприятия и т.п.

Однако все вышеперечисленные программы закрепляются за определенными конкретными проектами. Как нам известно, проекты имеют свою стоимость (требуемая сумма реализации проекта), график реализации и технико-экономические показатели.

Стратегией рассматриваемого предприятия предусматривается обновление подвижного состава и развития инфраструктуры. Для этого планируется:

- привлечение частных инвестиций на приемлемых для предприятия условиях;
- участие в государственных и региональных программах по финансовой поддержке автотранспортной отрасли;
- участие в программах по кредитованию на закупку отечественного автотранспорта при финансовой поддержке государства и республики.

Также рассматриваются возможность формирования паевого инвестиционного фонда с привлечением работников предприятия.

На рассматриваемом нами предприятии установлены размеры сменно-суточных и месячных заданий по сбору выручки за выполнение перевозки пассажиров и багажа водителями автобусов по маршрутам регулярных перевозок с 01.01. 2020 года.

Студентам, обучающимся по дневной форме обучения, в период с 01 сентября по 15 мая соответствующего года (при предъявлении студенческого билета) и детям в возрасте от 7 лет до 12 лет предоставляется скидка в размере 50% от стоимости поездки пассажиров.

Также детям в возрасте до 7 лет, а также ветеранам Великой Отечественной войны 1941-1945 годов, предоставляется право бесплатного проезда во всех маршрутах.

1.3. Структура стратегического плана предприятия

В результате анализа внешней среды проводится стратегический анализ стратегии развития предприятия.

К инструментам стратегического анализа относятся:

- применяемые модели и методы анализа;
- анализ деятельности предприятия, проводимый сотрудниками планово-экономического отдела предприятия.

Стратегический анализ может быть выполнен в два этапа:

- сравнение развития основных показателей организации с возможностями внешней среды;
- анализ возможных, необходимых вариантов развития фирмы в будущем.

После определения стратегических альтернатив, руководство организации приступает к подготовке стратегического плана ее развития.

Для планирования потребности предприятия в кадровом персонале осуществляется следующие мероприятия:

1. Определяют факторы, которые влияют на потребность в рабочей силе.

К ним можно отнести:

- стратегический план развития предприятия;

- объем производимой продукции;
- внедряемая технология;
- динамика рабочих мест и т.п.

2. Должен быть проведен анализ потребного количества персонала.

3. Определяют качественную потребность в персонале. К качественным критериям потребности в персонале можно отнести следующие:

- профессионально-квалификационные требования к персоналу;
- анализ способностей работников, необходимых для выполнения плана или производственной программы.

4. Необходимо определить количественную потребность в персонале. К таким показателям можно отнести следующие:

- прогноз общей потребности в персонале;
- оценка движения рабочей силы.

Поэтому, на наш взгляд, для организации работ по управлению персоналом можно руководствоваться следующими рекомендациями:

- рабочие места должны быть обеспечены или укомплектованы необходимыми инструментами и другими средствами труда;
- создание на рабочих местах более благоприятных условий труда;
- должна быть четкая система оплаты труда, которая отвечает требованиям производства и трудового персонала;
- должен быть проведен оперативный контроль за работой работников.

Это означает, что необходимо следить за выполнением плановых заданий и норм работниками;

- должно быть осуществлено планирование профессионально-квалификационного развития трудового персонала с точки зрения краткосрочной перспективы.

В целях повышения квалификации персонала и переподготовки необходимо осуществлять следующие меры:

1. Выбор формы обучения работников при повышении квалификации.

К ним можно отнести следующие элементы:

- возложение обязанностей на сотрудников отдела кадров, отвечающих за работу с кадрами и кадровым резервом;

- повышение квалификации в соответствующих образовательных учреждениях с отрывом или без отрыва от производственной деятельности.

2. Организация работы по повышению квалификации и переподготовки кадров на предприятии.

3. Определение форм и сроков аттестации кадров. Здесь на рассматриваемом предприятии составлен план-график прохождения аттестации ответственными работниками предприятиями. Исполнение обязанностей по имеющим вакантным должностям возложены на других компетентных специалистов предприятия.

При внедрении систем стимулирования персонала применяются следующие меры [6, с. 179].

На рассматриваемом предприятии разработано положение об оплате труда и премировании работников рабочих профессий (ремонтных рабочих) АО «Дербентское ПАТП» с 01 января 2020 г. (См. приложение 1).

Данное Положение об оплате труда и премировании работников рабочих профессий (ремонтных рабочих) АО «Дербентское ПАТП» (далее – Положение) разработано на основе:

- действующих законодательных и иных нормативных правовых актов РФ;

- Трудового кодекса РФ;

- локальных нормативных актов (Коллективный договор, приказы, распоряжения и др.).

По нашему мнению, систему премирования работников соответствующих подразделений следует увязать с прибыльностью предприятия, указав это в коллективном договоре.

Структуру стратегического плана можно описать следующим образом.

Для стратегии развития предприятия необходим анализ внутренней и внешней среды и оценка рисков, который включает в себя общие данные о предприятии.

Здесь приводится информация о следующих показателях:

- общее описание деятельности предприятия;
- описание финансовых потоков;
- производства и организации сбыта продукции;
- описание кадровой структуры и системы управления персоналом;
- описание информационных технологий;
- описание мероприятий по инновационной деятельности;
- описание текущей стратегии развития при ее наличии.

В стратегии развития предприятия также отражается общий анализ отрасли, с описанием прогнозируемых потребностей рынка на перспективу и приоритетных направлений развития отрасли по видам деятельности. В стратегии также находят свое отражение следующие элементы:

- анализ конечных потребителей;
- анализ конкурентной ситуации;
- анализ существующих направлений и перспектив развития сотрудничества с зарубежными предприятиями;

В стратегии развития предприятия описывается анализ деятельности предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями, в том числе сравнительный анализ существующей и ожидаемой продуктовой линейки в сравнении с ведущими мировыми производителями.

Здесь рассматриваются следующие показатели:

- рентабельность по чистой прибыли; рентабельность капитала;
- структура капитала (доля заемного капитала в общей величине активов);
- структура долговой нагрузки (в том числе, доля краткосрочных обязательств в совокупных обязательствах) и ликвидность;

- структура издержек (отдельно необходимо проанализировать отношение средней заработной платы в данной отрасли или на данном рынке, а также к средней заработной плате у отечественных и зарубежных конкурентов);

- портфель производимой продукции/услуг (в том числе анализ наиболее перспективных, инновационных продуктов и современных технологий производства);

- доля предприятия на основных рынках сбыта;

- география сбыта;

- структура поставщиков;

- производительность труда;

- степень износа основных фондов;

- расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) в процентах от выручки.

После проведения анализа определяют цели развития предприятия. Данный раздел стратегии развития предприятия содержит следующие направления:

- положения отраслевой стратегии развития (иных документов, определяющих развитие соответствующей отрасли (указы Президента Российской Федерации, государственные программы, федеральные целевые программы, стратегии развития смежных отраслей, государственные программы Республики Дагестан);

- стратегические цели развития предприятия;

- подходы организации к решению задач в сфере экологии, энергоэффективности и социальной ответственности.

К показателям достижения целей развития предприятия с указанием планируемых сроков их достижения можно отнести:

- доля по ключевым продуктам на основном рынке деятельности компании;

- расширение географии сбыта продукции;

- показатели, характеризующие модернизацию и инновационное развитие;
- доля НИОКР за счет внебюджетных средств в выручке компании;
- себестоимость на рубль продаж (отношение себестоимости продаж к выручке);
- производительность труда (отношение выручки к среднесписочной численности за отчетный период);
- экспорт продукции/услуг в процентах к выручке компании;
- показатели, характеризующие финансовую эффективность и устойчивость: рентабельность по чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке);
- показатели, характеризующие долговую нагрузку (отношение суммы краткосрочных и долгосрочных обязательств к прибыли от продаж);
- ликвидность (отношение разницы между оборотными активами и долгосрочной дебиторской задолженностью к краткосрочным обязательствам);
- объем инвестиций в основной капитал показатели, характеризующие энергосбережение.

К мероприятиям (производственные, инвестиционные, финансовые, управленческие, кадровые, инновационные), необходимые для достижения целей стратегии развития в планируемые сроки относятся:

- производственные мероприятия инвестиционные и финансовые мероприятия инновационные мероприятия;
- управленческие мероприятия;
- кадровые мероприятия;
- мероприятия по разработке и корректировке внутренних документов предприятия, а также сопутствующих инструментов.

Также стратегии развития предприятия содержит информацию о:

- финансовом и ресурсном обеспечении развития предприятия;
- плане мероприятий по реализации стратегии развития;

- мониторинге и контроле реализации стратегии развития.

На рассматриваемом предприятии ведется непрерывный мониторинг пассажиропотока на обслуживаемых маршрутах, по результатам которого на муниципальных и межмуниципальных маршрутах могут быть увеличены плановые задания по перевозке пассажиров.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «ДЕРБЕНТСКОЕ ПАТП»

2.1. Общая характеристика АО «Дербентское ПАТП»

Акционерное общество «Дербентское пассажирское автотранспортное предприятие» (далее – АО «Дербентское ПАТП», Общество), действует на основании Устава, утвержденного от 27.12.2019 года №1097-р. Устав является его учредительным документом.

АО «Дербентское ПАТП» дочерние предприятия и филиала не имеет.

Юридический адрес: 368600. РД, г. Дербент, Федеральная автодорога «Кавказ».

Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

В соответствии с Федеральным Законом от 8 августа 2001 года №129 «О государственной регистрации юридических лиц» АО «Дербентское ПАТП» зарегистрировано в МРИ ФНС №3 по РД от 31 января 2013 года:

- ОГРН – 1130542000082;
- ИНН – 0542035123;
- КПП – 054201701.

Для проведения финансово-хозяйственных операций АО «Дербентское ПАТП» открыт расчетный счет № 40702810304010000195 – Дагестанский РФ АО «Россельхозбанк».

Согласно постановлению Правительства РД от 20.06.2005 года №106 «О подведомственности государственных унитарных предприятий, государственных учреждений и организаций министерствам, ведомствам Республики Дагестан» Общество находится в ведомственном подчинении Министерство транспорта и дорожного хозяйства Республики Дагестан.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество создано без ограничения срока его деятельности и может быть ликвидировано и реорганизовано в порядке и на условиях, установленных законодательством РФ и уставом Общества.

АО «Дербентское ПАТП» принята учетная политика, утвержденная приказами и.о. генерального директора Общества от 13.09.2017 года №29 ПР.

Коллективный договор принят на собрании коллектива, утверждённого Руководителем Общества и Председателем первичной организации.

В соответствии со статьей 25 главы 3 Федерального закона от 26.12.1995 года №208-ФЗ «Об акционерных обществах» и раздела 4 Устава Общества, уставный капитал общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами.

Согласно статье 26 вышеуказанного федерального закона минимальный уставный капитал публичного общества должен составлять сто тысяч рублей. Минимальный уставный капитал непубличного общества должен составлять десять тысяч рублей.

Уставный капитал Общества составляет 34046,8 тыс. рублей. Обществом размещены обыкновенные именные бездокументарные акции одинаковой номинальной стоимостью 100 рублей. Каждая в количестве 340468 штук на общую сумму по номинальной стоимости 34046,8 тыс. рублей.

Все акции Общества находятся в государственной собственности Республики Дагестан.

В соответствии с Федеральным законом от 22.04.1996 №39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» Региональным отделением Федеральной службы по финансовым рынкам в Южном федеральном округе осуществлена государственная регистрация отчета об итогах выпуска ценных бумаг АО «Дербентское ПАТП» от 04.12.2013 года за государственным регистрационным номером выпуска ценных бумаг 1-01-35592-Е.

Доля Республики Дагестан (в лице Минимущества РД) в уставном капитале АО «Дербентское ПАТП» составляет 100,0%, что подтверждается выпиской из ЕГРЮЛ от 19.04.2018 года №05-2017.

Размер чистых активов АО «Дербентское ПАТП» составляет 16220,0 тыс. рублей, или меньше на 17826,8 тыс. рублей или 52% от уставного капитала.

Согласно пункту 6 статьи 35 Федерального закона от 26.12.1995 года №208-ФЗ «Об акционерных обществах» если стоимость чистых активов общества меньше его уставного капитала по окончании финансового года, то Общество не позднее шести месяцев после окончания соответствующего финансового года обязано принять одно из следующих решений:

- об уменьшении уставного капитала до величины его активов;
- о ликвидации общества.

Согласно данным бухгалтерского баланса АО «Дербентское ПАТП» резервный фонд за 2017-2019 гг. не сформирован.

В соответствии с пунктом 1 статьи 35 Федерального закона от 26.12.1995 года №208-ФЗ «Об акционерных обществах» и пункта 7.1. Устава в Обществе создается резервный фонд в размере, предусмотренном уставом общества, но не менее 5 процентов от его уставного капитала. Размер обязательных ежегодных отчислений в резервный фонд Общества составляет 5% от чистой прибыли Общества до достижения резервным фондом установленного размера.

Таким образом, на наш взгляд, размер резервного фонда Общества за 2017-2019 годы не должен быть менее 1702,3 тыс. рублей, что составляет 5% от уставного капитала.

Право Предприятия осуществлять деятельность, на которую в соответствии с законодательством Российской Федерации требуется специальное разрешение – лицензия (допуск), возникает у Предприятия с момента ее получения или в указанный в ней срок и прекращается по

истечения срока ее действия, если иное не установлено действующим законодательством Российской Федерации.

АО «Дербентское ПАТП» имеет бессрочную лицензию Министерства транспорта РФ. Федеральной службой по надзору в сфере транспорта выдана лицензия от 18.09.2009 года №АСС-05-017371 на осуществление деятельности по перевозке пассажиров автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более 8 человек (за исключением случая, если указанная деятельность осуществляется по заказам, либо для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя):

- регулярные перевозки пассажиров в межмуниципальном сообщении;
- регулярные перевозки пассажиров в муниципальном сообщении.

АО «Дербентское ПАТП» осуществляет свою деятельность в целях удовлетворения общественных потребностей результатах его деятельности и получения прибыли.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором. Назначение Генерального директора по результатам конкурса на замещение вакантной должности и досрочное прекращение его полномочий осуществляется Общим собранием акционеров.

Согласно реестру межмуниципальных маршрутов АО «Дербентское ПАТП» осуществляет пассажирские перевозки по следующим маршрутам:

- городские маршруты г. Дербент - № 4 и № 5;
- пригородные маршруты — «Дербент — Ахты», «Дербент-Белиджи», «Дербент - Гельхен», «Дербент - Дарваг», «Дербент - Джимикент», «Дербент - Дюбек», «Дербент - Ерей», «Дербент - Икра - Капир», «Дербент - Касумкент», «Дербент - Куг», «Дербент - Куштиль», «Дербент - Магарамкент», «Дербент - Мамедкала», «Дербент - Махачкала», «Дербент - Нижний Катрух», «Дербент - Ничрас», «Дербент - Оборона Страны», «Дербент - Дат. Огни», «Дербент - Приморск», «Дербент - Татляр», «Дербент

- Хив», «Дербент - Хлют», «Дербент - Целегюн», «Дербент - Яраг - Казмаляр», «Дербент-Курах», «Дербент- Избербаш»;

- междугородние маршруты - «Дербент-Владикавказ», «Дербент-Новороссийск», «Дербент-Новочеркасск», «Дербент-Ставрополь», «Дербент-Анапа», «Дербент-Кисловодск».

Согласно приказам генеральных директоров АО «Дербентское ПАТП» за период 2018-2019 годы установлены размеры сменно-суточных и месячных плановых заданий по сбору выручки от выполнения перевозки пассажиров и багажа автомобильным транспортом (автобусами) водителями Общества.

АО «Дербентское ПАТП» в ходе осуществления регулярных перевозок на маршрутах общего пользования перевезено пассажиров, в том числе:

- за 2018 год – 702,8 тыс. человек, из них: муниципальные – 649,0 тыс. человек; межмуниципальные – 36,0 тыс. человек; межрегиональные – 17,8 тыс. человек;

- за 2019 год – 695,3 тыс. человек или меньше на 7,5 тыс. человек по сравнению с предыдущим годом, из них: муниципальные – 645,1 тыс. человек; межмуниципальные – 34,8 тыс. человек; межрегиональные – 15,4 тыс. человек.

Бухгалтерский баланс АО «Дербентское ПАТП» за 2019 год представлен в приложении 2.

Финансовые результаты АО «Дербентское ПАТП» представлены в приложении 3.

Показатели финансово-хозяйственной деятельности АО «Дербентское ПАТП» за 2018– 2019 годы отражены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1

Показатели финансово-хозяйственной деятельности АО «Дербентское
ПАТП» за 2018– 2019 годы

| № п/п | Показатели | Годовой отчет АО за 2018 год (тыс. рублей) | Годовой отчет АО за 2019 год (тыс. рублей) | Изменение в % |
|----------|-----------------------------------|--|---|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Выручка | 54388,0 | 58274,0 | 107,1 |
| 2. | Себестоимость продаж | 58778,0 | 60686,0 | 103,2 |
| 3. | Прибыль от реализации (убыток) | (4390) | (2412) | - |
| 4. | Прочие доходы | - | - | |
| 5. | Прочие расходы | - | - | |
| 6. | Рентабельность продаж % | - | - | |
| 7. | Текущий налог на прибыль | - | - | |
| 8. | Чистая прибыль (убыток) | (4 390,0) | (2412) | - |
| 9. | Дивиденды | - | - | - |

Как видно из таблицы 2.1.1 в АО «Дербентское ПАТП» выручка от реализации оказанных услуг за 2018 год составила 54388,0 тыс. рублей (без НДС), в том числе:

- за счет оказания услуг пассажироперевозок –54170,4 тыс. рублей или 96,4% от общего объема выручки;

- за счет аренды торговых площадей –217,6 тыс. рублей или 0,4% от общего объема выручки.

В 2019 году по сравнению с 2018 годом выручка увеличилась на 3886 тыс. рублей и составила 58274,0 тыс. рублей (без НДС) или 107,1%., в том числе:

- за счет оказания услуг пассажироперевозок –58040,9 тыс. рублей или 99,6% от общего объема выручки;

- за счет сдачи в аренду торговых площадей –233,1тыс. рублей или на 15,5 тыс. рублей больше по сравнению с предыдущим годом.

Согласно схеме расположения торговых точек на территории автостанции «Южная» АО «Дербентское ПАТП» расположено 71 торговая точка, и 3 не учтенные торговые площадки (2 гастронома и 1 помещение - ООО Автодиагностика «Юг-Транс»).

Однако на сегодняшний день 30 торговых площадей пустуют и 44 торговых площадок находится в аренде, что составляет 60%. Согласно договорам о возмездном оказании услуг размер платы за 1 торговую точку составляет 1500- 2500 рублей, что в среднем составляет 2 000 рублей за точку.

Таким образом, на наш взгляд, доходы за счет сдачи в аренду торговых площадей на территории АО «Дербентское ПАТП» в среднем за год должны составлять 1 056,0 тыс. рублей (из расчета 44 точки*2,0 тыс. рублей* 12мес.).

Кроме того, начисления по сдаче в аренду торговых площадей АО «Дербентское ПАТП» не осуществлялись. Задолженности за арендаторами не имеются.

2.2. Анализ финансово-экономической деятельности АО «Дербентское ПАТП»

Эффективность работы автотранспортного предприятия, как и любой другой организации во многом зависит от эффективной и грамотно проводимой политики управления.

Отчет о финансовых результатах АО «Дербентское ПАТП» за 2019 год представлен в таблице 2.2.2.

Отчет о финансовых результатах АО «Дербентское ПАТП» за 2019 год

| Пояснения ¹ | Наименование показателя | Код строки | За отчетный год | За предыдущий год |
|------------------------|--|------------|-----------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Выручка ² | 2110 | 58274 | 54388 |
| | Себестоимость продаж | 2120 | (60686) | (58778) |
| | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | (2412) | (4390) |
| | Коммерческие расходы | 2210 | - | - |
| | Управленческие расходы | 2220 | - | - |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | (2412) | (4390) |
| _____ | Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| | Проценты к получению | 2320 | - | - |
| | Проценты к уплате | 2330 | - | - |
| | Прочие доходы | 2340 | - | - |
| | Прочие расходы | 2350 | - | - |
| _____ | Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | (2412) | (4390) |
| | Налог на прибыль ³ | 2410 | - | - |
| _____ | в т.ч. текущий налог на прибыль | 2411 | - | - |
| | Отложенный налог на прибыль ⁴ | 2412 | - | - |
| | Прочее | 2460 | - | - |
| | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | (2412) | (4390) |
| _____ | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ³ | 2530 | | |
| _____ | Совокупный финансовый результат периода ⁵ | 2500 | (2412) | (4390) |
| | СПРАВОЧНО | | | |
| | Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | | |
| | Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910 | | |

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов

3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль

4 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период

5 Совокупный финансовый результат определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода и «результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода, «налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».

Как видно из таблицы 2.2.2 в АО «Дербентское ПАТП» за 2019 год выручка составила 58274 тыс. рублей, увеличилась на 3886 тыс. руб. по сравнению с прошлым годом, которая, составляла 54388 тыс. рублей. Себестоимость от оказания услуг (выполнения работ) за 2018 год составила 58778,0 тыс. рублей, однако в 2019 году по сравнению с 2018 годом себестоимость увеличилась на 1908,0 тыс. рублей и составила 60686 тыс. рублей или 103,2%.

В 2018 году Общество имеет убытки от реализации на сумму 4 390,0 тыс. рублей.

Прочие доходы и расходы у Общества за проверяемый период отсутствуют. Рентабельность продаж составила за 2019 год - 0,0%.

АО «Дербентское ПАТП» в 2019 году имеет убытки на сумму 2412 тыс. рублей.

Согласно пункту 1 статьи 42 Федеральный закон от 26.12.1995 года № 208-ФЗ "Об акционерных обществах" Общество обязано выплатить объявленные по акциям каждой категории (типа) дивиденды, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом. Дивиденды выплачиваются деньгами, а в случаях, предусмотренных уставом общества, иным имуществом.

Пунктом 4 статьи 42 вышеуказанного федерального закона, и пунктом 6,3 Устава Общества, установлено, что размер дивидендов не может быть больше размера дивидендов, рекомендованного советом директоров (наблюдательным советом) общества.

Расходы на основное производство АО «Дербентское ПАТП» по видам затрат за 2018– 2019 гг. отражены в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2

Расходы на основное производство АО «Дербентское ПАТП» по видам затрат за 2018– 2019 гг. (тыс. руб.)

| № п/п | Наименование расходов (контрагентов) | За 2018 г. | Удельный вес % | За 2019 г. | Удельный вес % |
|-------|--|------------|-------------------|------------|-------------------|
| 1. | Заработная плата всего, в том числе: | 28 330,15 | 48,2 | 27993,0 | 46,1 |
| | - водителей | 20 903,21 | 35,6 | 22394,0 | 36,9 |
| | - АУП и служащие | 7 426,94 | 12,6 | 5598,6 | 9,2 |
| 2. | Отчисления на соц. нужды, всего, | 7 522,2 | 12,8 | 6416,2 | 10,6 |
| | в том числе | | | | |
| | - водителей | 5 389,43 | 9,2 | 4837,8 | 8,0 |
| | - ИТР и служащим | 2 132,77 | 3,6 | 1578,4 | 2,6 |
| 3. | ГСМ | 8 711,86 | 14,8 | 6772,0 | 11,1 |
| 4. | Материалы | 141,37 | 0,3 | 1277,1 | 2,1 |
| 5. | Запасные части | 3 135,64 | 5,3 | 4578,5 | 7,5 |
| 6. | Амортизационные отчисления | 1 882,74 | 3,2 | 1553,0 | 2,6 |
| 7. | Электроэнергия | 855,04 | 1,5 | 304,0 | 0,5 |
| 8. | Газпром | 180,64 | 0,3 | 171,0 | 0,3 |
| 9. | ООО "Интерсвязь" за тахографы | 80,0 | 0,2 | 80,0 | 0,1 |
| 10. | ООО "СТБ" (оценка уязви- мости и проведение аттестации работников ПАТП) | 120,50 | 0,2 | - | - |
| 11. | АО "СОГАЗ" (страховое общество газовой промышленности) по страховкам | 143,38 | 0,3 | 155,2 | 0,3 |
| 12. | ООО "Дербент-Сервис» (аренда) | 3 040,0 | 5,2 | 5400,0 | 8,9 |
| 13. | Услуги адвоката ИП | 172,00 | 0,3 | - | - |
| 14. | ООО "ИТТУ Авибус (пере- дача данных в АЦБПДП) | 36,0 | 0,1 | 36,0 | 0,1 |
| 15. | Налоги | 4 189,0 | 7,2 | 5463,0 | 9,0 |
| 16. | Прочие расходы | 237,48 | 0,1 | 487,4 | 0,8 |
| | Итого расходов | 58778,0 | 100 | 60686,0 | 100 |

Общий объем произведенных расходов АО «Дербентское ПАТП» за 2018 год составил 58778,0 тыс. рублей. В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается увеличение общего объема расходов на 1908,0 тыс. рублей и составляет 60686,0 тыс. рублей.

Наибольший удельный вес расходов за 2018 год составили по оплате труда 48,2% или 28330,15 тыс. рублей, в том числе:

- водителей – 20903,21 тыс. рублей или 35,6%;
- административно-управленческий персонал (АУП) и служащие – 7426,94 тыс. рублей или 12,6%.

В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается уменьшение расходов по оплате труда на 337,15 тыс. рублей и составляет 27993,0 тыс. рублей, в том числе:

- водителей - 22394 тыс. рублей;
- административно-управленческий персонал (АУП) и служащие – 5598,6 тыс. рублей.

На наш взгляд, в 2019г. уменьшение расходов на заработную плату объясняется тем, что в 2019 году численность административно-управленческого персонала уменьшилась на 5 человек.

Отчисления на социальные нужды за 2018 год составили 7522,2 тыс. рублей или 12,8% от общего объема расходов, в том числе:

- водителей – 5389,43 тыс. рублей или 9,2%;
- административно-управленческий персонал (АУП) и служащие – 2132,77 тыс. рублей или 3,6%.

В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается уменьшение указанного вида затрат на 1106,0 тыс. рублей и составляет 6416,2 тыс. рублей, в том числе:

- водителей – 4837,8 тыс. рублей;
- административно-управленческий персонал (АУП) и служащие - 1578,4 тыс. рублей.

Среднесписочная численность работников Общества за 2018 год составило 329 человек, из них: водители - 266 человек, АУП и прочие служащие – 55 человек. В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается увеличение численности работников на 34 единицы и составляет 363 человека, из них: водители - 305 человек, АУП и прочие служащие – 50 человек.

Среднемесячная заработная плата за 2018 год составила, в том числе:

- водителей - 10 557,2 тыс. рублей;
- административно-управленческий персонал (АУП) и прочие служащие - 10858,0 тыс. рублей.

Среднемесячная заработная плата за 2019 год составила, в том числе:

- водителей - 11300 тыс. рублей;
- административно-управленческий персонал (АУП) и прочие служащие - 12357,7 тыс. рублей.

Расходы по ГСМ за 2018 год составили на сумму 8711,9 тыс. рублей или 14,8% от общего объема расходов. В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается уменьшение на 1939,9 тыс. рублей и составила 6772,0 тыс. рублей или 11,1% от общего объема расходов.

В таблице 2.2.3 представлено состояние дебиторской и кредиторской задолженности АО «Дербентское ПАТП» с 01.01. 2018г. по 01.01. 2020г.

Состояние дебиторской и кредиторской задолженности АО «Дербентское
ПАТП» (тыс. руб.)

| № п/п | Наименование дебиторской и кредиторской за- долженности | 01.01.2018 год | 01.01.2019 год | 01.01.2020 год |
|----------|---|----------------|----------------|----------------|
| 1. | Дебиторская задолженность - всего | 2 111,0 | 1 489,0 | 1259 |
| | В т.ч.: с Поставщиками и подрядчиками - краткосрочная | 1 620,0 | 1 405,0 | 1192,6 |
| | Подотчетные лица | - | - | 66,4 |
| | Переплата по налогу на прибыль | 103,0 | 84,0 | |
| | Разные дебиторы и кредиторы | 285,0 | | - |
| | Прочая | 103,0 | | - |
| 2. | Кредиторская задолженность - всего | 2 324,0 | 4 098,0 | 7962 |
| | Поставщиками и подрядчиками | 401,0 | 837,0 | 769,9 |
| | Расчеты по оплате труда | 1 382,0 | 1 624,0 | - |
| | Расчеты по налогам и сборам | 541,0 | 1 637,0 | 7192,1 |

Показатели вышеприведенной таблицы 2.2.3 свидетельствуют о том, что общий объем краткосрочной дебиторской задолженности по состоянию на 1 января 2018 года составил 2111,0 тыс. рублей. По состоянию на 1 января 2019 года общий объем дебиторской задолженности уменьшился на 622,0 тыс. рублей и составил 1489,0 тыс. рублей. Общий объем дебиторской задолженности на конец 2019 года уменьшился на 230,0 тыс. рублей и составил 1259,0 тыс. рублей.

Общий объем кредиторской задолженности (краткосрочная) по состоянию на 1 января 2018 года составил 2 324,0 тыс. рублей. По состоянию на 1 января 2019 года общий объем кредиторской задолженности уменьшился на 1774,0 тыс. рублей и составил 4098,0 тыс. рублей, в том числе:

- расчеты по оплате труда - 1 624,0 тыс. рублей (задолженность за декабрь месяц 2018 года);

- поставщиками и подрядчиками - 837,0 тыс. рублей;

- расчеты по налогам и сборам - 1 637,0 тыс. рублей.

Общий объем кредиторской задолженности на конец 2018 года увеличился 1 774,0 тыс. рублей и составил 4 098,0 тыс. рублей, в том числе:

- расчеты по оплате труда - 1 624,0 тыс. рублей (задолженность за декабрь месяц 2018 года);

- поставщиками и подрядчиками — 837,0 тыс. рублей;

- расчеты по налогам и сборам - 1 637,0 тыс. рублей.

По балансу сумма дебиторской задолженности по состоянию на 01.01.2020г. составляет 1259 тыс. руб., в том числе краткосрочная дебиторская задолженность по текущим операциям – 1259 тыс. рублей.

Основными дебиторами являются:

- ООО Кавминводы-авто г. Пятигорск – 377,3 тыс. руб.;

- ОАО «Донавтовокзал» – 291,6 тыс. руб.;

- ОАО Ставрополь АВ и АС – 213,4 тыс. руб.;

- Махачкала Объединение АВ и АС – 147,1 тыс. руб.;

- ОАО АФ «Кубаньпассажир-автосервис» - 113,5 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства по бухгалтерскому балансу и главной книге не числятся.

По балансу сумма краткосрочных обязательств по состоянию на 01.01.2020г. составляет 7962 тыс. руб., в том числе кредиторская задолженность -7962 тыс. рублей. Кредиторская задолженность состоит из следующих статей:

- задолженность перед поставщиками и подрядчиками – 769,9 тыс. руб.;

- задолженность по налогам и сборам – 7192,1 тыс. руб.

Основными кредиторами являются:

- А/К - 1736 г. Махачкала – 601,0 тыс. руб.;

- ООО «Интеграл Плюс» г. Ставрополь – 124,6 тыс. руб.;

- ИП Склярова М.И. г. Пятигорск – 27,3 тыс. руб.

АО «Дербентское ПАТП» находится на общем режиме налогообложения. Учет показателей необходимых для исчисления налога ведется отдельно по каждому виду деятельности с использованием субсчетов рабочего плана счетов предприятия, а также регистров аналитического и синтетического учета.

Коэффициент текущей ликвидности в 2019 году составил 2,37 против 6,07 в 2018 г., что характеризует нерациональную структуру капитала. Чем показатель больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Нормальным считается значение коэффициента от 1,5 до 2,5. Коэффициент срочной ликвидности составляет 0,0. Нормальным считается значение коэффициента более 0,8, что означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности должны покрывать текущие долги организации.

Расшифровка основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АО «Дербентское ПАТП» за 2018-2019 гг. представлена в приложении 4.

Из проведенной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия следует, что собственных средств у предприятия нет, а предприятие нуждается в обновлении автобусного парка в связи с высокой изношенностью.

Для выхода из сложившейся ситуации необходимо привлечь внешние инвестиции для приобретения и модернизации автобусного парка АО «Дербентское ПАТП».

Руководство АО «Дербентское ПАТП» предполагает 10 микроавтобусов Мерседес Бенц 223203, приобретенные в 2018 году ставить на пригородный маршрут №4.

Расписание движения по маршруту №4 согласованы с муниципальным органом исполнительной власти исполнительной. Паспорт маршрута утвержден исполнительным органом власти субъекта Российской Федерации.

В таблице 2.2.4 представлено наименование остановочного пункта по г. Дербент.

Таблица 2.2.4

Наименование остановочного пункта по г. Дербент

| № п/п | Наименование остановочного пункта | Расстояние от начального до конечного пункта | Расстояние между пунктами |
|-------|-----------------------------------|--|---------------------------|
| 1 | Дербент АС | 0 | 0 |
| 2 | Центр г. Дербент | 4 | 4 |
| 3 | Пригород микрорайон «Аэропорт» | 11 | 7 |

Периодичность маршрута: круглогодично, каждый день Регулярность маршрута: каждые 4 мин.

Протяженность маршрута 11 км.

Общее количество рейсов - 120

Среднетехническая скорость - 31,24 км/час.

Маршрут предусматривается обслуживать 10 приобретаемыми автобусами Мерседес Бенц, периодичностью через каждые 4 мин.

Согласно требованиям к междугородним автобусным пассажирским перевозкам, число пассажиров в транспортном средстве не должно превышать число мест для сидения в автобусе. В данном случае автобус должен быть оборудован:

- сиденьями, удобными для поездок на дальние расстояния;
- двумя и более дверьми для входа и выхода пассажиров;
- багажным отделением емкостью не менее 0,1 куб.м. на одного пассажира;
- тахографом с комплектом тахограмм;

Дополнительно может быть оборудован кондиционером, телефонной связью, гардеробом, туалетом, холодильником, аудио- и видеосистемами.

Выбор объекта инвестирования сделан обоснованно, сопоставляя сравнительные характеристики с аналогичными, равноценными автобусами. Кроме этого, учитывалось и результаты опроса пассажиров, которые в первый план вместе со стоимостью проезда выдвигают комфортность.

Не менее важно учитывать и биологические потребности населения, как-то: потребность в пище, воде, свете, чистом воздухе, температурном режиме, возможности двигаться и другие насущные человеческие потребности.

Особо следует отметить необходимость удовлетворения санитарно-гигиенических потребностей пассажиров. Дети и взрослые пассажиры с различными психофизическими потребностями испытывают в этом отношении определенные неудобства при совершении поездок в автобусах, длительностью более одного часа.

В последние годы фактором, влияющим на конкурентоспособность, также стали информационные потребности населения. Это, в первую очередь, потребности в периодических изданиях, Интернете, спутниковом и кабельном телевидении, мобильной телефонной связи и т.д. Сегодня компании, в основном, могут предоставить некоторые периодические издания и радио услуги, чего недостаточно. Поездка в таких условиях негативно влияет на психоэмоциональное состояние пассажиров, не имеющих привычного доступа к сети Интернет, мобильной связи.

Все вышеперечисленные факторы обусловили выбор конкретной марки и модели автобуса для междугородних перевозок.

Выводы. По результатам проведенного анализа, финансовое состояние предприятия оценивается как плохое.

Из проведенного анализа и оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия следует, что собственных средств у предприятия нет, необходимо принять кризисный план, с целью минимизации расходов и

усилить контроль за поступлениями денежных средств в кассу предприятия, в том числе и в кассу подразделения АС «Северная» и АС «Южная».

Нельзя не заметить соотношение стоимости чистых активов предприятия к уставному капиталу предприятия. Такое соотношение чистых активов общества к уставному фонду противоречит п.6, статьи 35 ФЗ «Об акционерных обществах» (в редакции с изменениями на 03.07.2016г.).

Учредителю в срочном порядке необходимо провести переоценку основных фондов во избежание процедуры банкротства.

Для вывода предприятия из сложившейся ситуации и для увеличения производственных показателей, повышения рентабельности пассажирских перевозок, целесообразно при содействии отраслевых органов исполнительной власти РД принятие следующих мер:

- о выделении предприятию государственной финансовой поддержки для приобретения автотранспортных средств (автобусов);

- о выделении субсидий (дотаций) для покрытия выпадающих доходов предприятия за перевозку пассажиров и багажа автомобильным транспортом;

- добиться принятия мер, обеспечивающих надлежащее исполнение всеми соответствующими органами, организациями и МП решений органов местного самоуправления по вопросам организации пассажирских перевозок, в т.ч. и в г. Дербенте РД.

- учетом роста цен на энергоносители решить вопросы о повышении тарифов на проезд пассажиров и провоз багажа по муниципальным и межмуниципальным маршрутам;

- через республиканские и местные органы власти добиваться, чтобы допуск перевозчиков к пассажирским перевозкам осуществлялся на конкурсной основе, с учетом пассажиропотока на маршруте, требуемого количества транспорта и других условий в рамках действующего законодательства о пассажирских перевозках автотранспортом;

- изучить рынок кредитования РФ и РД и себестоимость кредитных продуктов на этом рынке;

- привлечь внешние инвестиции с целью приобретения и модернизации автобусного парка АО «Дербентское ПАТП».

Учредителю и руководству предприятия с привлечением всех служб и отделов необходимо:

- исключить любые вмешательства в деятельность организации извне, в том числе и «мнимых» инвесторов.

- провести детальный и индивидуальный анализ всех действующих договоров на эффективность экономическое обоснование.

- приостановить расчеты по убыточным договорам, и провести по ним переговоры на пересмотр или расторжение.

- усилить контроль за поступлением, проводить непрерывный мониторинг денежных потоков в кассу подразделения АС «Южная» или расторгнуть данную сделку в связи с нерентабельностью.

- разработать план мероприятий по возмещению образовавшихся убытков.

- скорректировать бизнес стратегию на равномерность поступления финансовых средств.

- категорически не подписывать без предварительного экономического любые договора и проекты.

- учитывая, что предприятие работает убыточно, провести тщательный анализ оприходования выручки от автотранспортного парка, также расходов по статьям затрат. Вести пообъектный учет поступления выручка.

- аннулировать нерентабельные для предприятия договора с другими юридическими и физическими лицами.

Только принятие всех вышеперечисленных мер позволит предприятию спастись от угрожающих негативных явлений (вплоть до банкротства) в обозримой перспективе.

2.3. Анализ процесса формирования и разработки стратегии развития АО «Дербентское ПАТП»

Для достижения целей, предприятие осуществляет в установленном законодательством РФ порядке следующие виды деятельности:

- организация и осуществление (выполнение) регулярной перевозки пассажиров и багажа автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более 8 (восемь) человек, по обслуживаемым маршрутам муниципального, межмуниципального и межрегионального сообщений;

- организацию бесперебойной работы пассажирского автотранспорта по обслуживанию закрепленных за Обществом регулярных автобусных маршрутов для перевозки пассажиров и багажа;

- развитие и совершенствование пассажирских и грузовых перевозок автомобильным транспортом. Обеспечение эффективного использования подвижного состава (автотранспорта);

- управление движения автотранспорта, перевозящего пассажиров, багаж, а также грузы по закрепленным маршрутам муниципального, межмуниципального и межрегионального сообщений на автостанции, находящиеся в ведомственном подчинении Общества;

- оказание юридическим и физическим лицам транспортно-эксплуатационных услуг по перевозке пассажиров, багажа и грузов;

- оказание юридическим и физическим лицам услуг по ремонту, техническому обслуживанию, мойке, покраске, диагностированию технического состояния автотранспорта с применением технических средств по диагностированию, а также предоставления на территории гаража Общества для стоянки автотранспорта;

- оказание юридическим и физическим лицам услуг по проведению предрейсовых и послерейсовых медицинских осмотров водителей и технических осмотров автотранспорта;

- обеспечение безопасности перевозок на линии при выполнении перевозок пассажиров, багажа и грузов;
- обеспечение полноты сбора, учета и хранения доходов от перевозок пассажиров, багажа и грузов;
- совершенствование технологических процессов перевозки автомобильным транспортом пассажиров, багажа, а также грузов;
- организация и проведение мероприятий по мобилизационной подготовке и гражданской обороне в соответствии с законодательством РФ;
- обеспечение защиты государственной и коммерческой тайны.

Общество имеет право на выполнение других видов работ (услуг):

- коммерческая и посредническая деятельность в сфере автотранспортных услуг (на рынке автотранспортных услуг);
- автотранспортное обслуживание населения, организаций, предприятий и учреждений;
- организация сбора, хранения, реализация черных и цветных металлов, металлоходов от эксплуатации автотранспорта.

Анализ конечных потребителей.

АО «Дербентское ПАТП» в ходе осуществления регулярных перевозок на маршрутах общего пользования перевезено пассажиров, в том числе:

В 2017 году перевезено 943,0 тыс. человек.

Из них:

- муниципальные – 890,8 тыс. человек;
- межмуниципальные – 26,2 тыс. человек;
- межрегиональные – 26,0 тыс. человек.

В 2018 году перевезено 702,8 тыс. человек или меньше на 240,2 тыс. человек по сравнению с предыдущим годом.

Из них:

- муниципальные – 649,0 тыс. человек;
- межмуниципальные – 36,0 тыс. человек;
- межрегиональные – 17,8 тыс. человек.

В 2019 году перевезено 695,3 тыс. человек или меньше на 7,5 тыс. человек по сравнению с предыдущим годом.

Из них:

- муниципальные – 645,1 тыс. человек;
- межмуниципальные – 34,8 тыс. человек;
- межрегиональные – 15,4 тыс. человек.

Показатели достижения целей развития предприятия с указанием планируемых сроков их достижения.

Долгосрочных обязательств у организации нет.

Коэффициент текущей ликвидности в 2019 году составил 2,37 против 2,88 в 2018г., что характеризует нерациональную структуру капитала. Нормальным считается значение коэффициента от 1,5 до 2,5. Коэффициент срочной ликвидности составляет 0,0. Нормальным считается значение коэффициента более 0,8, что означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности должны покрывать текущие долги организации.

Министерством имущества и земельных отношений Республики Дагестан, согласно постановлению Правительства РД от 20 июля 2018 года №100 применяется следующий документ, который содержит перечень мероприятий при разработке стратегии развития акционерного общества.

1. Анализ внутренней и внешней среды и оценка рисков.

1.1. Общие данные о предприятии. Здесь приводится информация о следующих показателях:

- общее описание деятельности предприятия;
- описание финансовых потоков;
- производства и организации сбыта продукции;
- описание кадровой структуры и системы управления персоналом;
- описание информационных технологий;
- описание мероприятий по инновационной деятельности;
- описание текущей стратегии развития при ее наличии.

1.2. Общий анализ отрасли, с описанием прогнозируемых потребностей рынка на перспективу и приоритетных направлений развития отрасли по видам деятельности предприятия.

1.3. Анализ конечных потребителей.

1.4. Анализ конкурентной ситуации.

1.5. Анализ существующих направлений и перспектив развития сотрудничества с зарубежными предприятиями.

1.6. Анализ деятельности предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями, в том числе сравнительный анализ существующей и ожидаемой продуктовой линейки в сравнении с ведущими мировыми производителями. Здесь рассматриваются следующие показатели:

- рентабельность по чистой прибыли; рентабельность капитала;
- структура капитала (доля заемного капитала в общей величине активов);
- структура долговой нагрузки (в том числе, доля краткосрочных обязательств в совокупных обязательствах) и ликвидность;
- структура издержек (отдельно необходимо проанализировать отношение средней заработной платы в данной отрасли или на данном рынке, а также к средней заработной плате у отечественных и зарубежных конкурентов);
- портфель производимой продукции/услуг (в том числе анализ наиболее перспективных, инновационных продуктов и современных технологий производства);
- доля предприятия на основных рынках сбыта;
- география сбыта;
- структура поставщиков;
- производительность труда;
- степень износа основных фондов;
- расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) в процентах от выручки.

2. Определение цели развития предприятия, в том числе с учетом проведенного анализа внутренней и внешней среды и оценки рисков. Данный раздел стратегии развития предприятия содержит следующие направления:

2.1. Положения отраслевой стратегии развития (иных документов, определяющих развитие соответствующей отрасли (указы Президента Российской Федерации, государственные программы, федеральные целевые программы, стратегии развития смежных отраслей, государственные программы Республики Дагестан);

2.2. Стратегические цели развития предприятия;

2.3. Подходы организации к решению задач в сфере экологии, энергоэффективности и социальной ответственности.

3. Показатели достижения целей развития предприятия с указанием планируемых сроков их достижения. К ним можно отнести:

- доля по ключевым продуктам на основном рынке деятельности компании;

- расширение географии сбыта продукции;

- показатели, характеризующие модернизацию и инновационное развитие;

- доля НИОКР за счет внебюджетных средств в выручке компании;

- себестоимость на рубль продаж (отношение себестоимости продаж к выручке);

- производительность труда (отношение выручки к среднесписочной численности за отчетный период);

- экспорт продукции/услуг в процентах к выручке компании;

- показатели, характеризующие финансовую эффективность и устойчивость: рентабельность по чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке);

- показатели, характеризующие долговую нагрузку (отношение суммы краткосрочных и долгосрочных обязательств к прибыли от продаж);

- ликвидность (отношение разницы между оборотными активами и долгосрочной дебиторской задолженностью к краткосрочным обязательствам);

- объем инвестиций в основной капитал показатели, характеризующие энергоэффективность и энергосбережение.

4. Мероприятия (производственные, инвестиционные, финансовые, управленческие, кадровые, инновационные), необходимые для достижения целей стратегии развития в планируемые сроки. К ним относятся:

- производственные мероприятия инвестиционные и финансовые мероприятия инновационные мероприятия;

- управленческие мероприятия кадровые мероприятия;

- мероприятия по разработке и корректировке внутренних документов предприятия, а также сопутствующих инструментов.

5. Информация о финансовом и ресурсном обеспечении стратегии развития

6. План мероприятий по реализации стратегии развития

7. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития.

В таблице 2.3.1 представлены стратегические показатели развития АО «Дербентское ПАТП» на 2020-2022 гг.

Как видно из таблицы 2.3.1, руководство АО «Дербентское ПАТП» планирует увеличить объем оказанных услуг по перевозке пассажиров муниципальным, межмуниципальным и межрегиональным сообщениями. Так как доля по основному продукту (работе/услуге) в текущем году должна составит 59000 тыс. рублей (в том случае, если состояние экономики региона не ухудшится из-за угрозы пандемии коронавируса). Данный показатель в 2021 году увеличится на 500 тыс. руб. и будет составлять 59500 (0,9%). Соответственно в 2022 году этот показатель увеличится на 300 тыс. рублей (0,5%).

Стратегия развития АО «Дербентское ПАТП» на 2020-2022 гг.

(тыс.руб.)

| № п/п | Стратегические показатели развития предприятия | Плановое значение показателя | | |
|----------|---|------------------------------|-------------|-------------|
| | | на 2020 год | на 2021 год | на 2022 год |
| 1. | Доля по основному продукту (работе/услуге) на рынке деятельности предприятия | 59000 | 59500 | 59800 |
| 2. | Себестоимость на рубль продаж (отношение себестоимости продаж к выручке) | 1,04 | 1,03 | 1,02 |
| 3. | Производительность труда (отношение выручки к среднесписочной численности за отчетный период) | 145 | 145,8 | 146,6 |
| 4. | Рентабельность по чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке) | - | - | - |
| 5. | Долговая нагрузка (отношение суммы совокупных обязательств к прибыли от продаж) | - | - | - |
| 6. | Ликвидность (отношение разницы между оборотными активами и долгосрочной дебиторской задолженностью к краткосрочным обязательствам) | 9800 | 9650 | 9500 |
| 7. | Уровень расходов на НИОКР в общей сумме выручки | - | - | - |
| 8. | Коэффициент потребления энергоресурсов (отношение затрат на энергоресурсы к выручке) | 0,08 | 0,07 | 0,06 |
| 9. | Иные показатели достижения стратегических целей предприятия, отраженные в стратегии предприятия на срок 3 года | | | |

Как данные свидетельствуют, себестоимость на рубль продаж также прогнозируемым годам уменьшится, и будет составлять в 2020г. 1,04, в

2021г. 1,03 и в 2020г. 1,02. То есть данный показатель в 2022 году уменьшится на 0,02 пункта.

Однако производительность труда в 2020 году по сравнению с 2019 годом уменьшится на 22,18 тыс. рублей на каждого работника. В 2020 году такое уменьшение выработки связано с увеличением количества работников на 45 человек и на 01.01.2020г. составило 408 чел.

ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «ДЕРБЕНТСКОЕ ПАТП» НА ПЕРИОД 2020-2022 гг.

3.1. Оценка конкурентов предприятия

Как нам известно, основной деятельностью пассажирского автотранспортного предприятия является оказание услуг по перевозке пассажиров. Поэтому продукцией такого предприятия является перевозка пассажиров, единицей измерения которой является пассажирокилометр.

Как уже было отмечено в параграфе 1.1, рассматриваемое нами предприятие АО «Дербентское ПАТП» оказывает услуги по перевозке пассажиров муниципальным, межмуниципальным и межрегиональным сообщениями. Как правило, на местном и региональном рынках функционирует множество перевозчиков-конкурентов. Поэтому при разработке стратегии развития руководству предприятия необходимо учитывать все аспекты, связанные с перевозкой пассажиров перевозчиками-предприятиями конкурентами. К таким аспектам относятся, например, стоимость проезда, тариф за один пассажирокилометр и т.п. Естественно существуют регулируемые и нерегулируемые тарифы по перевозке пассажиров. К примеру, тарифы по перевозке пассажиров автобусами по городу Дербент являются регулируемыми. То есть стоимость проезда 15 рублей, которая составляет по г. Дербент, называется регулируемым тарифом. Стоимость проезда устанавливается местным органом власти города Дербент. Остальные тарифы по перевозке пассажиров относятся к нерегулируемым и устанавливаются самими перевозчиками исходя из себестоимости оказания услуг в расчете на один пассажиркилометр с учетом потребностей и запросов населения и конкурентов.

Объем выручки, на наш взгляд, АО «Дербентское ПАТП», прежде всего, зависит от выполнения следующих показателей:

- объем перевозки;
- пассажирооборот или пассажиропоток;
- качество обслуживания пассажиров.

Бухгалтерия и планово-экономический отдел совместно, регулярно представляет информацию об объемах перевезенных пассажиров в вышестоящие органы (территориальный орган Роскомстата по Республике Дагестан, Министерство транспорта и дорожного хозяйства РД и Министерство имуществу и земельных отношений РД).

Таковыми отчетами являются:

1. 1-автотранс – месячный отчет;
2. 65-автотранс – годовой отчет.

АО «Дербентское ПАТП» имеет большое преимущество в том плане, что оно обладает огромной материально-технической базой.

К ней относятся:

- административное здание (литер А);
- КПП (литер «Б»);
- гараж для автобусов (литер «В»);
- гараж для автобусов (литер «В1»);
- гараж для автобусов (литер «В2»);
- гараж для автобусов (литер «В3»);
- мастерские (литер «Д»);
- автомойка (литер «И»);
- автозаправка-диспетчерская;
- ремонтная зона;
- диспетчерская;
- механические цеха;
- отдел эксплуатации;
- пункт медицинского осмотра;

- автостанция «Южная» (АС «Северная» АО «Дербентское ПАТП» арендует);

- отдел безопасности дорожного движения;
- высококвалифицированные водители.

Таким образом, основными задачами АО «Дербентское ПАТП» для повышения конкурентоспособности в перевозках пассажиров на рынке услуг Республики Дагестан являются следующие:

1. Повышение объема выручки за счет:

- увеличение объема перевозки пассажиров;
- улучшение качества услуг по перевозке пассажиров.

2. Проведение маркетингового анализа рынка конкурентов. Здесь необходимо:

- провести спрос, анкетирование населения о качестве услуг по перевозке пассажиров;

- провести маркетинговый анализ развития курортных зон и зон отдыха и т.п.

3. Создание централизованной автоматизированной системы, которая доступна для всех пассажиров.

4. Определение стоимости проезда на маршрутах и экономическое обоснование месячного планового задания по сбору выручки от выполнения перевозки пассажиров и багажа автомобильным транспортном (автобусами) водителями.

Здесь при расчете экономической обоснованности плановых заданий необходимо учитывать следующие данные:

- протяженность маршрута;
- марка автобуса;
- пассажировместимость;
- расход топлива;
- количество рейсов в день;
- количество автобусов, обслуживающих маршрутов.

Использование для оформления заявок на услуги по перевозке пассажиров различных методов связи:

- по телефону;
- по электронной почте и т.п.

6. Организация полноты и своевременности расчетов между пассажирскими автотранспортными предприятиями. Здесь имеется в виду своевременное погашение дебиторской и кредиторской задолженности. То есть все дебиторы и кредиторы должны своевременно погашать задолженности. Если у предприятия возникают просроченные задолженности, особенно, просроченная кредиторская задолженность по налогам, внебюджетным фондам, заработной плате и т.п., это приведет к банкротству любого предприятия.

7. Проведение эффективной кадровой политики предприятия. Как нам известно, комплектование кадров осуществляется с учетом квалификации работников, стажа работы, опыта работы и др.

Руководством предприятия было предложено введение системы аттестации трудового потенциала АО «Дербентское ПАТП». Действительно, результаты исследования показали, что аттестация является одним из эффективных методов формирования и использования трудового потенциала предприятия. Также мы предложили введение наставничества со стороны непосредственного руководства, которое позволит улучшить не только психологическую атмосферу в коллективе, но и уменьшит степень сопротивления сотрудников.

В настоящее время должности руководящего состава предприятия (управленческий аппарат), должности руководителей подразделений, других инженерно-технических работников и специалистов укомплектованы соответствующими специалистами, имеющими среднее профессиональное и высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности или направлению. Работникам предприятия с учетом их квалификации и условий выполняемой работы производятся доплаты, надбавки и компенсации,

предусмотренные ТК РФ, Коллективным договором и Положениями об оплате труда.

На предприятии создана и работает квалификационная комиссия с правом присвоения работникам (снятия с работников) квалификационных разрядов и классности.

Также руководством предприятия представлены эффективные виды обучения трудового персонала АО «Дербентское ПАТП». В ходе рассмотрения данного вопроса были выявлены, что внедрение различных видов обучения способствует полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность АО «Дербентское ПАТП». Также следует отметить, что на наш взгляд, работа по повышению квалификации является составной частью подготовки трудового резерва и потому должна предусматриваться коллективными договорами администрации с работниками предприятия АО «Дербентское ПАТП», а сами мероприятия по повышению квалификации должны найти отражение в системе планирования на предприятии.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность АО «Дербентское ПАТП» можно разделить на две группы:

1. Контролируемые факторы.
2. Неконтролируемые факторы.

К контролируемым факторам можно отнести:

- имидж и престиж предприятия. Этот фактор означает, что престиж предприятия определяется тем, что какова его доля на рынке услуг по перевозке пассажиров по Республике Дагестан;
- стратегия развития предприятия в планируемые сроки;
- доступная ценовая политика предприятия;
- цена на услуги по перевозке пассажиров;
- уровень обслуживания пассажиров при регулярных перевозках;
- маркетинговый анализ с учетом фактора риска;
- трудовое поведение работников и всего персонала.

К неконтролируемым факторам относятся, такие, которые не зависят от деятельности самого пассажирского автотранспортного предприятия.

К ним можно отнести следующие:

1. Экономические факторы.

К ним относятся:

- инфляция;
- налоговая ставка;
- международный платежный баланс;
- уровень занятости населения;
- платежеспособность физических и юридических лиц.

2. Политические факторы.

К ним относятся:

- протекционистская таможенная политика;
- нормативные акты муниципальных и региональных органов власти;
- уровень государственного регулирования экономики;
- кредитная политика банков и т.п.

3. Рыночные факторы.

К ним можно отнести:

- изменение демографических условий;
- уровень доходов населения;
- жизненные циклы различных видов товаров и услуг
- уровень конкуренции в отрасли;
- доля рынка, занимаемая предприятиями.

4. Нормативные и законодательные акты по регулированию деятельности пассажирского автотранспортного предприятия.

5. Факторы конкуренции. Здесь руководству предприятия всегда необходим контроль за действиями конкурентов аналогичной продукции или услуг. Показатели конкурентоспособности используются, на наш взгляд, при оценке эффективности деятельности предприятий.

Как правило, особенность конкурентоспособности пассажирского

автотранспортного предприятия заключается в том, что оно оказывает услуги по перевозке пассажиров.

6. Социальные факторы.

7. Динамичное развитие рынка услуг по перевозке пассажиров.

На сегодняшний день АО «Дербентское ПАТП» является единственной крупной организацией в южной части Дагестана и практически не имеет конкурентов на данном рынке. Однако в Республике Дагестан на рынке услуг имеются множество конкурентов.

Имея в парке более 90 единиц техники, АО «Дербентское ПАТП» обеспечивает обслуживание более чем на 50% объема услуг на данном рынке.

Теперь можно предложить основные пути совершенствования услуг по перевозке пассажиров для улучшения конкурентоспособности АО «Дербентское ПАТП» на рынке услуг по Республике Дагестан.

- введение скидок для различных категорий граждан.

Как было отмечено в параграфе 1.2, существуют следующие скидки:

- студентам, обучающимся по дневной форме обучения, в период с 01 сентября по 15 мая соответствующего года (при предъявлении студенческого билета) и предоставляется скидка в размере 50% от стоимости поездки пассажиров;

- детям в возрасте от 7 лет до 12 лет предоставляется скидка в размере 50% от стоимости поездки пассажиров;

- также детям в возрасте до 7 лет, а также ветеранам Великой Отечественной войны 1941-1945 годов, предоставляется право бесплатного проезда во всех маршрутах.

- оказание дополнительных услуг пассажирам в пути. Это, особенно, касается деятельности межрегиональных маршрутов;

- составление утвержденных расписаний движения маршрутов и т.п.

3.2. Пути совершенствования стратегии развития АО «Дербентское ПАТП» на период 2020-2022 гг.

Учредительные, учетно-регистрационные и разрешительные документы предприятия составлены, утверждены и получены в установленном порядке, они соответствуют требованиям законодательства. Учредитель общества в лице Министерства земельных и имущественных отношений РД, а также Совет директоров Общества имеют возможность участвовать в хозяйственно-экономической деятельности предприятия. Срок действия лицензий, как разрешительных документов по осуществлению регулярных пассажирских перевозок, а также на право проведения пред- и послерейсовых медосмотров водителей ТС не нарушены. Здесь требуются получение (обновить) сертификата соответствия на выполнение работ по техническому обслуживанию и текущему ремонту ТС.

С целью оптимизации штатного расписания, на предприятии 8 (восемь) работников переведены на 0,5 ставки должностного оклада, на 4 (четырёх) работников возложены дополнительные обязанности с оплатой 30% от месячного оклада, что увеличить производительность труда и снизить расходы связанной с оплатой труда. Составлен план – график прохождения аттестации ответственными работниками предприятия. Исполнение обязанностей по имеющим вакантным должностям возложены на других компетентных специалистов предприятия.

Заключены договоры на проведение предрейсовых и послерейсовых медицинских осмотров водителей и технических осмотров транспортных средств с оплатой 6 тыс. рублей ежемесячно. Планируется выполнение платных работ по техническому обслуживанию и ремонту сторонних транспортных средств, оказание транспортных услуг в виде разовых перевозок по заказу, размещение на транспорте предприятия рекламной продукции и т.д.

Для обновления подвижного состава и развития инфраструктуры предприятия планируется: привлечение частных инвестиций на приемлемых для предприятия условиях, участие государственных и региональных программах по финансовой поддержке автотранспортной отрасли, участие в программах по кредитованию на закупку отечественного автотранспорта при финансовой поддержке государства и республики.

Также, рассматривается возможность формирования паевого инвестиционного фонда с привлечением работников предприятия.

Для стабильного и качественного обслуживания населения, планируется действенные меры по увеличению коэффициента выпуска парка путем: своевременного и качественного выполнения работ по ТО и ТР подвижного состава, взыскивания средств для приобретения запасных частей и комплектующих изделий для транспорта. Принимаются меры по повышению ответственности водителей транспорта и обслуживающего персонала за содержание автотранспорта в надлежащем технически исправном состоянии, а также за обеспечение сохранности закрепленных за водителями транспортных средств. Увеличен коэффициент выпуска парка автотранспорта с 0,70 до 0,75.

В целях обеспечения безопасности дорожного движения предприятием проводятся следующие мероприятия: проведение ежедневных обязательных технических осмотров ТС; обязательные пред- и послерейсовые медицинские осмотры водителей ТС; проверка соблюдения водителями ПДД на линии; проведение предусмотренных видов инструктажей с водителями; проведение обязательного предварительного медосмотра водителей при приеме на работу и периодических осмотров в процессе работы; осуществление аналогичных контрольных мероприятий на автостанциях, проверка соблюдения условий и требований БДД сторонними перевозчиками пассажиров, работающими на маршрутах на договорной основе с предприятием; проведение периодической сверки с органами ГИБДД на

предмет выявления (установления) зарегистрированных за водителями нарушений ПДД.

Собственные средства у предприятия отсутствуют. Рассматривается возможность привлечения инвестиций с целью модернизации автобусного парка АО «Дербентское ПАТП». Изучается рынок кредитных ресурсов. Планируется участие в государственных и региональных программах по финансовой поддержке автотранспортной отрасли, участие в программах по кредитованию на закупку отечественного автотранспорта при финансовой поддержке государства и республики. А также, рассматривается возможность формирования паевого инвестиционного фонда с привлечением работников предприятия. Планируется выполнение платных работ по техническому обслуживанию и ремонту сторонних транспортных средств, оказание транспортных услуг в виде разовых перевозок по заказу, размещение на транспорте предприятия рекламной продукции и т.д. Также планируется меры по увеличению коэффициента выпуска парка путем: своевременного и качественного выполнения работ по ТО и ТР подвижного состава, взыскивания средств для приобретения запасных частей и комплектующих изделий для транспорта. Принимаются меры по повышению ответственности водителей транспорта и обслуживающего персонала за содержание автотранспорта в надлежащем технически исправном состоянии, а также за обеспечение сохранности закрепленных за водителями транспортных средств. Планируется увеличить коэффициент выпуска парка автотранспорта с 0,75 до 0,80.

Для того чтобы конкурентоспособность предприятия сервиса оставалась на высоком уровне, необходимо принимать во внимание потребность массовых групп пассажиров, которые группируются в соответствии с целями поездки и другим признакам, не только в количестве предоставляемых мест, но и в своевременности предоставления услуги.

Для того чтобы предприятие, осуществляющее перевозки пассажиров, было конкурентоспособно, необходимо, чтобы расписание движения

автобусов учитывало время перемещения пассажиров от дома до места начала поездки, время в пути следования автобуса и время на перемещение от прибытия автобуса в конечный пункт до места проживания, работы или учебы.

Сегодня точно установлено, что доля пассажиров, которые желали бы приобрести периодические издания, информационные услуги и услуги различных видов связи, составляет более 60 %.

Потребности пассажиров в основной услуге - перевозке - и дополнительных сервисных услугах должны лежать в основе формирования маркетинговых программ транспортного обслуживания населения и повышения конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия. Они разрабатываются пассажирскими предприятиями и сервисными центрами не реже двух раз в год вместе с вводом нового графика движения автобусов, и публиковаться в расписании движения автобусов. Не менее важным является вопрос обновления автобусного парка на перспективу.

В целях реализации стратегии развития АО «Дербентское ПАТП» руководством предприятия проводится работа, в результате которой предприятием будут достигнуты положительные показатели в своей хозяйственно-экономической деятельности.

В таблице 3.3.1 представлен план реализации стратегии развития АО «Дербентское ПАТП» на период 2020-2022 гг.

Таблица 3.3.1

План реализации стратегии развития АО Дербентское ПАТП» на
период 2020-2022 гг.

| № п/п | Наименование | Период | Показатели | Результат |
|-------|--|---------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Изучение рынка кредитных средств, привлечение инвестиций | 2020-2022 гг. | Ведение переговоров с кредитными учреждениями и организациями, в т.ч. АО «Россельхозбанк» на оформление кредитного договора | Закупка отечественной техники, увеличение выпуска автопарка |
| 2. | Ведение переговоров с лизинговыми организациями по закупке транспортных средств | 2020-2022 гг. | Заключение договоров по лизингу | Закупка транспортных средств, обновление подвижного состава, увеличение коэффициента выпуска автопарка, снижение производственных расходов на техобслуживание |
| 3. | Подготовка обращения в Правительство РД за поддержку для участия в государственных и региональных программах | 2020-2022 гг. | Участие в государственных и региональных программах по поддержке автотранспортной отрасли | Закупка отечественного автотранспорта, увеличение выпуска автопарка |
| 4. | Формирование паевого инвестиционного фонда с привлечением работников предприятия | 2020-2022 гг. | Проведение собрания с рыбаками, обсуждение с учредителем о формировании паевого инвестиционного фонда | Закупка отечественного автотранспорта, увеличение выпуска автопарка |
| 5. | Оптимизация штатного расписания | 2020-2022 гг. | Возложение дополнительных обязанностей по вакантным должностям на действующих | Повышение производительности труда, снижение расходов, связанных с |

| | | | штатных работников | оплат ой труда |
|-----|---|---------------|---|---|
| 6. | Разработка бизнес-плана по оказанию коммерческих услуг | 2020-2022 гг. | Выполнение платных работ по техобслуживанию и ремонту сторонних транспортных средств, оказание транспортных услуг по перевозкам по заказу, размещение рекламной продукции на транспорте предприятия | Увеличение выручки от реализации |
| 7. | Поиск и выход на прямых поставщиков запасных частей и топливо | 2020-2022 гг. | Заключение договоров и контрактов на поставку запасных частей и топливо | Снижение себестоимости оказываемых услуг |
| 8. | Закрепление за ПАТП отдельных муниципальных маршрутов с целью исключения дублирования | 2020-2022 гг. | Закрепление за ПАТП муниципальных маршрутов №4 и 5 | Увеличение плановых заданий и выручки от реализации |
| 9. | Оптимизация использования активов предприятия | 2020-2022 гг. | Заключение договоров на аренду свободных административных и производственных площадей | Увеличение выручки от реализации |
| 10. | Мониторинг пассажиропотока | 2020-2022гг. | Закрепление за ПАТП межрегиональных маршрутов, исключение дублирования этих маршрутов Дербент-Анапа, Дербент-Новочеркасск, Дербент-Кисловодск | Увеличение выручки от реализации |

Как видно из таблицы 3.3.1, руководством предусмотрен ряд мероприятий, направленные на реализацию стратегии развития АО «Дербентское ПАТП» на период 2020-2022 гг.

На наш взгляд, к ним можно отнести следующие мероприятия:

- изучение рынка кредитных средств, привлечение инвестиций. Нам представляется, что необходимо ведение переговоров с кредитными

учреждениями и организациями, в т.ч. АО «Россельхозбанк» на оформление кредитного договора;

- ведение переговоров с лизинговыми организациями по закупке транспортных средств. Показателем является заключение договоров по лизингу;

- подготовка обращения в Правительство РД за поддержку для участия в государственных и региональных программах;

- оптимизация штатного расписания;

- разработка бизнес-плана по оказанию коммерческих услуг. На наш взгляд, это означает, что для увеличения выручки необходимо выполнение платных работ по техобслуживанию и ремонту сторонних транспортных средств, оказание транспортных услуг по перевозкам по заказу, размещение рекламной продукции на транспорте предприятия;

- поиск и выход на прямых поставщиков запасных частей и топливо;

- закрепление за ПАТП отдельных муниципальных маршрутов с целью исключения дублирования;

- оптимизация использования активов предприятия. Это означает, что увеличение выручки необходимо заключение договоров на аренду свободных административных и производственных площадей;

- мониторинг пассажиропотока. То есть закрепление за АО «Дербентское ПАТП» межрегиональных маршрутов, исключение дублирования этих маршрутов Дербент-Анапа, Дербент-Новочеркасск, Дербент-Кисловодск.

Кроме вышеперечисленных мер, руководством данного предприятия предлагается следующие предложения по его развитию в планируемые годы.

К таким мероприятиям относятся следующие:

- рассматривается возможность привлечения инвестиций с целью модернизации автобусного парка АО «Дербентское ПАТП»;

- изучается рынок кредитных ресурсов;

- планируется участие в государственных и региональных программах по финансовой поддержке автотранспортной отрасли;

- планируется участие в программах по кредитованию на закупку отечественного автотранспорта при финансовой поддержке государства и республики.

- рассматривается возможность формирования паевого инвестиционного фонда с привлечением работников предприятия.

- планируется выполнение платных работ по техническому обслуживанию и ремонту сторонних транспортных средств, оказание транспортных услуг в виде разовых перевозок по заказу, размещение на транспорте предприятия рекламной продукции и т.д.

С целью оптимизации расходов на предприятии принимаются меры по осуществлению жесткого контроля за целесообразностью производимых расходов.

На предприятии ведется непрерывный мониторинг пассажиропотока на обслуживаемых маршрутах, по результатам которого на муниципальных и межмуниципальных маршрутах были увеличены плановые задания на 10%.

В связи со снижением пассажиропотока на межрегиональных маршрутах, увеличение плановых заданий считается невозможным.

В 2020-2022 гг. в АО «Дербентское ПАТП» показатели по перевозке пассажиров планируется довести до следующего уровня:

- перевозка пассажиров:

В 2020 году

а) муниципальные – 649,5 тыс. человек;

б) межмуниципальные – 36,5 тыс. человек;

в) межрегиональные – 18,5 тыс. человек

В 2021 году

а) муниципальные – 650,0 тыс. человек;

б) межмуниципальные – 37,0 тыс. человек;

в) межрегиональные – 19,0 тыс. человек

В 2022 году

- а) муниципальные – 655,0 тыс. человек;
- б) межмуниципальные – 37,5 тыс. человек;
- в) межрегиональные – 19,5 тыс. человек

Увеличение числа пассажиров будет достигаться путем улучшения качества и увеличения количества транспортных средств автопарка.

В 2020 году коэффициент срочной ликвидности планируется довести до 0,2, в 2021 г. 0,4, в 2022 г. 0,6.

Такое повышение будет достигаться за счет снижения краткосрочных обязательств и увеличения высоколиквидных активов предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На наш взгляд, стратегия является одним из важнейших элементов стратегического управления (менеджмента). Стратегия рассматривается как долгосрочный план развития организации.

Таким образом, стратегия направлена на улучшение конечных результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Иными словами, руководство предприятия с помощью стратегии может достичь поставленных целей. То есть стратегия отвечает на вопрос, с помощью каких способов предприятие сумеет достичь своих целей в условиях рыночной экономики.

На сегодняшний день стратегия управления человеческими ресурсами является очень актуальной. Иными словами, угрозы для предприятия исходят из внешней среды. Здесь в таких условиях основная задача менеджеров и всего персонала заключается в выявлении угроз и принятии конкретных мер с целью их минимизации или устранения.

В последние годы многие страны мира активно участвуют в международном разделении труда, что приводит к усилению конкуренции на внутренних рынках. В условиях национального и международного экономического законодательства, ухудшение экологической обстановки и сокращение мировых запасов факторов производства также требуют разработки перспективного планирования деятельности организации.

Можно сделать следующие выводы:

- изучение рынка кредитных средств, привлечение инвестиций. Нам представляется, что необходимо ведение переговоров с кредитными учреждениями и организациями, в т.ч. АО «Россельхозбанк» на оформление кредитного договора;

- ведение переговоров с лизинговыми организациями по закупке транспортных средств. Показателем является заключение договоров по лизингу;

- подготовка обращения в Правительство РД за поддержку для участия в государственных и региональных программах;

- оптимизация штатного расписания;

- разработка бизнес-плана по оказанию коммерческих услуг. На наш взгляд, это означает, что для увеличения выручки необходимо выполнение платных работ по техобслуживанию и ремонту сторонних транспортных средств, оказание транспортных услуг по перевозкам по заказу, размещение рекламной продукции на транспорте предприятия;

- поиск и выход на прямых поставщиков запасных частей и топливо;

- закрепление за ПАТП отдельных муниципальных маршрутов с целью исключения дублирования;

- оптимизация использования активов предприятия. Это означает, что увеличение выручки необходимо заключение договоров на аренду свободных административных и производственных площадей;

- мониторинг пассажиропотока. То есть закрепление за АО «Дербентское ПАТП» межрегиональных маршрутов, исключение дублирования этих маршрутов Дербент-Анапа, Дербент-Новочеркасск, Дербент-Кисловодск.

Кроме вышеперечисленных выводов, руководством данного предприятия предлагается следующие предложения по его развитию в планируемые годы.

К таким мероприятиям относятся следующие:

- рассматривается возможность привлечения инвестиций с целью модернизации автобусного парка АО «Дербентское ПАТП»;

- изучается рынок кредитных ресурсов;

- планируется участие в государственных и региональных программах по финансовой поддержке автотранспортной отрасли;

- планируется участие в программах по кредитованию на закупку отечественного автотранспорта при финансовой поддержке государства и республики.

- рассматривается возможность формирования паевого инвестиционного фонда с привлечением работников предприятия.

- планируется выполнение платных работ по техническому обслуживанию и ремонту сторонних транспортных средств, оказание транспортных услуг в виде разовых перевозок по заказу, размещение на транспорте предприятия рекламной продукции и т.д.

С целью оптимизации расходов на предприятии принимаются меры по осуществлению жесткого контроля за целесообразностью производимых расходов.

На предприятии ведется непрерывный мониторинг пассажиропотока на обслуживаемых маршрутах, по результатам которого на муниципальных и межмуниципальных маршрутах были увеличены плановые задания на 10%.

В связи со снижением пассажиропотока на межрегиональных маршрутах, увеличение плановых заданий считается невозможным.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Кодекс (1998). Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. - М.: «Юрайт», 2017.
1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. А.Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2019.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Аспект-Пресс, 2018.- 469 с.
3. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2019. - 166 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление. - 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2018. — 528 с.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: Вильямс Паблишинг, 2016.- 261 с.
6. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. - Н. Новгород: НИМБ, 2019. - 320 с.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2017.- 782 с.
8. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: учебное пособие. - Новосибирск. -НГАЭиУ, 2016.- 256 с.
9. ИванцевичД., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело, 2017.- 389 с.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебное пособие. - Минск: Новое знание, 2018.- 336 с.
11. Карданская Н.П. Принятия управленческого решения. Учебное пособие для ВУЗов. - М.: Юнити, 2018.- 228 с.
12. Карпов А.В. Психология менеджмента. - М.: Гардарики, 2016.- 574 с.
13. Книга работника кадровый службы / Под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. - М.: Экономика, 2018. - 494 с.
14. Кнорринг В.М. Искусство управления. - М.: БЕК, 2014.- 288 с.

15. Конурин Ф.Д. Процесс управления. - М.: Вэлби, 2017.- 312 с.
16. Кочерин Е.А. Контроль как функция управления. - М.: Экономика, 2017.- 285 с.
17. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2015.- 352 с.
18. Ксенчук Е.В. Технология успеха. - М.: Нолидж, 2016.- 192 с.
19. Лемешевский И.М. Экономическое самоуправление. - Минск: Новое знание, 2017.- 456 с.
20. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2018. - 372 с.
21. Менеджмент / Под ред. О.А. Страховой. - СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. - 490 с.
22. Менеджмент. Учебник / Под ред. В.В. Томилова. - М.: Юрайт-Издат, 2018. - 591 с.
23. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2013. - 654 с.
24. Низова Л.М. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал как фактор демографического развития общества. - Йошкар-Ола, 2012. - 18 с.
25. Рябинина Е.П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.П. Рябинина.- СПб.: СПбГИЭУ, 2018. - 384 с.
26. <http://www.garant.ru>.
27. <http://www.consultant.ru>
28. <http://www.economy.gov.ru>.
29. Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]: Отчеты о контрольной деятельности. - Официальный сайт - Режим доступа.- <http://www.nalog.ru>.
30. Федеральная служба статистики Российской Федерации - <http://rosstat.ru/>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

П О Л О Ж Е Н И Е

об оплате труда и премировании работников
рабочих профессий (ремонтных рабочих)
АО «Дербентское ПАТП» с 01 января 2020 г.

1. Настоящее Положение об оплате труда и премировании работников рабочих профессий (ремонтных рабочих) АО «Дербентское ПАТП» (далее – Положение) разработано на основе действующих законодательных и иных нормативных правовых актов РФ, Трудового кодекса РФ, локальных нормативных актов (Коллективный договор, приказы, распоряжения и др.), регулирующих социально-трудовые отношения в организации, нормирование и оплату труда работников рабочих профессий (ремонтных рабочих), размер оплаты труда работников рабочих профессий (ремонтных рабочих), условия, размер и систему оплаты труда, другие надбавки, доплаты и компенсирующие выплаты работникам за их труд в организации (предприятии), с учетом мнения выборного органа профсоюзной организации - Профсоюзного комитета.

2. Положение подлежит обязательному согласованию с выборным представительным органом - Профсоюзным комитетом, представляющим интересы работников, утверждается руководителем предприятия и подлежит обязательному исполнению в предприятии (организации) до внесения в него изменений, дополнений или его отмены.

3. Оплата труда (заработная плата) работников, согласно ст.129 ТК РФ, представляет собой вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в т.ч. за работу в условиях, отличающихся от нормальных, иные выплаты компенсационного характера, премии и другие поощрительные выплаты).

4. Согласно ст.132 ТК РФ заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного им труда у конкретного работодателя и максимальным размером не ограничивается.

5. Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего норму труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда (МРОТ), ст.133 ТК РФ.

6. Для оплаты труда работников рабочих профессий (ремонтных рабочих) в АО «Дербентское ПАТП» применяется повременно-премиальная оплата на основе тарифных ставок за 1 (один) час работы, установленных для

квалификационных (тарифных) разрядов работников, начиная с 3-го квалификационного разряда и выше, в следующих размерах:

| № п/п | Квалификационный разряд работника | Размер часовой тарифной ставки (в руб., коп.) | Размер часовой тарифной ставки с учетом доплаты за работу с вредными условиями труда за 1 час работы (в руб., коп.), при: | |
|-------|-----------------------------------|---|---|-------|
| | | | 8% | 12% |
| 1. | III – разряд | 67-50 | 72-90 | 75-60 |
| 2. | IV – разряд | 68-00 | 73-44 | 76-16 |
| 3. | V – разряд | 68-50 | 74-00 | 76-72 |
| 4. | VI – разряд | 69-00 | 74-52 | 77-28 |

7. При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых обязанностей по вине работодателя оплата труда производится в размере не ниже средней з/платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени.

При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых обязанностей по причинам, не зависящим от работодателя и работника, за работником сохраняется не менее 2/3 тарифной ставки, рассчитанной пропорционально отработанному времени.

При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых обязанностей по вине работника оплата нормируемой части з/платы производится в соответствии с объемом выполненной работы (ст. 155 ТК РФ). Полный брак по вине работника оплате не подлежит (ст. 156 ТК РФ).

8. В соответствии со спецификой деятельности предприятия, а также с учетом мнения представительного органа работников (Профсоюзный комитет) определено, что ремонтные рабочие выполняют работы по техническому обслуживанию и текущему ремонту автотранспортных средств в условиях, отличающихся от нормальных. В процессе работы ремонтные рабочие подвергаются воздействию горюче-смазочных материалов (ГСМ), лакокрасочных изделий, абразивной пыли и других материалов (вредных факторов). Работы, выполняемые в таких условиях, в предприятии признаются как работы, связанные с вредными условиями труда. Аттестация (специальная оценка) условий труда в настоящее время частично проведена.

9. В соответствии со ст.147 ТК РФ оплата труда работников, занятых на работах с вредными условиями труда, устанавливается в повышенном размере по сравнению с тарифными ставками (окладами), установленными для различных видов работ с нормальными условиями труда, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Конкретные размеры повышенной оплаты труда работников устанавливаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников (Профсоюзный комитет).

С учетом мнения представительного органа работников предприятия работодателем определены имеющиеся в предприятии профессии, работа по которым оплачивается в повышенном размере, а также установлены размеры повышенной оплаты труда по каждой профессии (в процентах от размера часовой тарифной ставки), приведенных ниже:

| № п/п | Наименование профессии | Размер доп. оплаты (в % от тарифной ставки) | Примечание |
|-------|--|---|---|
| 1. | Аккумуляторщики | 12 | |
| 2. | Вулканизаторщик, шиномонтажник (ремонтровщик шин) | 12 | |
| 3. | Карбюраторщик, слесарь по ремонту топливной аппаратуры | 12 | |
| 4. | Клепальщик | 12 | |
| 5. | Кузнец | 12 | |
| 6. | Медник (лудильщик) | 12 | |
| 7. | Обойщик | - | временно не применяется (см. штат.расписание) |
| 8. | Электрогазосварщик | 12 | |
| 9. | Слесарь по ремонту двигателей а/м (моторист) | - | |
| 10. | Слесарь по ремонту автомобилей | 8 | временно не применяется (см. штат.расписание) |
| 11. | Смазчик | 8 | |
| 12. | Маляр (по покраске автомобилей) | - | временно не применяется (см. штат.расписание) |
| 13. | Раздатчик нефтепродуктов (оператор АЗС) | 8 | |
| 14. | Токарь | 12 | |
| 15. | Шлифовщик | 12 | |
| 16. | Мойщик автомобилей | 8 | |

Примечание: По позициям с пометкой «временно не применяется (см. штатное расписание)» повышенная оплата в % к тарифной ставке не производится, так как работникам этих профессий работодателем установлена фиксированная месячная заработная плата с учетом указанных размеров повышенной оплаты труда.

10. В соответствии со ст.135 ТК РФ в предприятии применяется система премирования ремонтных рабочих, которая предусмотрена и коллективным договором.

При осуществлении премирования, как выплаты стимулирующего характера, учитывается: показатели и условия премирования, размер премии, категория работников, отвечающих данному виду премирования, периодичность премирования, его источники и др.

Премирование может осуществляться по одному или группе согласованных показателей. К основным группам показателей премирования,

стимулирующих работников (рабочих) за индивидуальные показатели труда относятся:

- количественные показатели: выполнение и перевыполнение производственных заданий, % (процент) выполнения нормы выработки, обеспечение безопасной и ритмичной работы оборудования, соблюдение или сокращение сроков выполнения заданий и т.п.

- качественные показатели: повышение качества продукции (работ, услуг), процент (%) сдачи продукции, снижение (недопущение) брака;

- экономия ресурсов: экономия электроэнергии (энергоносителей), сокращение затрат при выполнении работ (оказание услуг) и т.п.;

- рациональное использование техники (выполнение сроков освоения новой техники, соблюдение технологической дисциплины, техники безопасности и т.п.).

11. Периодом для премирования работников рабочих профессий (ремонтных рабочих) в предприятии устанавливается календарный месяц, в течение которого учитывается количество затраченного работником труда по выполнению трудовых обязанностей.

12. Основными (важнейшими) условиями премирования работника (ремонтного рабочего) являются такие как:

- работа в течение учетного периода и выполнение работником установленных для него (или группы работников) показателей;

- соблюдение работником трудовой дисциплины.

13. Работники, выполнившие показатели премирования (имеется ввиду учетный период), но совершившие прогул, появление на работе в нетрезвом состоянии (состоянии опьянения), совершившие иной дисциплинарный проступок (нарушение технологических правил и т.п.), не приобретают право на премирование в полном размере (объеме). Такие работники работодателем не премируются (имеется ввиду учетный период, в котором совершенно (допущено) нарушение). Право лишения работника премии имеет только работодатель по представлению непосредственного руководителя (начальник отдела, цеха, участка и т.д.).

14. Размер премирования работников (ремонтных рабочих) определяется работодателем в процентном (%) отношении к размеру тарифной ставки оплаты труда по согласованию с представительным органом работников (Профсоюзный комитет).

В АО «Дербентское ПАТП» размер премирования работников (ремонтных рабочих) устанавливается не более 40% от тарифной ставки по выполняемой работником работе.

15. В настоящее Положение могут быть внесены изменения и/или дополнения с учетом изменений законодательных и иных нормативно-правовых актов Российской Федерации, Республики Дагестан, регулирующих нормы социально-трудовых отношений в организациях, учреждениях и т.п.

Примечание: Настоящее Положение разработано в соответствии с приказом АО «Дербентское ПАТП» от _____ 201 г. № в связи с повышением с 01.01.2020г. в РФ МРОТ до 12130 руб. в месяц.

Бухгалтерский баланс АО «Дербентское ПАТП за 2019 год

| Пояснения ¹ | Наименование показателя | Код строки | На отчетную дату отчетного периода | На 31 декабря предыдущего года | На 31 декабря года, предшествующего предыдущему |
|--|--|------------|------------------------------------|--------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| АКТИВ | | | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| | Нематериальные активы | 1110 | | | |
| | Результаты исследований и разработок | 1120 | | | |
| | Нематериальные поисковые активы | 1130 | | | |
| | Материальные поисковые активы | 1140 | | | |
| | Основные средства | 1150 | 7620 | 9173 | 10626 |
| | Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | | | |
| | Финансовые вложения | 1170 | | | |
| | Отложенные налоговые активы | 1180 | 0 | 0 | 103 |
| | Прочие внеоборотные активы | 1190 | | | |
| | Итого по разделу I | 1100 | 7620 | 9173 | 10626 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| | Запасы | 1210 | 1277 | 1468 | 1042 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | | | |
| | Дебиторская задолженность | 1230 | 1259 | 1489 | 2111 |
| | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | | | |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 255 | 227 | 1235 |
| | Прочие оборотные активы | 1260 | 6969 | 3571 | 3427 |
| | Итого по разделу II | 1200 | 9760 | 6755 | 7815 |
| | БАЛАНС | 1600 | 17380 | 15928 | 18544 |
| ПАССИВ | | | | | |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | | |
| | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 34047 | 34047 | 34047 |
| | Собственные акции, выкупленные у акционеров ² | 1320 | | | |
| | Переоценка внеоборотных активов | | | | |
| | Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | | | |
| | Резервный капитал | 1360 | | | |
| | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | (24629) | (22217) | (17827) |
| | Итого по разделу III | 1300 | 9418 | 11830 | 16220 |
| III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³ | | | | | |
| | Паевой фонд | 1310 | | | |
| | Целевой фонд | 1320 | | | |
| | Целевые средства | 1350 | | | |
| | Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества | 1360 | | | |
| | Резервный и иные целевые фонды | 1370 | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|------|-------|-------|-------|
| | Итого по разделу III | 1300 | | | |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| | Заемные средства | 1410 | | | |
| | Отложенные налоговые обязательства | 1420 | | | |
| | Оценочные обязательства | 1430 | | | |
| | Прочие обязательства | 1450 | | | |
| | Итого по разделу IV | 1400 | | | |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| | Заемные средства | 1510 | | | |
| | Кредиторская задолженность | 1520 | 7962 | 4098 | 2324 |
| | Доходы будущих периодов | 1530 | | | |
| | Оценочные обязательства | 1540 | | | |
| | Прочие обязательства | 1550 | | | |
| | Итого по разделу V | 1500 | 7962 | 4098 | 2324 |
| | БАЛАНС | 1700 | 17380 | 15928 | 18544 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения.

2 Здесь и в других формах отчетов, а также в расшифровках отдельных показателей вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

3 Заполняется некоммерческими организациями вместо раздела «Капитал и резервы».

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности АО
«Дербентское ПАТП»

| № п/п | Наименование показателей | Единицы измерения | 2018г. | 2019г. | Темпы роста |
|-------|--|-------------------|---------|---------|-------------|
| 1. | Перевезено пассажиров | тыс. чел. | 702,8 | 695,3 | 99 |
| 2. | Пассажирооборот | тыс. п/к | 11539,8 | 11189,2 | 97 |
| 3. | Доходы от пассажирских перевозок | тыс. т/км | 54388 | 58274 | 107,2 |
| 4. | Расходы от пассажирских перевозок | тыс. руб. | 58778 | 60686 | 103,3 |
| 5. | Финансовый результат | тыс. руб. | -4390 | -2412 | - |
| 6. | Себестоимость 1-го пасс/км., в т.ч. | руб. | 1,63 | 2,01 | 123,4 |
| 6.1. | На муниципальных маршрутах | руб./км | - | - | - |
| 6.2. | На межмуниципальных маршрутах | руб./км | 1,63 | 2,01 | 123,4 |
| 6.3. | На межрегиональных маршрутах | руб./км | 1,63 | 2,01 | 123,4 |
| 7. | Среднесписочная численность персонала | чел. | 329 | 363 | 110,4 |
| 8. | Средняя зарплата | руб. | 10557,2 | 11300 | 107,1 |
| 9. | Задолженность по зарплате | тыс. руб. | - | - | - |
| 10. | Количество подвижного состава, в т.ч. | ед. | 106 | 91 | 85,9 |
| 10.1. | Автобусы | ед. | 103 | 90 | 87,4 |
| 10.2. | Грузовые | ед. | 2 | - | - |
| 10.3. | Прочие | ед. | 1 | 1 | - |
| 11. | Количество регулярных маршрутов, в т.ч. | ед. | 18 | 18 | 100,0 |
| 11.1 | Городские | ед. | - | - | - |
| 11.2 | Межмуниципальные | ед. | 12 | 12 | 100,0 |
| 11.3 | Межрегиональные | ед. | 6 | 6 | 100,0 |
| 12. | Сумма уплаченных налогов, всего, в т.ч. | тыс. руб. | 4189 | 3033 | 72,4 |
| 12.1. | В федеральный | тыс. руб. | 842 | 565 | 67,1 |
| 12.2 | В республиканский | тыс. руб. | 2046 | 1594 | 77,9 |
| 12.3. | В местный | тыс. руб. | 1301 | 874 | 67,2 |
| 13. | Задолженность по налогам, всего, в т.ч. | тыс. руб. | 980 | 2326 | 237,4 |
| 13.1 | В федеральный | тыс. руб. | 228 | 469 | 205,7 |
| 13.2. | В республиканский | тыс. руб. | 545 | 1176 | 215,8 |
| 13.3. | В местный | тыс. руб. | 207 | 681 | 329,0 |
| 14. | Сумма налоговых платежей во внебюджетные фонды | тыс. руб. | 7522,2 | 6416,2 | 86 |
| 15. | Задолженность платежей во внебюджетные фонды | тыс. руб. | 1494,8 | 4173 | 279,2 |
| 16. | Дебиторская задолженность | тыс. руб. | 1489 | 1259 | 84,6 |
| 17. | Кредиторская задолженность | тыс. руб. | 4098 | 7962 | 194,3 |
| | Получено дотаций из республиканского бюджета | тыс. руб. | - | - | - |
| 18. | Доходы, всего | тыс. руб. | 54388 | 58274 | 107,2 |
| 19. | Расходы, всего | тыс. руб. | 58778 | 60686 | 103,3 |
| 20. | Финансовый результат | тыс. руб. | -4390 | -2412 | - |