

«Утверждён»

Советом директоров ОАО «Автовокзалы и  
Автостанции Самарской области»

Протокол от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2011 года

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

## **Годовой отчёт**

# **ОАО «Автовокзалы и Автостанции Самарской области»**

**за 2010г.**

Самара, 2011

## Оглавление

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Характеристика предприятия.....                                        | 3  |
| 2. Организационная структура .....                                        | 6  |
| 3. Положение Общества в отрасли .....                                     | 8  |
| 4. Основные потребители продукции Общества. Система оплаты услуг.....     | 9  |
| 5. Приоритетные направления деятельности Общества .....                   | 10 |
| 6. Достижения 2010г. ....                                                 | 11 |
| 7. Стратегический анализ. Основные положения корпоративной стратегии..... | 14 |
| 8. Анализ бухгалтерского баланса. ....                                    | 22 |
| 8. Анализ отчёта о прибылях и убытках. ....                               | 36 |
| 9. Финансовый анализ. ....                                                | 39 |
| 10. Выводы и рекомендации. Направления развития предприятия .....         | 49 |

## 1. Характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Автовокзалы и автостанции Самарской области» (далее – ОАО «АВ и АС», «Общество») зарегистрировано Постановлением Главы Администрации Железнодорожного района г. Самары № 501/4 от 26.06.1996г.

ОАО «АВ и АС» состоит на учете в ИМНС по месту регистрации юридического лица по Октябрьскому району г. Самары, Свидетельство о постановке на учет серия 63 № 005113933 от 29.08.2008г.

Юридический адрес: 443080, г. Самара, ул. Авроры, 207.

Фактический адрес: 443080, г. Самара, ул. Авроры, 207.

Свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ о юридическом лице, зарегистрированном до 01.07.2002г., №1026300520355 от 06.09.2002г. серия 63 № 002356246.

ОАО «Автовокзалы и Автостанции Самарской области» является правопреемником предприятия «Куйбышевское производственное объединение автовокзалов и автостанций», основанного в 1974 году. В 1993 году «Куйбышевское производственное объединение автовокзалов и автостанций» было преобразовано в ОАО «Самарское объединение автовокзалов и пассажирских автостанций», в 1996 году постановлением администрации Железнодорожного района переименовано в ОАО «Автовокзалы и Автостанции Самарской области». До 2007г. предприятие специализировалось на терминальной деятельности (услуги автостанций), затем начало развивать перевозки собственным транспортом на собственных и арендованных «ГАЗелях». В конце 2007г. было принято решение отказаться от «ГАЗелей» и взять в лизинг автобусы. Если автопарк Общества в 2009г. был представлен 65 современными, новыми автобусами (марок Higer, Hyundai, Iveco, MAN, NEOPLAN, ЛиАЗ), то к середине 2010г. парк пополнился еще шестнадцатью автобусами марок MAN Regio и Hyundai Universe (при этом часть парка была заменена ими – 2 автобуса марки ЛиАЗ и 5 - Higer).

В настоящее время основными видами деятельности акционерного общества является:

- ✓ 63.21 Деятельность терминалов (автобусных станций);
- ✓ 60.21 Деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта, подчиняющегося расписанию.

Дополнительные виды деятельности:

- ✓ 70.20 Сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- ✓ 71.21.1 Аренда прочего автомобильного транспорта и оборудования;
- ✓ 55.12 Деятельность гостиниц без ресторанов.

Структура доходов предприятия за 2010г. представлена на Рис. 1.

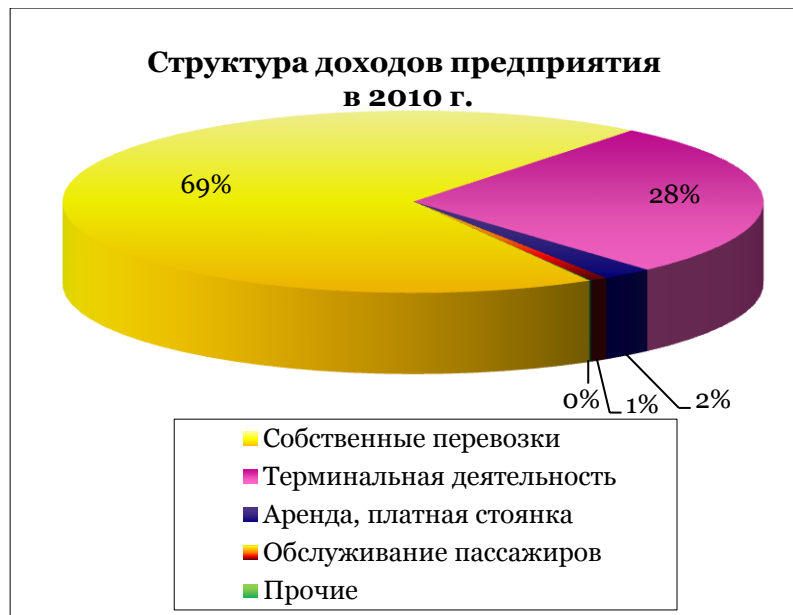


Рис. 1. Структура доходов ОАО «АВ и АС»

ОАО «АВ и АС» действует на территории 14 районов и 4 городских округов Самарской области и представлено 14 автовокзалами и автостанциями, 22 кассовыми пунктами (Рис. 2). Подразделения действуют на основании Положения о структурных подразделениях ОАО «Автовокзалы и автостанции Самарской области» от 03.08.1998г. Они не имеют расчетного счета и обособленного баланса.

Среднесписочная численность работников по итогам 2010 г. составила 361 человек, по сравнению с прошлым годом на 36 человек меньше.

ОАО «АВ и АС» имеет развитую инфраструктуру и является крупнейшим оператором терминальной деятельности автобусных станций в Самарском регионе. На сегодняшний день Общество представляет услуги по продаже билетов 92-м автотранспортным предприятиям, с которыми заключён 101 договор. В рамках заключенных договоров Общество фактически осуществляет функции оператора, диспетчера, консультанта, страхового агента, менеджера, контролера и даже аналитика,

так как в итоге управляет процессами, занимается оптимальным распределением пассажиропотока и расстановкой транспортных средств согласно нужд пассажиров.

За 2010 год пробег автобусов по маршрутной сети общества, состоящей из 204 маршрутов, составил порядка 49,4 миллиона километров. Было перевезено свыше 2,9 миллиона пассажиров. Объём чистой выручки собственных автостанций за 2010г. превысил 420 миллионов рублей с НДС.

Предприятие также выступает в качестве перевозчика собственным транспортом, пользуясь услугами собственных и сторонних автовокзалов. В настоящее время более 26-ти сторонних автовокзалов (не только соседних областей, но и соседних государств) производят продажу билетов и осуществляют описанные выше функции операторов и диспетчеров на автобусы Общества. Из них 12 контрагентов являются одновременно нашими партнерами на паритетных началах (т.е. перевозчиками и автовокзалами).

Пробег собственных транспортных средств за 2010г. составил 9,5 миллиона километров (31 маршрут), количество перевезённых пассажиров – более 877 тысяч человек.

Предприятие динамично развивается, открывая новые рейсы, маршруты и автостанции, приобретая новые, современные автобусы, проводя реконструкцию и модернизацию существующих объектов транспортной инфраструктуры.



Рис. 2. Географическое расположение автовокзалов, автостанций и крупнейших кассовых пунктов ОАО «АВ и АС»

2. Организационная структура

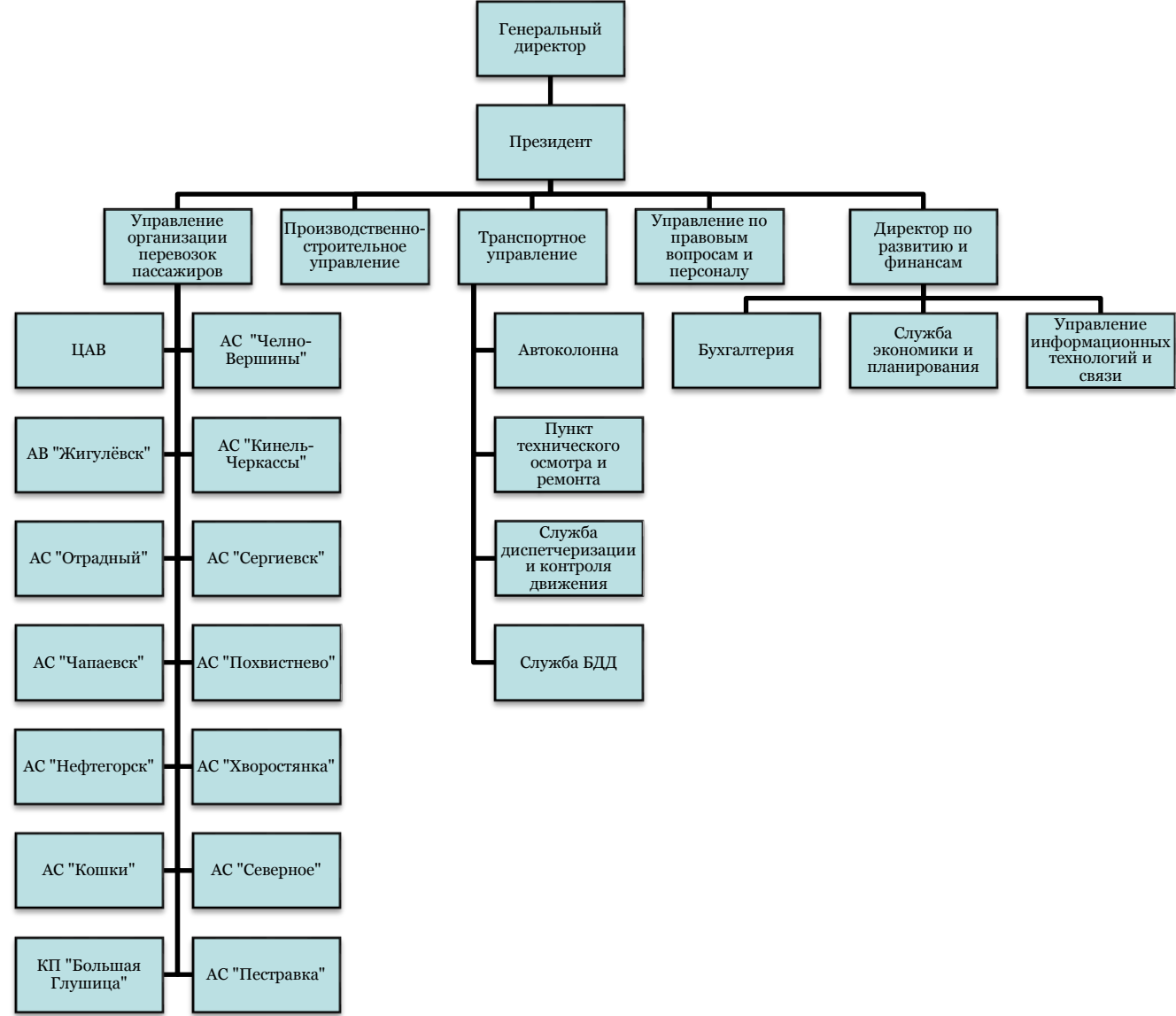


Рис. 3. Действующая организационная структура ОАО «АВ и АС» (укрупнённая схема).

Таблица 1. Автовокзалы и автостанции Самарской области.

| Подразделение                                                                                                                                                                     | Адрес                                                                         | Тип прав на землю                   | Площадь земельного участка, кв.м | Тип прав на здание     | Площадь здания, кв.м | Среднеспис. численность 2010* | Виды деятельности на 01.01.2011                                                                                                                                                                            | Доля в доходе предприятия** | Подчинённые кассовые пункты     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Центральный автовокзал                                                                                                                                                            | г. Самара, ул. Авроры, 207                                                    | собственность                       | 44611,00                         | собственность          | 5281,50              | 104                           | Продажа билетов на автобусный, ж/д и авиатранспорт; платные справки населению; услуги комнат отдыха, платных туалетов, камер хранения; сдача в аренду помещений; автостоянка; медосмотр водителей; прочие. | 31,9%                       | ККП Мехзавод, Смышляевка, Южный |
| Жигулёвский автовокзал                                                                                                                                                            | г. Жигулёвск, ул. Песочная, 1                                                 | постоянное (бессрочное) пользование | 8351,00                          | собственность          | 904,80               | 12                            | Продажа билетов на автобусный транспорт; услуги комнат отдыха, платных туалетов; автостоянка; медосмотр водителей; сдача в аренду помещений                                                                | 1,3%                        |                                 |
| Кинель-Черкасская автостанция                                                                                                                                                     | с. Кинель-Черкасы, ул. Калинина, 2В                                           | постоянное (бессрочное) пользование | 9513,00                          | собственность          | 241,10               | 10                            | Продажа билетов на автобусный транспорт                                                                                                                                                                    | 0,4%                        | КП Яблоневка, Кабановка         |
| Кошкинская автостанция                                                                                                                                                            | с. Кошки, ул. 60 лет Октября, 1А                                              | собственность                       | 10214,00                         | собственность          | 662,55               | 9                             | Продажа билетов на автобусный транспорт; сдача в аренду помещений                                                                                                                                          | 0,9%                        |                                 |
| Нефтегорская автостанция                                                                                                                                                          | г. Нефтегорск, ул. Буровиков, 3                                               | х                                   | х                                | аренда                 | 103,30               | 4                             | Продажа билетов на автобусный транспорт                                                                                                                                                                    | 0,6%                        |                                 |
| Отраденская автостанция                                                                                                                                                           | г. Отрадный, ул. Железнодорожная, 24                                          | собственность                       | 5037,40                          | собственность          | 306,40               | 12                            | Продажа билетов на автобусный транспорт; сдача в аренду помещений                                                                                                                                          | 1,0%                        |                                 |
| Пестравская автостанция                                                                                                                                                           | с. Пестравка, ул. Крайнюковская, 106                                          | собственность                       | 7516,40                          | собственность          | 575,00               | 8                             | Продажа билетов на автобусный транспорт; услуги комнат отдыха; сдача в аренду помещений                                                                                                                    | 0,7%                        |                                 |
| Похвистневская автостанция                                                                                                                                                        | г. Похвистнево, ул. Революционная, 8                                          | собственность                       | 2976,00                          | собственность          | 181,50               | 16                            | Продажа билетов на автобусный транспорт; сдача в аренду помещений                                                                                                                                          | 0,7%                        | КП Алькино, Стюхино, Кротково   |
| Приволжская автостанция                                                                                                                                                           | с. Приволжье, ул. Мира, 65                                                    | собственность                       | 700,00                           | собственность          | 181,00               | 2                             | Продажа билетов на автобусный транспорт; сдача в аренду помещений                                                                                                                                          | 0,1%                        |                                 |
| Сергиевская автостанция                                                                                                                                                           | с. Сергиевск, ул. Ленина, 87а (здание); ул. Карла Маркса, 17 (земля и здание) | постоянное (бессрочное) пользование | 1000,00                          | аренда / собственность | 98,92 / 42,4         | 12                            | Продажа билетов на автобусный транспорт; услуги платных туалетов                                                                                                                                           | 1,1%                        | КП Суходол, Сургут              |
| Хворостянская автостанция                                                                                                                                                         | с. Хворостянка, ул. Комсомольская, 28                                         | собственность                       | 1611,00                          | собственность          | 310,00               | 4                             | Продажа билетов на автобусный транспорт; сдача в аренду помещений                                                                                                                                          | 0,1%                        |                                 |
| Чапаевская автостанция                                                                                                                                                            | г. Чапаевск, ул. Железнодорожная, 40                                          | х                                   | х                                | собственность          | 193,70               | 3                             | Продажа билетов на автобусный транспорт                                                                                                                                                                    | 0,1%                        |                                 |
| Челно-Вершинская автостанция                                                                                                                                                      | с. Челно-Вершины, ул. Центральная, 13а                                        | постоянное (бессрочное) пользование | 144,00                           | собственность          | 58,60                | 6                             | Продажа билетов на автобусный транспорт; сдача в аренду помещений; медосмотр водителей                                                                                                                     | 0,3%                        | КП Эштебенькино                 |
| <b>Кассовые пункты</b> (Алексеевка Центр, Алексеевка Черёмушки, Богатое, Большая Глушица, Исаклы, Клявлино, Максимовка, Серноводск, с/з Серноводский, Утёвка, Шентала, с/х Южный) |                                                                               |                                     |                                  |                        |                      | 20                            | Продажа билетов на автобусный транспорт; сдача в аренду помещений                                                                                                                                          | 1,5%                        |                                 |

\* Без учёта ставки

\*\* Суммарно АВ, АС и КП дают 40,5% доходов предприятия; остальное – АТУ и незначительная доля аппарата управления (бухгалтерские услуги).

### **3. Положение Общества в отрасли**

ОАО «АВ и АС» принадлежит к транспортной отрасли, являясь сетью автовокзалов и перевозчиком одновременно.

Имея развитую инфраструктуру и являясь крупнейшим оператором терминальной деятельности автобусных станций в Самарском регионе, Общество не испытывает заметного влияния конкурентной среды. С другой стороны, автопарк Общества к концу 2010г. представлен 75 современными, новыми автобусами, что позволяет АО «АВ и АС» удовлетворять потребности населения и экономики в качественных и безопасных транспортных услугах, конкурентоспособных с лучшими мировыми аналогами.

Перевозчики находятся в некотором смысле в «подчинённом» по отношению к ОАО положении, т.к. не имеют возможности наполнять собственные автобусы через собственные кассы, анализировать пассажиропоток в целом, выявлять новые перспективные маршруты, оперативно изменять расписание.

Косвенными конкурентами являются компании, производящие перевозки альтернативными автобусному видам пассажирского транспорта – железнодорожным, авиа, такси.

Однако, по данным Самарстата, доля пассажиров, перевезённых автобусным транспортом, за последние пять лет существенно не менялась и составляет порядка 35%. Это связано с устоявшимися привычками населения, а также комфортом, удобством и относительной дешевизной автобусных перевозок.

Необходимо отметить также, что из-за демографических и частично из-за экономических факторов объём пассажирских перевозок (без учёта внутригородских) в Самарской области снижается в последние годы в среднем на 3% ежегодно. Однако сам сектор не имеет тенденции к сворачиванию – существенное изменение спроса в долгосрочной перспективе практически невозможно.

Таким образом, ОАО «АВ и АС» занимает прочное, стабильное положение в экономике региона; планируется как расширение бизнеса, так и его «оптимизация» (см. «Перспективы развития Общества»).

#### 4. Основные потребители продукции Общества. Система оплаты услуг

Основными деловыми партнёрами ОАО «АВ и АС» являются следующие автотранспортные предприятия и автовокзалы: ООО «Самараоблавтотранс», ООО «Сервис», ИП Файрушин Ф.И., ООО «Автопилот-Транс», ОАО «Автопассервис», ООО «Тольяттинский автовокзал» и другие. Сотрудничество носит многолетний характер по причинам финансовой стабильности Общества и исторически сложившихся отраслевых организационно-производственных связей.

Основным же потребителем транспортных услуг Общества являются пассажиры - физические лица, что делает его хозяйственную деятельность социально ориентированной и определяет особенности его функционирования.

Оплата транспортных услуг ОАО «АВ и АС» осуществляется путём предоплаты за наличный расчёт, что даёт такие «плюсы», как отсутствие дебиторской задолженности и постоянный приток наличных денег.

Имеют место сезонные колебания платежей из-за изменений пассажиропотока в течение года (Рис. 3), а также средней стоимости билета, которая, в свою очередь, зависит от дальности поездки и меняется несущественно из месяца в месяц.

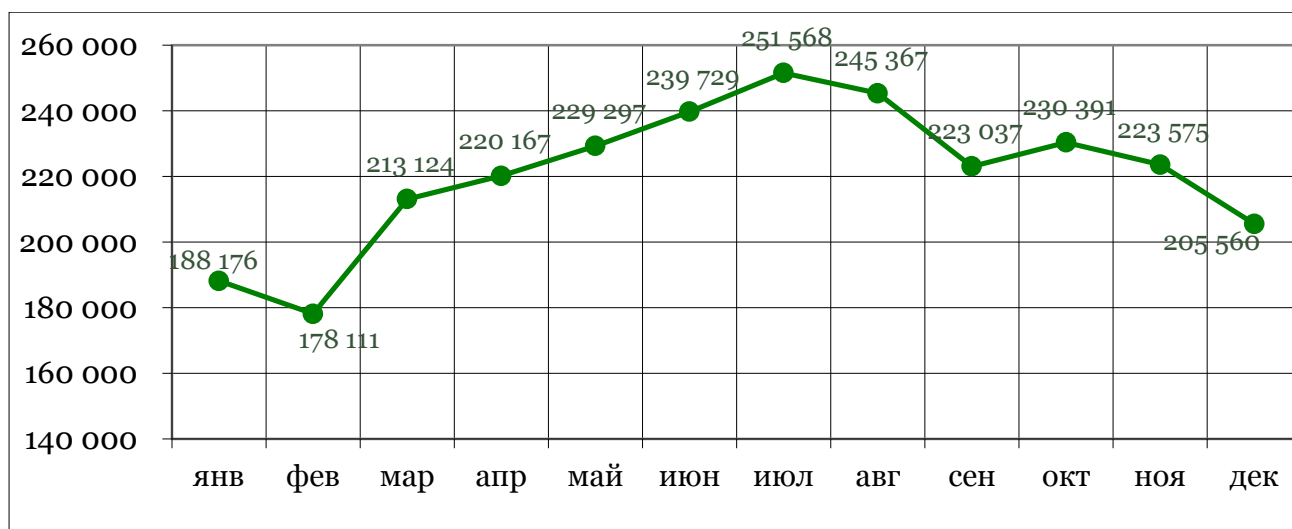


Рис. 3. Пассажиры, отправленные с автовокзалов и автостанций ОАО «АВ и АС» в 2010г.

Тарифы на автобусные перевозки устанавливаются Постановлением Правительства Самарской области. Согласно Постановлению Правительства Самарской области от

20.06.2008 № 244 «Об утверждении предельных максимальных уровней тарифов на перевозки пассажиров и багажа автомобильным транспортом в пригородном сообщении и по внутриобластным, межобластным маршрутам» предельные максимальные уровни тарифов на перевозки пассажиров автомобильным транспортом в пригородном сообщении и по внутриобластным, межобластным маршрутам составляют 1,15 руб. и 1,3 руб. (включая НДС) соответственно за каждый километр перевозки пассажиров.

## **5. Приоритетные направления деятельности Общества**

Приоритетными направлениями деятельности Общества являются организация пассажирских перевозок и арендный бизнес. При возросшем по сравнению с 2009г. на 8% пассажиропотоке отмечен рост чистой выручки от организации перевозок на 10% (2,46 млн. человек и 2,65 млн. человек, 385 млн. руб. и 420 млн. руб. соответственно). Доходы от аренды помещений остались на уровне прошлого года и составили 13,5 млн. руб.

Перевозки собственным транспортом – активно развиваемый Обществом вид бизнеса, но на данном этапе довольно инвестиционноёмкий. В 2010г. сумма лизинговых услуг составила 104<sup>1</sup> млн. руб. без НДС, что приводит к отрицательной рентабельности по этому виду деятельности до наступления срока окупаемости.

В целом по итогам 2010 года наблюдается рост доходов относительно 2009г. на 24% (239,69 млн. против 193,05 млн. руб. без НДС – форма №2). Это вызвано увеличением доли собственных перевозок, ростом доходов от терминальной деятельности и платной стоянки. По данным министерства транспорта, связи и автомобильных дорог Самарской области сегодня на территории области наблюдается прекращение спада объемов пассажироперевозок, что свидетельствует о постепенном восстановлении реального сектора экономики в Самарской области.

---

<sup>1</sup> Сумма начисленных лизинговых услуг по транспортным средствам, находящимся на балансе лизингодателя, плюс сумма ускоренной амортизации по транспортным средствам, находящимся на балансе лизингополучателя (нашем).

## 6. Достижения 2010г.

1. 2 и 16 августа 2010г. соответственно открыты новые кассовые пункты – Алексеевка Центр (более 500 пассажиров ежемесячно, 70 тыс. руб. чистая выручка) и Богатое (более 1000 пассажиров в месяц, 130 тыс. руб. чистая выручка).

2. Открыты новые рейсы и маршруты:

- ✓ с 15.04.2010 – Самара - Уральск, 7-30;
- ✓ с 15.04.2010 – Самара - Нижний Новгород, 20-00;
- ✓ 06.07.2010 - Самара-Сызрань;
- ✓ с 29.07.2010 – Самара - Москва, 19-00;
- ✓ с 10.08.2010 - Самара-Бугуруслан.

3. 2 августа 2010г. было осуществлено разделение объектов транспортной инфраструктуры Общества на два направления – Север и Юг - с введением должностей заместителя начальника Управления организации перевозок пассажиров по соответствующему направлению (Табл. 2).

Таблица 2.

Разделение автостанций по направлениям.

|                                 |                 |
|---------------------------------|-----------------|
| <b>Южное<br/>направление</b>    | Чапаевск        |
|                                 | Нефтегорск      |
|                                 | Приволжье       |
|                                 | Богатое         |
|                                 | Пестровка       |
|                                 | Алексеевка      |
|                                 | Хворостянка     |
|                                 | Большая Глушица |
| <b>Северное<br/>направление</b> | Жигулевск       |
|                                 | Отрадный        |
|                                 | Кошки           |
|                                 | Сергиевск       |
|                                 | Челно-Вершины   |
|                                 | Шентала         |
|                                 | Исаклы          |
|                                 | Клявлино        |
|                                 | Похвистнево     |
|                                 | Кинель-Черкассы |

4. С 01.09.2010г. была введена новая сдельная система оплаты труда для работников автотранспортного управления, а также автовокзалов, автостанций и кассовых пунктов, характеризующаяся детальной системой мотивации сотрудников.

5. Начата модернизация IT-инфраструктуры:

✓ Осуществлен переход к виртуальной инфраструктуре с использование Huper-V сервера. Данный переход снижает расходы на эксплуатацию, облегчает и сокращает последующие модернизации, а также увеличивает производительность и надежность ЛВС предприятия.

✓ Осуществляется модернизация физического оборудования ЛВС путем перевода на 1Гб/с каналы и внедрение V-LAN.

✓ Осуществляется замена персональных компьютеров тонкими клиентами, что обеспечит их повышенную производительность и безопасность, а также сократит расходы на эксплуатацию и модернизацию.

6. Реформирована служба контроля и режима – с 01.10.2010г. она введена в состав Центрального автовокзала.

7. Осуществлена разметка асфальтовой площадки ЦАВ. Начал своё функционирование Пост №3, осуществляющий платный пропуск автомобилей на площадку Центрального Автовокзала. С 01.10.2010г. по 31.12.2010г. он принёс предприятию 752 820 руб. выручки с НДС.

8. Установлена система GPS-навигации «Автограф» на собственные автобусы, что позволило повысить уровень контроля над водительским составом и уровень безопасности пассажиров.

9. Заключён договор со страховой компанией «НАСКО» по добровольному страхованию пассажиров, что также повысило уровень их безопасности, а также принесло экономическую выгоду предприятию в размере 100,5 тыс. руб. с НДС. Первый полис был продан 29.11.2010г.

10. Проведены капитальные ремонты автостанций, введены в эксплуатацию новые здания (Табл. 3).

Таблица 3.

Работа производственно-строительного участка в 2010г.

| АС                 | Вид работ                                           |
|--------------------|-----------------------------------------------------|
| Приволжье АС       | Ремонт системы отопления с заменой котла            |
|                    | Пуск газовой котельной                              |
| Кинель-Черкассы АС | Ввод в эксплуатацию нового здания                   |
|                    | Внутренняя отделка и ввод в эксплуатацию кафе       |
|                    | Пуск газовой котельной                              |
|                    | Ввод в эксплуатацию трансформаторной подстанции     |
| Отрадный АС        | Ввод в эксплуатацию первого этажа АС                |
| Сергиевск АС       | Монтаж системы отопления                            |
|                    | Пуск газовой котельной                              |
|                    | Асфальтирование площадки                            |
|                    | Устройство наружной канализации с выгребной ямой    |
|                    | Устройство наружного водопровода                    |
| Исаклы КП          | Монтаж системы электроснабжения                     |
|                    | Ввод в эксплуатацию здания АС                       |
| Богатое КП         | Внутренний косметический ремонт                     |
|                    | Замена электрического ввода                         |
|                    | Ремонт системы отопления                            |
| Пестровка АС       | Устройство наружного водопровода на новое здание АС |
|                    | Подключение новой АС к электроснабжению             |
| Чапаевск АС        | Устройство наружной канализации                     |
| Нефтегорск АС      | Замена ввода теплоснабжения                         |
|                    | Ремонт системы отопления                            |
| ЦАВ / АТУ          | Замена освещения на перроне                         |
|                    | Устройство ограждения стоянки                       |
|                    | Замена освещения в АТУ                              |
|                    | Переоборудования помещения в АТУ под класс БДД      |

11. В 2010г. ОАО «АВ и АС» стало лауреатом национальной общественной премии транспортной отрасли России «Золотая колесница» в номинации «Лучшее российское региональное предприятие автомобильного транспорта».

## 7. Стратегический анализ. Основные положения корпоративной стратегии.

**Миссия ОАО «АВ и АС»** - реализация конституционного права граждан РФ на свободу передвижения путем обеспечения устойчивых и безопасных автобусных сообщений.

### Видение компании.

Мы российская транспортная компания новейшего типа на базе высоких технологий, нацеленная на предоставление качественных и безопасных пассажирских перевозок.

Наша компания удовлетворяет потребности общества и экономики в качественных транспортных услугах, конкурентоспособных с лучшими мировыми аналогами.

Мы коллектив профессионалов высокого уровня.

Приоритетом развития нашего предприятия является инновационное развитие научно-технической и технологической базы на основе передовых мировых достижений и прорывных технологий, включая внедрение новых инфокоммуникационных и навигационных систем, систем телематического мониторинга транспортных потоков и интеллектуальных транспортных систем.

### Анализ факторов макросреды.

Стратегический анализ факторов макросреды (PEST) представлен на *рис. 4*.



*Рис. 4. PEST-анализ ОАО «АВ и АС».*

Транспортная отрасль Российской Федерации представляет собой развивающийся многоотраслевой бизнес, обеспечивающий развитие всей экономики страны. Деятельность предприятий в этой отрасли имеет коммерческие перспективы и может быть эффективной для инвестиций.

### Отраслевые факторы успеха. SNW-анализ.

Таблица 4.

SNW- анализ стратегических позиций ОАО «АВ и АС».

| Наименование стратегической позиции                                                                                                                                                                                                                                 | Качественная оценка позиции |                  |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|-------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                     | S<br>сильная                | N<br>нейтральная | W<br>слабая |
| <b>Технологические факторы успеха:</b><br>✓ значительный опыт в использовании технологии перевозочных процессов;<br>✓ способность к совершенствованию предоставляемых услуг.                                                                                        | S                           | N                |             |
| <b>Производственные факторы успеха:</b><br>✓ наличие нового надежного подвижного состава;<br>✓ высокая производительность труда;<br>✓ удобное расположение предприятия;<br>✓ наличие собственной ремонтной базы.                                                    | S<br><br>S                  | N                | W           |
| <b>Распределительные факторы успеха:</b><br>✓ наличие принадлежащей компании сети сбыта услуг.                                                                                                                                                                      | S                           |                  |             |
| <b>Маркетинговые факторы успеха:</b><br>✓ хорошо подготовленный и эффективный штат работников, участвующих в организации перевозок;<br>✓ благоприятный имидж и репутация у потребителя;<br>✓ отличный по сравнению с конкурентами комфортабельный подвижной состав. | S<br>S                      |                  | W           |
| <b>Квалификационные факторы успеха:</b><br>✓ опыт в использовании определенной технологии;<br>✓ способность создать умную и броскую рекламу.                                                                                                                        |                             |                  | W<br>W      |

Таблица 4 (окончание).

| Наименование стратегической позиции                                                                                                                                              | Качественная оценка позиции |                  |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|-------------|
|                                                                                                                                                                                  | S<br>сильная                | N<br>нейтральная | W<br>слабая |
| <b>Организационные возможности:</b><br>✓ мощные информационные системы;<br>✓ способность быстро реагировать на изменение рыночных условий;<br>✓ наличие управленческого ноу-хау. |                             | N                | W           |
| <b>Другие факторы успеха:</b><br>✓ общие низкие издержки;<br>✓ доступ к источникам капитала;<br>✓ приятные и вежливые работники.                                                 | S                           | N                | W           |

### Характеристика элементов управления.

Таблица 5.

#### Характеристика элементов управления ОАО «АВ и АС».

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегия                            | Недостаточный уровень проработки корпоративной и функциональных стратегий организации. Отсутствие программы внедрения стратегии.                                                                                                                                |
| Организационная структура управления | Организационная структура линейно-функциональная, иерархического типа <sup>2</sup> (Рис. 3). Представляет собой систему с невысокой степенью адаптивности, плохо совместима с философией качества предоставления услуг в современном быстро меняющемся бизнесе. |

Таблица 3 (окончание).

<sup>2</sup> Основы линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Таблица 5 (окончание).

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системы управления                 | Имеется 4 основных программных комплекса, на основе которых осуществляется перевозочная деятельность, деятельность по продаже билетов, сервисно–бытовое обслуживание.                                                                                                           |
| Состав инструментов управления     | Планирование, бюджетирование, бухгалтерский учет, финансовый анализ. Управленческий учет на стадии внедрения; бизнес-процессы в компании описаны слабо и в большинстве своём не регламентированы. Не развито прогнозирование и моделирование, отсутствует маркетинговый анализ. |
| Стиль                              | Для достижения оперативных целей компании применяется авторитарный стиль руководства.                                                                                                                                                                                           |
| Суммарная компетентность персонала | Топ-менеджеры, руководители среднего звена обладают достаточной квалификацией.<br>Линейные руководители обладают большим опытом.                                                                                                                                                |
| Совместно разделяемые ценности     | Корпоративная культура присутствует.                                                                                                                                                                                                                                            |

В целом существующие системы управления дают возможность результативно, но отчасти «пассивно» управлять компанией: компания способна без особых изменений использовать положительные тенденции, сложившиеся на рынке. Для дальнейшего развития необходимо детализировать и внедрить корпоративную стратегию, уделять внимание управленческому учёту, в частности, описать и регламентировать существующие бизнес-процессы.

### **SWOT-анализ. Коренные компетенции.**

Проведённый SWOT-анализ позволил выявить ключевые компетенции компании:

- ✓ Ведение бизнеса в сфере пассажирских автотранспортных перевозок, базирующихся на разветвленной маршрутной сети при наличии собственной материально-технической базы.
- ✓ Отработанные временем бизнес-процессы, работоспособные технологии перевозок.
- ✓ Наличие профессиональных специалистов в сфере организации перевозок.
- ✓ Способность отстаивать свои интересы в условиях противостояния органов власти и конкурентов, основанная на правовом обеспечении.

Таблица 6.

## SWOT-анализ ОАО «АВ и АС».

| Возможности (из внешней среды) <b>O</b>                                                           | Сильные стороны компании <b>S</b>                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Увеличение региональной экспансии                                                                 | Наличие разветвленной сети сбыта транспортных услуг                                                               |
| Расширение маршрутной сети в связи с реализацией государственной программы по строительству дорог | Наличие нового подвижного состава                                                                                 |
| Сохранение доли рынка за счет высокого барьера для вхождения конкурентов в отрасль                | Выгодное географическое положение автовокзалов в регионе                                                          |
| Удержание объема перевозок за счет увеличения мобильности населения                               | Значительный опыт в использовании технологии перевозочных процессов                                               |
| Снижение рисков потери пассажиров за счет договоренностей с конкурентами                          | Наличие специализированных сервисных подразделений, способных потенциально вырасти в самостоятельные виды бизнеса |
|                                                                                                   | Наличие собственного известного бренда                                                                            |
| Угрозы (из внешней среды и прежде всего со стороны конкурентов) <b>T</b>                          | Слабые стороны компании <b>W</b>                                                                                  |
| Законодательное ограничение на удержание и расширение маршрутной сети                             | Низкая способность к совершенствованию предоставления услуг                                                       |
| Наличие сильного конкурента, поддерживаемого на государственном уровне                            | Низкая производительность труда                                                                                   |
| Снижение прибыли вследствие введения гос. органами дополнительных требований к ведению бизнеса    | Низкий уровень внедрения новых технологий                                                                         |
| Ограничение ФАС развития и роста бизнеса                                                          | Отсутствие способности быстро реагировать на изменение рыночных условий                                           |
|                                                                                                   | Высокие издержки                                                                                                  |

### Анализ целей внешних и внутренних стейкхолдеров. Экономическая модель организации.

Стейкхолдерами являются группы или индивиды, которые могут повлиять и/или на которых влияет достижение целей организации. Анализ целей стейкхолдеров ОАО «АВ и АС» приведён в табл 7.

Таблица 7.

## Анализ целей внешних и внутренних стейкхолдеров.

| Группа влияния                                              | Интересы                                                                                                                                                                                             | Оценка влияния на экономическую модель                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Миноритарные акционеры                                      | Размер годового дивиденда<br>Повышение стоимости их акций                                                                                                                                            | Сильное. Акционеры не забирают свой дивиденд, а вкладывают его в развитие компании.                                                                                                                                                                    |
| Мажоритарные акционеры                                      | Рост стоимости компании и её прибыль<br>Колебания стоимости акций                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Институциональные инвесторы (в перспективе)                 | Финансовая успешность (рентабельность, способность генерировать стабильно высокую прибыль)<br>Наличие проектов для инвестирования<br>Высокое качество корпоративного управления                      | В перспективе - сильное, если их вклад в развитие бизнеса будет существенен.                                                                                                                                                                           |
| Менеджеры высшего звена                                     | Размеры заработной платы и премий<br>Социальный статус, связанный с работой в компании<br>Уровни ответственности<br>Количество и острота служебных проблем<br><i>Динамичное развитие предприятия</i> | Сильное. Существующая система оплаты труда не мотивирует топ-менеджеров на увеличение объёмов продаж. Более того, топ-менеджеры ориентированы на совместную разработку стратегии развития компании, чтобы учесть интересы всех ключевых стейкхолдеров. |
| Работники                                                   | Гарантии занятости<br>Уровень реальной заработной платы<br>Условия найма<br>Возможности карьерного роста<br>Уровень удовлетворения работой<br>Условия труда                                          | Важное. Человеческие ресурсы можно назвать основными ресурсами предприятия, и без обеспечения соблюдения интересов работников невозможно добиться положительных результатов. На данный момент отсутствует профсоюз, но его создание предполагается.    |
| Потребители (пассажиры)                                     | Безопасность<br>Комфорт<br>Приемлемые цены                                                                                                                                                           | Слабое. Наш продукт необходим потребителям, цена предприятием не регулируется. Безопасность и комфорт -необходимые условия.                                                                                                                            |
| Поставщики (перевозчики)                                    | Выгодные условия сотрудничества<br>Оплата в срок и по условиям договора                                                                                                                              | Среднее. Рентабельность терминальной деятельности выше рентабельности собственных перевозок; но перевозчики нуждаются в услугах нашей организации больше, чем мы - в их услугах, отсюда степень влияния «среднее».                                     |
| Представители государственной и муниципальной властей. ФАС. | Обеспечение занятости<br>Выплата налогов<br>Соответствие деятельности требованиям закона<br>Вклад в экономический рост региона                                                                       | Сильное. Государственное лицензирование основной (перевозочной) деятельности предприятия, регулирование тарифов на законодательном уровне, ограничение деятельности антимонопольными органами. В перспективе контроль может ужесточиться.              |
| Социальные и общественные группы                            | Забота об окружающей среде<br>Проведение акций социальной ответственности                                                                                                                            | Слабое.                                                                                                                                                                                                                                                |

Интересы ключевых стейкхолдеров не противоречат друг другу и формируют экономическую модель организации, которая, в свою очередь, определяет коридор стратегий.

На данный момент стратегическую экономическую модель ОАО «АВ и АС» можно определить как модель максимизации добавленной стоимости с элементами модели рыночной доли.

Модель максимизации прибыли - внимание концентрируется на доходе на акцию в конкретном периоде, а не на повышении эффективности от использования ресурсов или роста в долгосрочной перспективе. (В большей степени удовлетворены интересы собственников). Но собственники заинтересованы в развитии компании (вкладывают свой дивиденд).

Модель максимизации продаж - максимальное внимание на увеличение объёма продаж при прибыли не менее необходимого минимума. (В большей степени удовлетворены интересы наёмных работников - топ-менеджеров). Однако топ-менеджмент компании также ориентирован на её развитие, как и большинство других ключевых стейкхолдеров.

Модель рыночной доли - максимизация роста (рыночной доли). ОАО «АВ и АС» частично ориентировано на данную модель: предполагается расширение автопарка, экспансия в другие регионы. Однако «большая» рыночная доля не является главным мерилом успеха компании, хотя и способна привлечь приток инвестиций, а также позволяет добиться экономии за счет масштабов производства.

Модель максимизации добавленной стоимости как главная целевая функция предприятия была выдвинута японскими экономистами и получила название «японской модели развития фирмы». Компании с такой экономической моделью стремятся максимизировать добавленную стоимость своей производственной деятельности.

Преимуществом данного целевого критерия оценки деятельности предприятия является то, что он позволяет обеспечивать максимизацию экономических интересов не только рабочих и менеджеров, но и собственников предприятия. В достаточной мере могут быть учтены при формировании данного целевого показателя и инвестиционные потребности предприятия в развитии основных средств и нематериальных активов инновационного характера. Наконец, данный целевой критерий носит долгосрочный характер, т.е. легко моделируется в стратегической перспективе. Вместе с тем, рассматриваемая целевая модель имеет существенный недостаток— она вступает в конфликт с экономическими интересами конечного покупателя продукции.

Государство накладывает определённые ограничения на наше предприятие, и в то же время оно создаёт особенности его функционирования: в частности, цена билета им (предприятием) не регулируется. Соответственно, модель максимизации добавленной стоимости теряет свой главный недостаток применительно к ОАО «АВ и АС» и является наиболее приемлемой.

### **Корпоративная стратегия.**

На основе собранной информации, проведенного анализа и экспертизы сформулирована следующая стратегия развития ОАО «АВ и АС» на долгосрочную перспективу до 2015г. - развитие компании, обеспечивающее рост доли компании на рынке пассажирских перевозок автотранспортом, увеличение объема продаж за счет широкого охвата рынка и лидерства по снижению издержек.

### **Функциональные стратегии.**

Ниже приведены обобщённые формулировки функциональных стратегий.

1. Производственная стратегия – снижение удельных затрат и повышение коммерческих результатов за счет расширения сбытовой сети на современной материально-технической базе.

2. Социальная стратегия – внедрение системы управления человеческими ресурсами на основе постоянного профессионального обучения, гарантированного карьерного роста с применением методов материального стимулирования и мотивации квалифицированного труда.

3. Маркетинговая стратегия - активное продвижение бренда компании с позиционированием услуг как качественных, надежных и гарантирующих безопасность и комфорт.

4. Управленческая стратегия – внедрение эффективных бизнес-процессов, формирование внутрифирменных стандартов управления, контроля и анализа с обоснованием адекватной организационно-функциональной структуры управления компанией.

5. Финансовая стратегия - привлечение на коммерчески выгодных условиях долгосрочных инвестиций в коммерческих банках, а также поиск внутренних финансовых резервов.

## **8. Анализ бухгалтерского баланса.**

### **Основы представления отчетности.**

Бухгалтерская отчетность Общества сформирована исходя из действующих в Российской Федерации правил бухгалтерского учета и отчетности, базируется на нормах Федерального закона от 21 ноября 1996 года №129-ФЗ «О бухгалтерском учете», Приказа Минфина РФ от 29 июля 1998 года № 34 н «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации», иных Положениях по бухгалтерскому учету, применяемых коммерческими организациями, являющимися юридическими лицами по законодательству РФ, других нормативных актах и методических указаниях по вопросам бухгалтерского учета.

В случае наличия противоречий в нормативных актах по бухгалтерскому учету, касающихся правил оценки или признания активов или обязательств, подлежат применению правила, установленные конкретизированными (специальными) стандартами. В случае, когда конкретный стандарт не содержит четких или достаточных инструкций, следует руководствоваться фундаментальными принципами, заложенными в Положении по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ.

Если по конкретному вопросу в нормативных документах не установлены способы ведения бухгалтерского учета, применяется разработанный Обществом и утвержденный приказом об учетной политике способ, не противоречащий действующим положениям по бухгалтерскому учету.

### **Учетная политика организации.**

Бухгалтерский учет предприятия ведется с использованием информационных систем - сетевая версия программы 1С: Бухгалтерия-7.7., 1 С: Зарплата и Кадры, 1С:Торговля и Склад, 1С :Автотранспорт, 1С: Система автоматической продажи Билетов, Программный комплекс РАСПАС, а также с применением ручного способа обработки информации и учета. В 2011году Общество планирует переход на 8 версию программ 1С для ведения бухгалтерского учета, управления перевозками.

Согласно учетной политике, принятой на предприятии, амортизация основных средств начисляется линейным способом для бухгалтерского учета и для целей налогообложения. При этом срок полезного использования по вновь приобретенным основным средствам одинаков и для бухгалтерского учета и для целей налогообложения. Стоимость спецодежды и спец

оснастки погашается при выдаче в производство и в дальнейшем учитывается за балансом. Процесс приобретения материалов отражается непосредственно на счете 10 «Материалы», без использования счетов 15 и 16. Материальные ресурсы, списываемые в производство, оцениваются по средней себестоимости.

Расходы на ремонт основных средств включаются в себестоимость без образования резерва на ремонт основных средств.

Под доходами Общества понимается происшедшее за отчетный период увеличение экономических выгод в форме притока активов или увеличения их стоимости, либо в форме уменьшения обязательств, которое в конечном итоге приводит к увеличению собственного капитала Общества, отличному от увеличения, связанного с вкладами собственников.

Доходами от обычных видов деятельности признаются:

- ✓ доходы от перевозки пассажиров собственным транспортом;
- ✓ доходы от продажи билетов на автобусы сторонних перевозчиков (терминальная деятельность);
- ✓ доходы от оказания услуг на автовокзалах (камера хранения, комната отдыха, туалет, платная справка и пр.);
- ✓ доходы от сдачи имущества в аренду.

Прочими доходами признаются:

- ✓ доходы от реализации и прочего выбытия основных средств и иного имущества.
- ✓ проценты, полученные за предоставление в пользование денежных средств Общества, а также проценты за использование банком денежных средств, находящихся на счете организации в этом банке,
- ✓ другие доходы, которые не являясь чрезвычайными, в то же время не являются характерными для Общества (штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров, поступления в возмещение причиненных убытков и пр.)

Выручка от реализации продукции в целях налогообложения прибыли определяется по мере отгрузки продукции.

В соответствии с требованиями п.4 ст.149 НК РФ организация ведет отдельный учет доходов и расходов при осуществлении операций, подлежащих налогообложению, и операций, не подлежащих налогообложению:

Аналитический учет выручки от реализации товаров (работ, услуг) как облагаемых НДС, так и не признаваемых объектом налогообложения ведется на счете 90 «Продажи», субсчет 90.1 «Выручка» в разрезе субконто:

- ✓ «Вид номенклатуры ( вид деятельности)»;
- ✓ «Ставка НДС» - 18%, Без НДС.

Если доля совокупных расходов на производство товаров (работ, услуг), имущественных прав, операции по реализации которых не подлежат налогообложению, не превышает 5 процентов общей величины совокупных расходов на производство, то суммы налога подлежат вычету в соответствии с порядком, предусмотренным ст.172 НК РФ.

Расходами Общества признается происшедшее за отчетный период уменьшение экономических выгод в форме выбытия или снижения стоимости активов и/или возникновения обязательств, приводящее к уменьшению собственного капитала Общества, отличному от уменьшения, обусловленного распределением собственного капитала среди собственников.

Расходами по обычным видам деятельности признаются расходы, осуществление которых связано с выполнением работ, оказанием услуг, в том числе, возмещение стоимости основных средств, нематериальных активов и иных амортизируемых активов, осуществляемых в виде амортизационных отчислений.

Прочими расходами признаются:

- ✓ расходы, связанные с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств;
- ✓ расходы, связанные с оплатой услуг банков;
- ✓ прочие операционные расходы;
- ✓ расходы в виде сумм штрафов, пеней и иных санкций за нарушение договорных обязательств, а также в виде сумм на возмещение причиненного ущерба;
- ✓ суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания;
- ✓ расходы в виде сумм налогов, относящихся к списанной в отчетном периоде кредиторской задолженности;
- ✓ убытки прошлых лет, выявленные в текущем отчетном году;
- ✓ перечисление средств, связанных с благотворительной деятельностью, расходы на осуществление спортивных мероприятий, развлечений, мероприятий культурно-просветительского характера и иных аналогичных мероприятий;

- ✓ расходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности, отражаются в составе прочих расходов.

Управленческие расходы Общества в качестве условно-постоянных в конце отчетного периода в полной сумме списываются в дебет счета 90 «Продажи».

Для учета доходов и расходов при исчислении налогооблагаемой прибыли Общество применяет метод начисления. При этом методе доходы и расходы признаются в том отчетном (налоговом) периоде, в котором они имели место, независимо от фактического поступления (выплаты) денежных средств, иного имущества (работ, услуг) и (или) имущественных прав.

Для доходов от реализации датой получения дохода признается дата реализации услуг независимо от фактического поступления денежных средств (иного имущества (работ, услуг) и (или) имущественных прав) в их оплату. Датой реализации услуг признается день оказания этих услуг.

При исчислении налоговой базы по налогу на прибыль доходы текущего отчетного (налогового) периода уменьшаются на расходы, относящиеся к этому текущему отчетному (налоговому) периоду.

Создается резерв по сомнительным долгам. Дебиторская и кредиторская задолженность раскрывается в отчетности развернуто – краткосрочная и долгосрочная - за минусом начисленного резерва по сомнительным долгам.

Аналитический учет постоянных и временных налоговых разниц ведется на основе налоговых регистров и вводится на основании бухгалтерских справок.

### **Бухгалтерский баланс.**

В табл. 8 приведён бухгалтерский баланс за 2008-2010гг.

Таблица 8.

Форма №1 (Баланс) за 2008-2010гг., тыс. руб.

| Статья                                                                                                        | Код строки | На начало 2008 | На начало 2009 | На начало 2010 | На конец 2010 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>I. Внеоборотные активы</b>                                                                                 |            |                |                |                |               |
| Основные средства                                                                                             | 120        | 54302          | 111792         | 94979          | 84890         |
| Незавершенное строительство                                                                                   | 130        | 0              | 370            | 2318           | 243           |
| Доходные вложения в материальные ценности                                                                     | 135        | 0              | 0              | 0              | 0             |
| Отложенные налоговые активы                                                                                   | 145        | 6              | 32             | 17             | 2361          |
| <b>ИТОГО по разделу I</b>                                                                                     | <b>190</b> | <b>54308</b>   | <b>112193</b>  | <b>97314</b>   | <b>87494</b>  |
| <b>II. Оборотные активы</b>                                                                                   |            |                |                |                |               |
| Запасы, в том числе:                                                                                          | 210        | 2366           | 5530           | 7740           | 41840         |
| сырье, материалы и другие аналогичные ценности                                                                | 211        | 674            | 986            | 4911           | 26461         |
| готовая продукция и товары для перепродажи                                                                    | 214        | 709            | 1227           | 0              | 0             |
| расходы будущих периодов                                                                                      | 216        | 983            | 3317           | 2829           | 15379         |
| НДС по приобретенным ценностям                                                                                | 220        | 2937           | 15297          | 4806           | 1385          |
| Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты        | 230        | 0              | 50172          | 32879          | 8539          |
| Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, в том числе | 240        | 14453          | 22335          | 17188          | 20625         |
| покупатели и заказчики                                                                                        | 241        | 2379           | 3734           | 4033           | 7007          |
| Краткосрочные финансовые вложения                                                                             | 250        | 0              | 0              | 0              | 0             |
| Денежные средства                                                                                             | 260        | 5003           | 272            | 1441           | 7194          |
| Прочие внеоборотные активы                                                                                    | 270        | 0              | 0              | 7              | 0             |
| <b>Итого по разделу II</b>                                                                                    | <b>290</b> | <b>24759</b>   | <b>93606</b>   | <b>64061</b>   | <b>79583</b>  |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                                 | <b>300</b> | <b>79067</b>   | <b>205799</b>  | <b>161375</b>  | <b>167077</b> |
| <b>III. Капитал и резервы</b>                                                                                 |            |                |                |                |               |
| Уставный капитал                                                                                              | 410        | 13             | 13             | 13             | 13            |
| Добавочный капитал                                                                                            | 420        | 25226          | 25226          | 25226          | 25226         |
| Резервный капитал                                                                                             | 430        | 0              | 1              | 1              | 1             |
| Нераспред. прибыль, непокрытый убыток                                                                         | 470        | 21297          | 37893          | 47968          | 50660         |
| <b>ИТОГО по разделу III</b>                                                                                   | <b>490</b> | <b>46536</b>   | <b>63133</b>   | <b>73208</b>   | <b>75900</b>  |
| <b>IV. Долгосрочные обязательства</b>                                                                         |            |                |                |                |               |
| Долгосрочные займы и кредиты                                                                                  | 510        | 0              | 0              | 0              | 0             |
| Отложенные налоговые обязательства                                                                            | 515        | 548            | 1796           | 3723           | 4928          |
| Прочие долгосрочные обязательства                                                                             | 520        |                | 56703          | 30833          | 9141          |
| <b>ИТОГО по разделу IV</b>                                                                                    | <b>590</b> | <b>548</b>     | <b>58499</b>   | <b>34556</b>   | <b>14069</b>  |
| <b>V. Краткосрочные обязательства</b>                                                                         |            |                |                |                |               |
| Займы и кредиты                                                                                               | 610        | 0              | 14778          | 15367          | 16518         |
| Кредиторская задолженность, в том числе:                                                                      | 620        | 31092          | 68289          | 36543          | 58392         |
| поставщики и подрядчики                                                                                       | 621        | 2143           | 49787          | 17449          | 34617         |
| задолженность перед персоналом                                                                                | 622        | 2124           | 5404           | 2769           | 3216          |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами                                                    | 623        | 0              | 731            | 608            | 473           |
| задолженность по налогам и сборам                                                                             | 624        | 2747           | 1979           | 3269           | 2609          |
| прочие кредиторы                                                                                              | 625        | 24078          | 10388          | 12448          | 17477         |
| Доходы будущих периодов                                                                                       | 640        | 891            | 1098           | 1700           | 2198          |
| Резервы предстоящих расходов                                                                                  | 650        |                | 0              | 0              | 0             |
| <b>ИТОГО по разделу V</b>                                                                                     | <b>690</b> | <b>31983</b>   | <b>84166</b>   | <b>53610</b>   | <b>77108</b>  |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                                 | <b>700</b> | <b>79067</b>   | <b>205799</b>  | <b>161374</b>  | <b>167077</b> |

## **Основные факторы, повлиявшие в отчетном году на деятельность организации**

В 2010 году Общество активно развивало новый вид деятельности – пассажирские перевозки собственным транспортом. По заключенным в 2008-2010г. договорам лизинга Обществом были выплачены лизинговые платежи в размере 104 168 тыс. руб.

Кроме того, для имущества, приобретенного в лизинг, в налоговом учете применяется ускоренная амортизация с коэффициентом 3, что приводит к увеличению налоговой амортизации за 2010 г. на 6190 тыс. руб. по сравнению с данными бухгалтерского учета.

Также основной статьей расходов предприятия являются затраты на ГСМ. За 2010 г. затраты на ГСМ составили 33 352 тыс. руб., что выше расходов предыдущего года (28 505 тыс.руб.) на 4 847 тыс. руб.

Организация имеет обособленные подразделения в различных районах Самарской области – районные автостанции. На большинстве станций капитальный ремонт не производился 15-20 лет. В целях обеспечения безопасности пассажиров предприятие выполняет ремонтные работы по приведению зданий автостанций в состояние, соответствующее требованиям пожарной безопасности, обеспечения максимального удобства для пассажиров с ограниченными возможностями, пенсионеров. За 2010 на ремонтные работы затрачено 7228 тыс. руб., из них 2306 тыс.руб. затрачено на текущий ремонт зданий, сооружений, оборудования, а 4922 тыс.руб. -на капитальный ремонт, относимый на удорожание объектов основных средств.

По результатам инвентаризации кредиторской задолженности за 2010 была выявлена кредиторская задолженность с истекшим сроком исковой давности на сумму 1 625 тыс. руб. Согласно Приказа Генерального директора Хакимова Р.С. данная кредиторская задолженность была отнесена на прочие доходы 2010 отчетного года.

Были уплачены в 2009-2010 гг. следующие виды налогов и сборов (табл. 9).

Таблица 9.  
Налоги и сборы уплаченные, тыс. руб.

| Налог                                           | 2009          | 2010          |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------|
| НДС                                             | 1 887         | 4855          |
| Налог на имущество                              | 2 452         | 1963          |
| Налог на транспорт                              | 457           | 542           |
| Налог на землю                                  | 1 893         | 1875          |
| Налог на загрязнение окружающей среды           | 72            | 134           |
| НДФЛ                                            | 4 763         | 5377          |
| Госпошлина                                      | 360           | 363           |
| Налог на прибыль                                | -             | 1349          |
| ЕСН в части ФСС                                 | 46            |               |
| ЕСН в части ПФР федеральный бюджет              | 1 626         |               |
| ЕСН в части ПФР страховая часть                 | 3 639         |               |
| ЕСН в части ПФР накопительная часть             | 761           |               |
| ЕСН в части ОМС тер. и федер. бюджеты           | 953           |               |
| Страховые взносы в ФСС                          |               | 338           |
| Страховые взносы в ПФР федеральный бюджет       |               | 162           |
| Страховые взносы в ПФР страховая часть          |               | 6937          |
| Страховые взносы в ПФР - накопительная часть    |               | 1114          |
| Страховые взносы в ОМС - терр. и федер. бюджеты |               | 1293          |
| ФСС травматизм                                  | 138           | 335           |
| <b>ИТОГО:</b>                                   | <b>19 047</b> | <b>26 637</b> |

### Основные средства.

В приложении к бухгалтерскому балансу (форма №5) в разделе Основные средства указана первоначальная стоимость основных средств по состоянию на 31.12.2010 года в размере 14 7651 тыс. руб., в т.ч.:

- ✓ Здания - 36476 тыс. руб.
- ✓ Сооружения и передаточные устройства - 1697 тыс. руб.
- ✓ Машины и оборудование - 17364 тыс. руб.
- ✓ Транспортные средства - 88050 тыс. руб.
- ✓ Производственный и хозяйственный инвентарь - 1898 тыс. руб.
- ✓ Другие виды основных средств - 220 тыс. руб.
- ✓ Земельные участки и объекты природопользования - 1946 тыс. руб.

Итого: 147 651 тыс. руб.

В состав Транспортных средств включено лизинговое имущество, по условиям договоров лизинга, учитываемое на балансе Лизингополучателя, в размере 34 358 тыс. руб.

Амортизация основных средств по состоянию на 31.12.2010 года составила 62 761 тыс. руб.

Остаточная стоимость основных средств отражена по строке 120 бухгалтерского баланса (форма №1) и по состоянию на 31.12.2010г. составила 84 890 тыс. руб.

### **Запасы.**

В бухгалтерском балансе (форма № 1) по строке 211 «Сырье, материалы и другие аналогичные ценности» в графе 4 отражены остатки ТМЦ на 31.12.2010 г. в общей сумме 26461 тыс. руб., а в графе 3, соответственно, остатки на 01.01.2010 г. в сумме 4911 тыс. руб.

Наиболее существенные запасы ТМЦ:

- ✓ ГСМ - 695 тыс. руб.
- ✓ Автозапчасти - 5405 тыс. руб.
- ✓ Строительные материалы – 17859 тыс. руб.

В стоимость строительных материалов включен мрамор на сумму 17 110 тыс. руб., потерявший свои первоначальные свойства в результате боя на сумму 600 тыс. руб. Согласно принятой на предприятии учетной политике, резерв под обесценение материальных ценностей не создается, поэтому стоимость мрамора по состоянию на 31.12.2010г. отражена в размере 17 110 тыс. руб.

Величина расходов будущих периодов, отраженных бухгалтерском балансе (форма №1) по строке 216, на начало и конец отчетного 2010 года представлена в *табл. 9*:

Таблица 9.  
РБП.

| Наименование расходов<br>будущих периодов       | Сальдо на<br>01.01.10,<br>тыс. руб. | Сальдо на<br>31.12.10,<br>тыс. руб. | Срок                                 |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Лицензирование                                  | 66                                  | 0                                   | Краткосрочная, 2011г.                |
| Страхование                                     | 858                                 | 764                                 | Краткосрочная, 2011г                 |
| Отпускные                                       | 57                                  | 74                                  | Краткосрочная, 2011г                 |
| Фиксированная сумма по<br>договорам лизинга     | 837                                 | 359                                 | Долгосрочная, 2 полугодие<br>2011 г. |
| Лизинговые услуги по<br>автобусам на капремонте | 0                                   | 3492                                | Краткосрочная, 2011г                 |
| Лизинговые расходы                              | 0                                   | 9452                                | Краткосрочная, 2011г.                |
| Программы и БД, подписка<br>и прочие            | 1011                                | 976                                 | Долгосрочная, 2 полугодие<br>2011 г. |
| Итого:                                          | 2829                                | 15379                               |                                      |

По итогам деятельности за 2010год Обществом был получен налоговый убыток в размере 9452 тыс. руб. По причине того, что налоговые органы при сдаче организациями отчетности с убытком практикуют вызовы налогоплательщиков на убыточные комиссии, где требуют включить убыток в состав расходов будущих периодов, Обществом вся сумма убытка в размере 9452 тыс. руб. была отнесена в состав расходов будущих периодов бухгалтерскими записями от 31.12.2010г.

Таким образом, признание расходов по лизинговым услугам в размере 9452 тыс. руб. Общество произведет в 2011-2012гг.

### **Дебиторская задолженность**

Дебиторская задолженность Общества на 31.12.2010 г. состоит из авансов выданных и задолженности контрагентов за оказанные услуги.

Долгосрочная дебиторская задолженность по состоянию на 31.12.2010 г. составила 8539 тыс. руб., эти данные нашли отражение в бухгалтерском балансе (форма № 1) по строке 230. Данная задолженность является авансовым платежом по договорам лизинга с ООО «Ман Файненшиал Сервисес» и погашается в течении всего срока договоров – 4 квартал 2011 г..

Краткосрочная дебиторская задолженность по состоянию на 31.12.2010 г. составила 20625 тыс. руб., эти данные нашли отражение в бухгалтерском балансе (форма № 1) по строке 240. Данная задолженность состоит из авансовых выданных – 11093 тыс. руб., задолженность покупателей и заказчиков – 7007 тыс. руб., прочей задолженности – 2525 тыс. руб.

Одной из причин образования дебиторской задолженности за отчетный год является наличие задолженности арендаторов по арендной плате и задолженности по причитающимся договорам со сторонними автовокзалами за услуги по перевозкам пассажиров. По итогам инвентаризации расчетов по состоянию на 31.12.2010г. задолженность по четырем автовокзалам признана сомнительной, в связи с чем, был создан резерв по сомнительным долгам в сумме 2373 тыс. руб. В 2011году будет направлена претензия и подан иск о взыскании задолженности в Арбитражный суд Самарской области. Наиболее значительные суммы дебиторской задолженности имеют следующие организации (табл. 10).

Таблица 10.  
Наиболее крупные дебиторы.

| Наименование дебитора                                                     | Сумма задолженности, тыс. руб. |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| ГУП Республики Марий Эл «Пассажирские перевозки»                          | 948                            |
| ИП Ключенков В.Н.                                                         | 107                            |
| ОАО «Канашский Автовокзал»                                                | 20                             |
| ГУП МО «МОСТРАНСАВТО»                                                     | 219                            |
| ГУП «Нижегородский пассажирский транспорт»                                | 314                            |
| ПКГУП «Автовокзал»                                                        | 115                            |
| ГУП «Республиканское объединение автовокзалов и пассажирских автостанций» | 703                            |
| Итого:                                                                    | 2426                           |

По авансам выданным: основные причины выдачи авансов – оплата ГСМ на новогодние праздники, ремонт подвижного состава, работы по договорам строительного подряда. Основные организации представлены в *табл. 11*.

*Таблица 11.*  
*Авансы выданные.*

| Наименование дебитора                            | Сумма задолженности,<br>тыс. руб. |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------|
| ОАО «ЛУКОЙЛ-ИнтерКард»                           | 2336                              |
| ООО «Востокстрой»                                | 5393                              |
| ИП Самойлов Виктор Васильевич                    | 388                               |
| Экономическая академия                           | 258                               |
| ООО «Строитель»                                  | 331                               |
| ООО «Мега Сервис»                                | 212                               |
| ЗАО «Учет»                                       | 128                               |
| ИП Кренделев                                     | 128                               |
| ООО «Автотранспортные<br>информационные системы» | 195                               |
| Итого                                            | 9369                              |

Основные организации, имеющие наиболее значительные суммы прочей дебиторской задолженности, расшифрованы в *табл. 12*.

*Таблица 12.*  
*Прочая дебиторская задолженность.*

| Наименование дебитора                          | Сумма задолженности,<br>тыс. руб. |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| РЖД ОАО - филиал                               | 1117                              |
| Группа компаний Бизнес центр                   | 446                               |
| Администрация сельских поселений с.<br>Богатое | 373                               |
| Итого                                          | 1936                              |

## Уставный капитал

За период с 01.01.2010 по 31.12.2010 не было изменений в величине уставного капитала Общества, по состоянию на 01.01.2010 и на 31.12.2010 года его размер составил 13 тыс. руб.

## Добавочный капитал

Образован в результате переоценки основных средств, проведенной в соответствии с Законодательством РФ. За период с 01.01.2010 по 31.12.2010 у Общества не было изменений в величине добавочного капитала. По состоянию на 01.01.2010 и на 31.12.2010 года его размер составил 25 226 тыс. руб.

## Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток).

Величина нераспределенной прибыли Общества за период с 01.01.2010 по 31.12.2010 составила 2692 тыс. рублей, она отражена в бухгалтерском балансе за 2010 год в строке 472 раздела 3 и отчете о прибылях и убытках в строке 190.

## Займы и кредиты

Данные за отчетный период о наличии и изменении величины задолженности по основным видам займов и кредитов, о величине, видах, сроках погашения выданных векселей, о сроках погашения основных видов займов, кредитов представлены в виде *Табл. 13*.

*Таблица 13.  
Информация о займах.*

| Наименование организации-кредитора  | Сумма задолженности, тыс. рублей | Дата возникновения задолженности | Срок погашения | № и дата договора                   | Процентная ставка по договору займа, периодичность уплаты процентов |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Имангулова Г.Х.</b>              | 1834                             |                                  |                |                                     |                                                                     |
| Договор займа № 79/08 от 14.11.08г. | 1834                             | 14.11.2008                       | 14.11.2011     | Договор займа № 79/08 от 14.11.08г. | 9%, ежемесячно                                                      |
| <b>Хакимов Р.С.</b>                 | 841                              |                                  |                |                                     |                                                                     |
| Договор займа 5/09 от 29.01.2009г.  | 841                              | 21.01.2009                       | 21.01.2011     | Договор займа 5/09 от 29.01.2009г.  | 9%, ежемесячно                                                      |

Таблица 13 (окончание).

| Наименование организации-кредитора     | Сумма задолженности, тыс. рублей | Дата возникновения задолженности | Срок погашения | № и дата договора                      | Процентная ставка по договору займа, периодичность уплаты процентов |
|----------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Хакимова Ф.Ф.</b>                   | 13843                            |                                  |                |                                        |                                                                     |
| Договор займа от 67/08 от 15.10.2008г. | 1216                             | 15.10.2008                       | 15.10.2011     | Договор займа от 67/08 от 15.10.2008г. | 9%, ежемесячно                                                      |
| Договор займа от 69/08 от 16.10.2008г. | 3294                             | 16.10.2008                       | 16.10.2011     | Договор займа от 69/08 от 16.10.2008г. | 9%, ежемесячно                                                      |
| Договор займа от 70/08 от 17.10.2008г. | 1647                             | 17.10.2008                       | 17.10.2011     | Договор займа от 70/08 от 17.10.2008г. | 9%, ежемесячно                                                      |
| Договор займа 82/08 от 17.11.08г.      | 4392                             | 17.11.2008                       | 17.11.2011     | Договор займа 82/08 от 17.11.08г.      | 9%, ежемесячно                                                      |
| Договор займа 84/08 от 19.11.08г.      | 3294                             | 19.11.2008                       | 19.11.2011     | Договор займа 84/08 от 19.11.08г.      | 9%, ежемесячно                                                      |
| <b>ИТОГО</b>                           | <b>16518</b>                     |                                  |                |                                        |                                                                     |

### Кредиторская задолженность

По состоянию на 31.12.2010г. кредиторская задолженность Общества составила 67 533 тыс. руб. (форма № 1, стр. 520, 620), она включает в себя задолженность по договорам лизинга – 9141 (форма № 1, стр.520), работы и услуги – 34617 тыс. руб. (форма № 1, стр.621), задолженность перед персоналом – 3216 тыс. руб. (форма № 1, стр.622), задолженность перед бюджетом по налогам и сборам – 2609 тыс. руб. (форма № 1, стр.624), задолженность перед государственными внебюджетными фондами – 473 тыс. руб. (форма № 1, стр.623) и прочую кредиторскую задолженность в сумме 17477 тыс. руб. (форма № 1, стр.625).

Долгосрочная кредиторская задолженность Общества по договорам лизинга с РК «Номос-Лизинг» на 31.12.2010 г. составила 9141 тыс. руб.

Кредиторская задолженность Общества перед поставщиками товаров и услуг на 31.12.2010 г. составила 36000 тыс. руб.

Существенные суммы кредиторской задолженности приведены в табл. 14.

*Таблица 14.*  
*Основные кредиторы.*

| Наименование кредитора          | Сумма,<br>тыс. руб. |
|---------------------------------|---------------------|
| Вектор ООО                      | 11 517              |
| Волжская топливная компания ООО | 833                 |
| Благоустройство ООО             | 641                 |
| Резерв-Р                        | 359                 |
| ООО «ССП»                       | 205                 |
| ООО «Строймонтаж»               | 3445                |
| Трак Центр Самара ООО           | 2440                |
| Эдельвейс ООО                   | 14865               |

Прочая кредиторская задолженность сложилась из расчетов с АТП. Данная задолженность погашается в сроки, предусмотренные договорами, в январе 2011 г.

*Таблица 15.*  
*Основные кредиторы-АТП.*

| Наименование кредитора          | Сумма,<br>тыс. руб. |
|---------------------------------|---------------------|
| Самараоблавтотранс ОАО          | 2455                |
| Мамед -98 ООО                   | 1091                |
| ИП Файрушин Ф.И                 | 1124                |
| Сервис ООО                      | 572                 |
| Кошкинское ПАТО ООО             | 339                 |
| Западно-Казахст. автоб.парк ТОО | 95                  |
| ИП Гарданов                     | 295                 |
| ИП Манюкова А.М.                | 300                 |
| Турист ООО АТП                  | 253                 |
| Похвистнево МУАТП               | 288                 |

## 8. Анализ отчёта о прибылях и убытках.

Таблица 16.

Форма №2 (Отчёт о прибылях и убытках) за 2008-2010гг., тыс. руб.

| Статья                                                | Код строки | 2008          | 2009          | 2010          |
|-------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Выручка нетто</b>                                  | <b>10</b>  | <b>169923</b> | <b>193049</b> | <b>239691</b> |
| Себестоимость проданных товаров                       | 20         | -223540       | -206068       | -229506       |
| <b>Валовая прибыль</b>                                | <b>29</b>  | <b>-53617</b> | <b>-13019</b> | <b>10185</b>  |
| Коммерческие расходы                                  | 30         | -97           | -66           | 0             |
| Управленческие расходы                                | 40         | -18943        | -9444         | -12835        |
| <b>Прибыль (убыток) от продаж</b>                     | <b>50</b>  | <b>-72657</b> | <b>-22529</b> | <b>-2650</b>  |
| Проценты к получению                                  | 60         | 62            | 74            | 117           |
| Проценты к уплате                                     | 70         | -205          | -1538         | -1410         |
| Прочие доходы                                         | 90         | 104939        | 51346         | 18868         |
| Прочие расходы                                        | 100        | -13425        | -14495        | -11777        |
| <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>            | <b>140</b> | <b>18714</b>  | <b>12858</b>  | <b>3148</b>   |
| Отложенные налоговые активы                           | 141        | 1420          | -15           | 2345          |
| Отложенные налоговые обязательства                    | 142        | -1607         | -1927         | -1205         |
| Текущий налог на прибыль                              | 150        | -122          | -841          | 0             |
| Налоговые санкции                                     | 180        | -1234         | 0             | -1596         |
| ЕНВД                                                  |            | -927          | 0             | 0             |
| <b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>      | <b>190</b> | <b>16244</b>  | <b>10075</b>  | <b>2692</b>   |
| СПРАВОЧНО постоянные налоговые обязательства (АКТИВЫ) |            | 3844          | 212           | 630           |

Рассмотрим более подробно структуру доходов и расходов предприятия по основной деятельности (табл. 17, 18).

Общество за отчетный период получило **прочие доходы** в сумме 18 868 тыс. руб. (отчет о прибылях и убытках, строка 090). Основными статьями прочих доходов в 2010 году явились:

- ✓ Штрафы, пени, неустойки - 1619 тыс. руб.
- ✓ Прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году - 1750 тыс. руб.
- ✓ Возмещение убытков организации - 6448 тыс. руб.
- ✓ Списание кредиторской задолженности - 1625 тыс. руб.
- ✓ Целевые средства РПМ - 2130 тыс. руб.

Таблица 17.

Доход по основным видам деятельности за 2010г. (сч. 90.1)

| Вид дохода                                                                  | Сумма, тыс. руб. с НДС | Доля          |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|
| <b>Собственные перевозки, в т.ч.:</b>                                       | <b>185 918,01</b>      | <b>69,0%</b>  |
| Деятельность автобусного пассажирского транспорта со своих автовокзалов     | 120 648,81             | 44,8%         |
| Деятельность автобусного пассажирского транспорта со сторонних автовокзалов | 64 117,16              | 23,8%         |
| Транспортные услуги                                                         | 870,67                 | 0,3%          |
| Прочие                                                                      | 281,37                 | 0,1%          |
| <b>Терминальная деятельность, в т.ч.:</b>                                   | <b>74 599,54</b>       | <b>27,7%</b>  |
| Деятельность терминалов автобусных станций                                  | 57 195,36              | 21,2%         |
| Комиссии за предварительную продажу и бронь                                 | 10 301,37              | 3,8%          |
| Комиссия за добровольное страхование                                        | 100,49                 | 0,0%          |
| Комиссия от продажи авиабилетов                                             | 634,32                 | 0,2%          |
| Комиссия от продажи железнодорожных билетов                                 | 993,68                 | 0,4%          |
| Инкассация денежных средств перевозчиков                                    | 1 300,56               | 0,5%          |
| Медосмотр перевозчиков                                                      | 1 271,35               | 0,5%          |
| Опоздавшие пассажиры                                                        | 2 799,50               | 1,0%          |
| Платная справка                                                             | 2,92                   | 0,0%          |
| <b>Аренда, платная стоянка, в т.ч.:</b>                                     | <b>6 363,82</b>        | <b>2,4%</b>   |
| Сдача в аренду нежилой недвижимости                                         | 13 508,29              | 5,0%          |
| Возмещение коммунальных услуг арендаторами                                  | 3 535,99               | 1,3%          |
| Платная стоянка                                                             | 2 571,44               | 1,0%          |
| Аренда рекламных мест                                                       | 256,40                 | 0,1%          |
| <b>Обслуживание пассажиров, в т.ч.:</b>                                     | <b>2 261,19</b>        | <b>0,8%</b>   |
| Комната отдыха                                                              | 1 574,06               | 0,6%          |
| Платный туалет                                                              | 667,10                 | 0,2%          |
| Камера хранения                                                             | 20,04                  | 0,0%          |
| <b>Прочие</b>                                                               | <b>184,82</b>          | <b>0,1%</b>   |
| <b>ИТОГО</b>                                                                | <b>269 327,39</b>      | <b>100,0%</b> |

**Прочие расходы** Общества за отчетный период, отраженные в отчете о прибылях и убытках (форма № 2) по строке 100, составили 11777 тыс. руб.

Основными статьями прочих расходов в 2010году явились:

- ✓ Штрафы, пени, неустойки - 62 тыс. руб.
- ✓ Убытки прошлых лет, выявленные в отчетном году – 668 тыс. руб.
- ✓ Возмещение убытков организации - 677 тыс. руб.
- ✓ Резерв по сомнительным долгам - 2373 тыс. руб.
- ✓ Налог на имущество - 1875 тыс. руб.
- ✓ Проценты к уплате - 1410 тыс. руб.

- ✓ Госпошлина - 365 тыс. руб.
- ✓ Списание дебиторской задолженности - 92 тыс. руб.

Таблица 18.

Расходы по основным видам деятельности (сч. 20, 23, 26)

| Вид расхода                                                                          | Сумма, тыс. руб.<br>без НДС | Доля         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>Себестоимость услуг, в т.ч.:</b>                                                  | <b>229 506,35</b>           | <b>94,7%</b> |
| <b>Расходы на персонал, в т.ч.:</b>                                                  | <b>43 827,83</b>            | <b>18,1%</b> |
| ФОТ                                                                                  | 34 247,58                   | 14,1%        |
| Налоги на ФОТ                                                                        | 9 036,50                    | 3,7%         |
| Медицинский осмотр                                                                   | 289,96                      | 0,1%         |
| Обучение                                                                             | 253,79                      | 0,1%         |
| <b>Лизинговые услуги</b>                                                             | <b>77 173,00</b>            | <b>31,8%</b> |
| <b>Амортизация, в т.ч.:</b>                                                          | <b>16 960,60</b>            | <b>7,0%</b>  |
| Амортизация транспортных средств                                                     | 14 037,81                   | 5,8%         |
| Амортизация прочих активов                                                           | 2 922,79                    | 1,2%         |
| <b>Расходные материалы, в т.ч.:</b>                                                  | <b>52 366,81</b>            | <b>21,6%</b> |
| ГСМ                                                                                  | 31 665,34                   | 13,1%        |
| Расходные материалы для ремонта транспортных средств                                 | 15 485,30                   | 6,4%         |
| Расходные материалы для ремонта оборудования, зданий, сооружений и инженерных систем | 2 360,39                    | 1,0%         |
| Прочие расходные материалы                                                           | 2 855,78                    | 1,2%         |
| <b>Отчисления сторонним автовокзалам</b>                                             | <b>11 066,45</b>            | <b>4,6%</b>  |
| <b>Связь</b>                                                                         | <b>684,75</b>               | <b>0,3%</b>  |
| <b>Коммунальные услуги</b>                                                           | <b>10 359,13</b>            | <b>4,3%</b>  |
| <b>Аренда недвижимости и земельных участков</b>                                      | <b>755,88</b>               | <b>0,3%</b>  |
| <b>ТОиР, в т.ч.:</b>                                                                 | <b>10 966,29</b>            | <b>4,5%</b>  |
| ТОиР оборудования, зданий, сооружений и инженерных систем                            | 3 646,05                    | 1,5%         |
| ТОиР транспорта                                                                      | 7 320,24                    | 3,0%         |
| <b>Прочие расходы, в т.ч.:</b>                                                       | <b>2 729,06</b>             | <b>1,1%</b>  |
| Информационные услуги                                                                | 338,53                      | 0,1%         |
| Страхование                                                                          | 584,02                      | 0,2%         |
| Охрана                                                                               | 201,20                      | 0,1%         |
| Инкассация                                                                           | 768,65                      | 0,3%         |
| Реклама                                                                              | 138,37                      | 0,1%         |
| Прочие расходы                                                                       | 698,29                      | 0,3%         |
| <b>Налоги</b>                                                                        | <b>2 616,55</b>             | <b>1,1%</b>  |
| <b>Общехозяйственные расходы, в т.ч.:</b>                                            | <b>12 835,18</b>            | <b>5,3%</b>  |
| <b>Расходы на персонал, в т.ч.:</b>                                                  | <b>9 632,65</b>             | <b>4,0%</b>  |
| ФОТ АУП                                                                              | 7 019,24                    | 2,9%         |
| Налоги на ФОТ                                                                        | 1 792,77                    | 0,7%         |
| Обучение                                                                             | 820,64                      | 0,3%         |
| <b>Консультационно-информационные услуги</b>                                         | <b>804,70</b>               | <b>0,3%</b>  |
| <b>Реклама</b>                                                                       | <b>615,00</b>               | <b>0,3%</b>  |
| <b>Связь</b>                                                                         | <b>401,09</b>               | <b>0,2%</b>  |
| <b>Страхование</b>                                                                   | <b>622,50</b>               | <b>0,3%</b>  |
| <b>Амортизация</b>                                                                   | <b>299,17</b>               | <b>0,1%</b>  |
| <b>Прочие расходы</b>                                                                | <b>460,08</b>               | <b>0,2%</b>  |
| <b>ИТОГО</b>                                                                         | <b>242 341,53</b>           | <b>100%</b>  |

## **Налог на прибыль, отложенные налоговые активы и обязательства**

За период с 01.01.2010 по 31.12.2010 года был начислен условный расход по налогу на прибыль на сумму бухгалтерской балансовой прибыли в размере 630 тыс. руб., который нашел свое отражение по строке 200 ф.2 «Отчет о прибылях и убытках».

Величина отложенных налоговых активов (ОНА) на 31.12.2010г. составила сумму 2361 тыс. руб. и сложилась из сумм разниц между бухгалтерской и налоговой амортизацией лизингового имущества. Величина налоговых обязательств (ОНО) на 31.12.2010г. составила сумму 4928 тыс. руб. и сложилась из сумм разниц в признании бухгалтерского и налогового убытка от реализации амортизируемого имущества, а также расходов будущих периодов.

Сальдо по отложенным налоговым активам отражено по строке 145 (форма №1), сальдо по отложенным налоговым обязательствам отражено по строке 515 (форма №1), изменение ОНО и ОНА за 2010 год в отчете о прибылях и убытках за 2010 г. (форма № 2) отражено в строках 141 и 142.

## **9. Финансовый анализ.**

Проведём анализ финансовых показателей ОАО «АВ и АС» за 2008-2010гг. Данный период выбран не случайно: именно в 2008г. предприятие активно занялось перевозками собственным транспортом, взяв в лизинг 65 автобусов.

Приведённые ниже показатели рассчитаны на основе данных бухгалтерского баланса и отчёта о прибылях и убытках.

### **Золотое правило экономики предприятия.**

$$T_{\text{п}} > T_{\text{в}} > T_{\text{ак}} > 100\%,$$

где  $T_{\text{п}}$  - темп изменения прибыли;

$T_{\text{в}}$  - темп изменения выручки от реализации продукции (работ, услуг);

$T_{\text{ак}}$  - темп изменения активов (имущества) предприятия.

Приведенное соотношение получило название «золотого правила экономики предприятия»: прибыль должна возрастать более высокими темпами, чем объемы реализации

и активы предприятия. Это означает следующее: издержки производства и обращения должны снижаться, а ресурсы использоваться более эффективно.

Однако на практике даже у стабильно прибыльного предприятия в некоторых случаях возможно отклонение от этого соотношения. Причины могут быть разные: крупные инвестиции, освоение новых технологий, реорганизация структуры управления и производства. Эти мероприятия зачастую вызваны влиянием внешней среды и требуют значительных финансовых вложений, которые окупятся и принесут выгоду в будущем.

На диаграмме (Рис. 5) показаны цепные темпы роста основных показателей работы предприятия по отношению к предыдущему году.

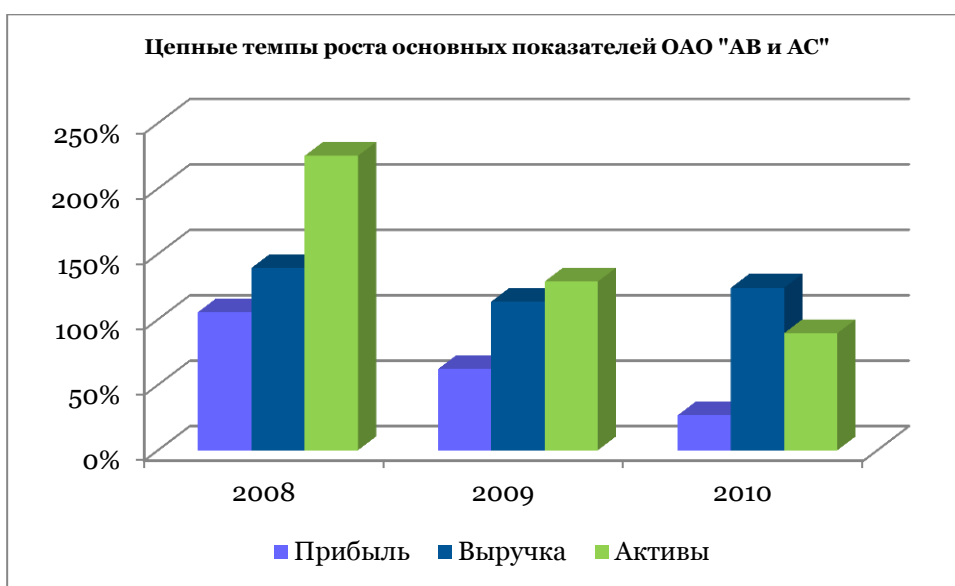


Рис. 5. Золотое правило экономики для ОАО «АВ и АС».

Интерпретировать данные показатели можно так:

1. Выручка постепенно растёт, однако на темпы роста повлиял кризис 2009г. Всплеск 2008г. – повышение тарифа на пассажирские перевозки.
2. Прибыль снижается из-за больших объёмов инвестиций и неэффективного использования ресурсов.
3. Активы растут опережающими темпами согласно стратегии предприятия – развитие и расширение, создание прочной материальной базы. Всплеск 2008г. – приобретение в лизинг большого числа автобусов, далее инвестиции стали более сдержанными.
4. «Золотое правило» для нашей организации действует в зеркальном отражении. Это связано с агрессивной стратегией и неэффективным распоряжением ресурсами.

### Показатели ликвидности.

Из расчётов, приведённых в Табл. 19, следует, что ОАО «АВ и АС» ликвидно по коэффициенту текущей ликвидности, но этот показатель близок к нижней границе нормы. Коэффициенты промежуточной и мгновенной ликвидности, как и вышеупомянутый показатель, имеют отрицательную динамику. Это объясняется значительной величиной краткосрочных обязательств, которая, в свою очередь, связана с особенностями деятельности предприятия (основная масса доходов формируется путём продаж билетов населению, а между этой продажей и перечислением перевозчикам порядка 80% от этой суммы существует временной лаг от 5 дней до месяца) и кредиторской задолженностью по капитальным ремонтам автостанций.

Таблица 19.

Показатели ликвидности ОАО «АВ и АС» за 2008-2010гг.

| Показатели                                                                                                                                                                                                                                                                 | Способ расчета                                                                                                                  | Норма                     | На 01.01. 2008 | На 01.01. 2009 | На 01.01. 2010 | На 01.01. 2011 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>1. Общий коэффициент покрытия (текущей ликвидности).</b> Характеризует, в какой степени текущие обязательства обеспечены текущими активами                                                                                                                              | Оборотные активы/<br>Краткосрочные обязательства                                                                                | $\geq 1$<br>$\leq 2$      | 0,77           | 1,11           | 1,19           | 1,03           |
| <b>2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности.</b> Характеризует ту часть текущих обязательств, которая может быть погашена не только за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, но и за счет ожидаемых поступлений за продукцию, работы, услуги | (Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства | $\geq 0,5$<br>$\leq 0,8$  | 0,61           | 0,27           | 0,35           | 0,36           |
| <b>3. Коэффициент мгновенной (абсолютной) ликвидности.</b> Характеризует, какая часть текущей задолженности может быть погашена в ближайшее время                                                                                                                          | (Денежные средства + легко реализуемые ценные бумаги + депозиты) / Краткосрочные обязательства                                  | $\geq 0,15$<br>$\leq 0,5$ | 0,16           | 0,00           | 0,03           | 0,09           |

## Показатели финансовой устойчивости.

Показатели финансовой устойчивости предприятия (Табл. 20) также неудовлетворительны, но в большинстве имеют положительную динамику. Значения показателей объясняет структура капитала предприятия (Рис. 6).

Таблица 20.

Показатели финансовой устойчивости ОАО «АВ и АС» за 2008-2010гг.

| Показатели                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Способ расчета                        | Норм-ма              | На 01.01. 2008 | На 01.01. 2009 | На 01.01 .2010 | На 01.01 .2011 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>1. Коэффициент автономии.</b><br>Характеризует, в какой степени активы предприятия сформированы за счет собственных средств. Рост коэффициента означает увеличение финансовой прочности предприятия и его независимости от внешних кредиторов.                                                                                                                                      | Собственный капитал / активы          | $\geq 0,5$           | 0,59           | 0,31           | 0,45           | 0,45           |
| <b>2. Мультипликатор собственного капитала.</b><br>Отражает соотношение всех средств, авансированных в предприятие, и его собственного капитала. Рост показателя в динамике означает увеличение доли заемных средств в общем объеме источников финансирования                                                                                                                          | Активы / Собственный капитал          | $\geq 1$<br>$\leq 2$ | 1,70           | 3,26           | 2,20           | 2,20           |
| <b>3. Коэффициент финансовой зависимости (плечо финансового рычага, левередж).</b> Характеризует, в какой степени предприятие зависит от внешних источников финансирования, т.е. сколько заемных средств предприятие привлекло на 1 руб. вложенных в активы собственных средств. Рост коэффициента свидетельствует об усилении зависимости предприятия от привлечения заемных средств. | Заемный капитал / Собственный капитал | $\leq 1$             | 0,70           | 2,26           | 1,20           | 1,20           |

Таблица 20 (окончание).

| Показатели                                                                                                                                                                                 | Способ расчета                                              | Норма                     | На 01.01. 2008 | На 01.01. 2009 | На 01.01. 2010 | На 01.01. 2011 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>4. Коэффициент покрытия инвестиций (коэффициент устойчивого финансирования).</b><br>Характеризует долю имущества предприятия, связанного с долгосрочными источниками его финансирования | (Собственный капитал + долгосрочные обязательства) / активы | $\geq 0,75$<br>$\leq 0,9$ | 0,60           | 0,59           | 0,67           | 0,54           |
| <b>5. Коэффициент иммобилизации имущества.</b><br>Показывает, какова доля внеоборотных активов в стоимости всех средств организации.                                                       | Внеоборотные активы / активы                                | -                         | 0,69           | 0,55           | 0,60           | 0,52           |

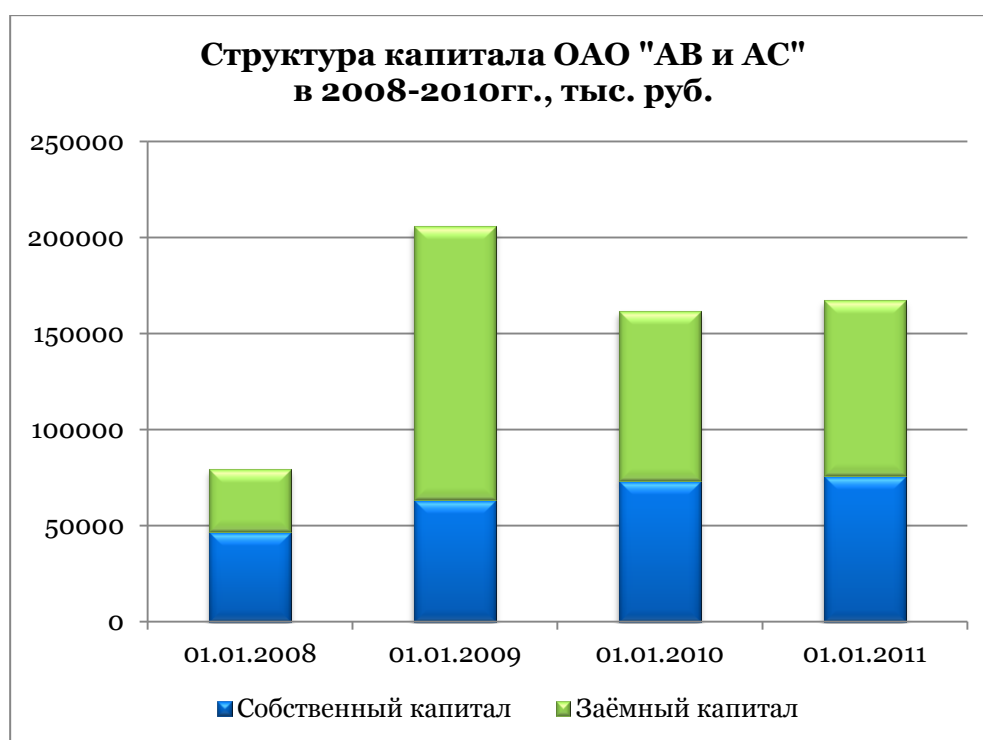


Рис.6. Структура капитала ОАО «АВ и АС» за 2008-2010гг.

На 01.01.2008 соотношение собственного и заёмного капитала составляло 59% к 41%, затем величина валюты баланса резко выросла – в основном, за счёт кредиторской задолженности по договорам лизинга. На 01.01.2010 сумма кредиторской задолженности снизилась, т.к. в 2009г. новых договоров лизинга заключено не было; на 01.01.2011 – снова возросла (два новых договора). Таким образом, по состоянию на 01.01.2011 соотношение собственного и заёмного

капитала составляет 45% к 55%, что даёт неудовлетворительные значения показателей финансовой устойчивости.

### Показатели платёжеспособности.

В Табл. 21 приведён расчёт показателей платёжеспособности предприятия за 3 последних года.

Таблица 21.

Показатели платёжеспособности ОАО «АВ и АС» за 2008-2010гг.

| Показатели                                                                                                                                                   | Способ расчета                                                              | Норма                      | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------|------|------|
| <b>1. Коэффициент платёжеспособности по текущим обязательствам.</b><br>Характеризует долю текущих заемных средств в среднемесячной валовой выручке           | Краткосрочные заемные средства / среднемесячная брутто выручка              | $\leq 3$                   | 1,80 | 2,52 | 1,03 |
| <b>2. Общая степень платёжеспособности.</b><br>Характеризует общую ситуацию с платёжеспособностью - долю совокупных заемных средств в среднемесячной выручке | Заемные средства / среднемесячная брутто выручка                            | -                          | 5,33 | 6,26 | 3,80 |
| <b>3. Коэффициент Бивера.</b><br>Характеризует степень платёжеспособности предприятия на текущий момент и на перспективу                                     | (Чистая прибыль + амортизация) / Долгосрочные и краткосрочные обязательства | $\geq 0,17$<br>$\leq 0,45$ | 0,52 | 0,46 | 0,67 |

Размер краткосрочных заёмных средств в 2010г. был сравним со среднемесячным объёмом выручки; всех заёмных средств – вчетверо превышал среднемесячную выручку; свободный денежный поток от операционной деятельности, вычисленный косвенным методом (чистая прибыль плюс амортизация) способен покрыть 2/3 всех обязательств. Данные показатели

имеют положительную динамику, поскольку структура капитала в 2010г. стабилизировалась по сравнению с 2008-2009гг.

### Показатели оборачиваемости.

Таблица 22.

Показатели оборачиваемости ОАО «АВ и АС» за 2008-2010гг.

| Показатели                                                                                                                           | Способ расчета                                                                     | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| <b>1. Коэффициент оборачиваемости активов.</b><br>Характеризует скорость оборота всего капитала организации                          | Выручка организации/<br>Средняя за период<br>стоимость активов                     | 1,2  | 1,1  | 1,5  |
| <b>2. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала.</b><br>Характеризует скорость оборота собственного капитала                 | Выручка организации/<br>Средняя за период<br>стоимость капитала                    | 3,1  | 2,8  | 3,2  |
| <b>3. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов.</b> Характеризует скорость оборота мобильных средств                            | Выручка организации/<br>Средняя за период<br>стоимость мобильных (текущих) активов | 2,9  | 2,4  | 3,3  |
| <b>4. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.</b><br>Характеризует число оборотов дебиторской задолженности за период | Выручка организации/<br>Средняя за период<br>стоимость дебиторской задолженности   | 3,9  | 3,7  | 8,7  |
| <b>5. Коэффициент оборачиваемости запасов.</b><br>Характеризует число оборотов стоимости запасов за период                           | Выручка организации/<br>Средняя за период<br>стоимость запасов                     | 43,0 | 29,1 | 9,7  |
| <b>6. Оборачиваемость кредиторской задолженности.</b> Характеризует число оборотов кредиторской задолженности за период              | Выручка организации/<br>Средняя за период<br>стоимость кредиторской задолженности  | 3,4  | 3,7  | 5,0  |

Таблица 22 (продолжение).

| Показатели                                                                                                                                                          | Способ расчета                                                                                 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| <b>7. Продолжительность одного оборота авансированного капитала, дней</b>                                                                                           | Количество дней в расчетном периоде/<br>Коэффициент оборачиваемости активов                    | 306  | 347  | 250  |
| <b>8. Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дней</b>                                                                                          | Количество дней в расчетном периоде/<br>Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности  | 93   | 100  | 42   |
| <b>9. Средний возраст запасов.</b><br>Характеризует время замораживания денежных средств в запасах, дней                                                            | Количество дней в расчетном периоде/<br>Коэффициент оборачиваемости запасов                    | 8    | 13   | 38   |
| <b>10. Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, дней</b>                                                                                        | Количество дней в расчетном периоде/<br>Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | 107  | 99   | 72   |
| <b>11. Операционный цикл, дней.</b><br>Период оборота всех текущих активов с момента закупки ТМЦ до получения денежных средств за реализуемую продукцию             | Средний возраст запасов<br>+ продолжительность оборота дебиторской задолженности               | 102  | 112  | 80   |
| <b>12. Финансовый цикл, дней.</b><br>Период обращения денежных средств между фактической оплатой закупок и полученными денежными средствами за проданную продукцию. | Операционный цикл - продолжительность оборота кредиторской задолженности                       | -5   | 13   | 8    |

Проанализируем данные *Табл. 22*.

Коэффициент оборачиваемости активов составляет 1,5, показатель повышается. Этот показатель помогает понять соотношение величины активов и выручки, получаемой с помощью

этих активов. В данном случае трактуем его так: эффективность использования активов организации постепенно повышается, но всё ещё недостаточна.

Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности снижается и в 2010г. составляет 42 дня, кредиторской – также снижается и составляет соответственно 72 дня. Это свидетельствует об «усиленном» использовании заёмных средств, проще говоря, мы должны больше, чем должны нам. Основную массу кредиторской задолженности, как уже отмечалось ранее, составляет задолженность по договорам лизинга транспортных средств и постоянная задолженность перед перевозчиками.

Средний возраст запасов – 38 дней, показатель растёт высокими темпами. Это говорит о «замораживании» денег в запасах.

Операционный цикл достаточно длительный (80 дней), финансовый же короткий (7 дней); это вызвано большой продолжительностью оборотов дебиторской и кредиторской задолженности.

### Показатели рентабельности.

Таблица 23.

Показатели рентабельности ОАО «АВ и АС» за 2008-2010гг.

| Показатели                                                                                                                                                                                            | Способ расчёта                          | 2008  | 2009  | 2010  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------|-------|-------|
| <b>1. Рентабельность активов ROA.</b><br>Характеризует отдачу от 1 рубля активов в год.                                                                                                               | Чистая прибыль /<br>активы              | 0,11  | 0,05  | 0,02  |
| <b>2. Рентабельность собственного капитала ROE.</b> Характеризует эффективность использования собственного капитала фирмы или величину чистой прибыли на 1 рубль собственного (акционерного) капитала | Чистая прибыль /<br>собственный капитал | 0,30  | 0,15  | 0,04  |
| <b>3. Рентабельность продаж ROS.</b><br>Показывает, сколько прибыли приходится на 1 руб. объема продаж                                                                                                | Прибыль от продаж<br>/ выручка          | -0,43 | -0,12 | -0,01 |

Показатели рентабельности (Табл. 23) довольно низкие. Активы в 2010г. принесли предприятию 2 копейки в год с одного рубля, тогда как в 2008 – 11 копеек. Несмотря на

форсирующие темпы роста активов (и отчасти благодаря им), прибыль Общества в последние годы падает.

Та же картина наблюдается с рентабельностью собственного капитала – в 2010г. она составила 4 копейки с одного рубля капитала против 30 копеек в 2008г.

Рентабельность продаж вовсе отрицательная, виной тому – огромная величина лизинговых услуг в себестоимости. Однако динамика этого показателя позитивная, и, если в 2011г. предприятие не возьмёт избыточное количество новых автобусов лизинг, есть большая вероятность сделать его положительным.

Итак, анализ финансовых показателей предприятия показал, что ресурсы используются не совсем эффективно, деньги замораживаются в запасах, быстрый рост активов (в основном, из-за увеличения автопарка с помощью лизинга) закономерно приводит к ухудшению финансового состояния предприятия. Однако стоит отметить, что:

- ✓ к таким значениям показателей приводит (и не может не приводить) агрессивная, инвестиционноёмкая корпоративная стратегия – предприятие осознанно идёт на финансовые риски, чтобы укрепить свои позиции на рынке;
- ✓ практически во всех показателях прослеживается положительная динамика;
- ✓ следовательно, у предприятия большие перспективы, если привнести немного консерватизма в стратегию и заняться оптимизацией бизнес-процессов и поиском внутренних резервов.

## **10. Выводы и рекомендации. Направления развития предприятия**

### **1. Рост выручки и прибыли существующих подразделений.**

Деятельность автовокзалов – довольно специфичный бизнес: с одной стороны, тарифы на пассажирские перевозки строго регламентированы государством, с другой – автобусная перевозка – товар, который чрезвычайно трудно продать в больших объёмах.

Обычно пассажиру необходимо попасть в определённый населённый пункт определённое количество раз в месяц, и невозможно продать ему большее количество билетов или дополнительно билеты в другой населённый пункт, если только он не собирается в туристическую поездку.

Мы также практически не можем ограничить влияние конкурентов – такси, нелегальных перевозчиков, железнодорожного транспорта – без возможности оперировать одним из основных инструментов маркетинга – ценой.

Следовательно, нужно развивать сопутствующие виды бизнеса и туристическую направленность перевозок.

#### **1.1. Развитие арендного бизнеса на автостанциях.**

На сегодняшний день общая площадь всех автостанций составляет 10,5 тыс. кв. м. Из них сдано в аренду 3,3 тыс. кв.м, дополнительно возможно к сдаче в аренду – порядка 1,5 тыс. кв.м.

Аренда автостанций – прибыльный бизнес, так как практически все расходы входят в стоимость аренды, коммунальные расходы обычно возмещаются дополнительно. Всё, что нужно – поддерживать автостанции в хорошем состоянии и, собственно, активно заняться поиском арендаторов.

Необходимо отметить, что привлекательность аренды практически напрямую зависит от пассажиропотока на автостанции, соответственно, свободные площади на некоторых автостанциях чрезвычайно трудно сдать.

#### **1.2. Сотрудничество с туристическими агентствами и другими организациями на предмет предоставления автобусов для поездок.**

На данный момент мы предоставляем автобусы (с собственными водителями) в аренду по цене порядка 1500 руб. в час. Такая цена определяет наши услуги в средний или высокий ценовой сегмент, однако и качество предоставляемой услуги выше, чем у конкурентов

(автобусы новые, комфортабельные, оборудованы кондиционерами, микрофонами, телевизорами и т.д.). Специализированной рекламной компании не ведётся: информация о данной услуге просто размещена на сайте ОАО «АВ и АС».

Необходимо сформировать коммерческое предложение для рассылки туристическим агентствам и другим компаниям, потенциально заинтересованным в заказе автобусов, а также провести рекламную кампанию данной услуги.

Аренда автобусов относится к высокорентабельным видам деятельности для нашего предприятия ( $R=30-47\%$  по разным маркам); она полностью окупает все затраты, включая лизинг; запаса рентабельности хватит на затраты на рекламу.

### **1.3. Организация интернет-продажи билетов, продажи в платёжных терминалах.**

Обычно интернет-продажа (продажа в терминалах) предполагает для пассажира:

- ✓ автоматизированную продажу и бронирование билетов на любые рейсы с использованием интернет-доступа; продажу полных, льготных, багажных билетов.;
- ✓ возврат билетов;
- ✓ реализацию и возврат добровольного страхования;
- ✓ информационно-справочное обслуживание пассажиров по автобусному сообщению региона в интернете;
- ✓ печать подробной квитанции при продаже и возврате билетов.

Таким образом, удобство автобусных перевозок для пассажира значительно возрастает.

Для нашего предприятия это означает не только повышение лояльности клиентов, но и рост количества проданных билетов и комиссии за предварительную продажу.

## **2. Умное инвестирование.**

На данный момент, как показал разносторонний финансовый анализ, мы не «потянем» форсированный рост активов. Несмотря на агрессивную корпоративную стратегию, необходимо проявить немного консерватизма в инвестициях.

### **2.1. Ограничение заключение новых лизинговых договоров, увеличение нормативного срока службы автобусов.**

Самая большая статья затрат предприятия – лизинг транспортных средств. Транспортный отдел не в состоянии окупить данную статью, так как срок окупаемости вложений в лизинг при существующем положении вещей составляет порядка 5 лет, а срок эксплуатации автобусов в соответствии с политикой предприятия (и обращением водителей – об этом речь пойдёт далее) составляет 3-5 лет.

Соответственно, перед заключением новых лизинговых договоров необходимо тщательно взвесить все финансовые «за» и «против».

Увеличить срок службы автобусов можно, оптимизировав процедуры планово-предупредительных ремонтов, а также мотивировав водителей предприятия бережней обращаться со своим транспортом.

## **2.2. Ограничение капитальных ремонтов автостанций, «растягивание» их во времени.**

Проводя капитальные ремонты, необходимо также руководствоваться соображениями рациональности данных трат: некоторые автостанции могут не окупить вложенные в них инвестиции.

## **3. Управленческий учёт.**

Управленческий учёт связывает процесс управления с учётным процессом.

Предметом управления является процесс воздействия на объект или процесс управления в целях организации и координирования деятельности людей для достижения максимальной эффективности производства. Управление воздействует на предмет управления с помощью планирования, организации, координирования, стимулирования и контроля. Именно эти функции выполняет управленческий учёт, образуя свою систему, которая отвечает целям и задачам управления.

Основной целью управленческого учёта является предоставление руководству организации полного комплекса плановых, прогнозных и фактических данных о функционировании предприятия как экономической и производственной единицы (включая представление данных по предприятию в целом, а также в разрезе структурных и производственных подразделений, центров затрат и прибылей) в целях обеспечения возможности принимать экономически взвешенные управленческие решения.

На нашем предприятии управленческий учёт находится в «недоразвитом» состоянии: существует выделение центров финансовой ответственности (хотя и несовершенное), система

бюджетирования и учёта фактических финансовых показателей (бюджет доходов и расходов по подразделениям, бюджет движения денежных средств, инвестиционный бюджет (CAPEX)), операционный анализ (карточки транспортных средств, анализ по маршрутам). При этом недостаёт одного из основных элементов управленческого учёта – прописанных бизнес-процессов.

### **3.1. Моделирование бизнес-процессов.**

Бизнес-процессы должны быть построены таким образом, чтобы создавать стоимость и ценность для потребителей и исключать любые необязательные или вовсе лишние активности. На выходе правильно построенных бизнес-процессов увеличиваются ценность для потребителя и рентабельность (меньшая себестоимость производства товара или услуги).

Бизнес-процесс должен быть:

- а) описанным,
- б) оптимальным,
- в) действительно выполняться согласно описанию.

Именно от этого зависят результаты работы компании, в том числе и финансовые.

Владельцы и менеджмент компании получают следующие выгоды от формализации и оптимизации процессов:

- ✓ Четкое понимание того, как работает компания (зачастую в процессе описания разгораются ожесточенные споры).
- ✓ Стандартизацию процессов (когда они не описаны, каждый работник выполняет задачи в меру своего понимания и таланта).
- ✓ Повышение качества работ и управляемости бизнеса.
- ✓ Возможность осознанно улучшать деятельность компании, в т.ч. взаимодействие подразделений.
- ✓ Уменьшение зависимости бизнеса от человеческого фактора сотрудников, снижение требований к компетенции сотрудников и уровню их IQ, возможность найма более дешевого персонала.
- ✓ И, как следствие, повышение удовлетворенности клиентов, снижение издержек и рост прибыли.

Для ОАО «АВ и АС» чрезвычайно важно произвести моделирование бизнес-процессов. Как часть этой системы в 2011г. планируется внедрение программ 1С версии 8.2 (Бухгалтерия, Предприятие, Торговля, Автотранспортное предприятие).

### **3.2. Введение нормативов остатков ТМЦ на складах.**

Цель установления норматива нормируемых оборотных средств — снижение рисков при управлении запасами, а именно: сокращение отвлечения денежных средств в запасы, препятствие возникновению неостребованных и неликвидных остатков товарно-материальных ценностей (ТМЦ), повышение рентабельности активов и, как следствие, повышение финансовой устойчивости компании.

На данный момент денежные средства замораживаются в остатках ТМЦ – в основном, в материалах для ремонта автотранспорта и зданий. Необходимо провести инвентаризацию складов, анализ потребности в ТМЦ различных подразделений и определить нормативы остатков материалов на складах.

## **4. Модернизация организационной структуры.**

### **4.1. Введение в организационную структуру службы маркетинга.**

Необходимость службы маркетинга обусловлена тем, что приспособление предприятия к постоянно ужесточающимся условиям конкуренции требует совершенствования форм и методов изучения рынка, рекламы продукции. Развитие функции маркетинга адекватно новым задачам, стоящим перед предприятием.

Многолетний опыт работы зарубежных и отечественных фирм свидетельствуют, что степень риска для тех предприятий, где используются современные методы управления, имеются службы стратегического развития и маркетинга, существенно снижается.

В условиях рыночной экономики необходимо детально изучить все элементы конъюнктуры рынка — предложение, спрос, цену, прошлое, настоящее и будущее, соответственно строить деятельность предприятия. Постоянный и целенаправленный мониторинг, сбор, анализ и обобщение информации о состоянии и тенденциях внешней и внутренней среды предприятия — важнейшая составная часть маркетинга.

Вместе с функциями прогнозирования и внутреннего регулирования она образует основу современного управления деятельностью предприятия, нацеливая на стабильное получение прибыли.

**4.2. Рассмотрение вопроса о ликвидации Чапаевской АСЗ или нахождение альтернативных путей увеличения доходов автостанции.**

Таблица 24.

Среднемесячный бюджет доходов и расходов Чапаевской АС за 2010г., тыс. руб.

| Показатель                              | Чапаевск АС  | Приволжье АС | Итого        |
|-----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Пассажиропоток, чел.                    | 520          | 334          | 854          |
| Выручка по терминальной деятельности    | 49,2         | 56,1         | 105,3        |
| <b>Операционные доходы</b>              | <b>10,6</b>  | <b>13,4</b>  | <b>24,0</b>  |
| Доходы от терминальной деятельности     | 10,1         | 10,4         | 20,5         |
| Доходы от аренды                        | 0,5          | 3,0          | 3,5          |
| <b>Операционные расходы</b>             | <b>-12,5</b> | <b>-19,4</b> | <b>-31,9</b> |
| Расходы на оплату труда                 | -3,8         | -2,2         | -6,0         |
| ТОиР зданий                             | 0,0          | -3,6         | -3,6         |
| ТоиР оборудования                       | -0,7         | -0,9         | -1,6         |
| Расходные материалы                     | -0,1         | -0,5         | -0,6         |
| Коммунальные расходы                    | -6,5         | -11,1        | -17,6        |
| Связь                                   | -1,1         | -1,1         | -2,2         |
| Налоги                                  | -0,2         | 0,0          | -0,3         |
| <b>ЕВITDA операционная</b>              | <b>-1,9</b>  | <b>-6,0</b>  | <b>-7,9</b>  |
| <b>Рентабельность операционная</b>      | <b>-15%</b>  | <b>-31%</b>  | <b>-25%</b>  |
| Капитальный ремонт                      | -34,8        | -3,2         | -38,1        |
| <b>ЕВITDA</b>                           | <b>-36,7</b> | <b>-9,2</b>  | <b>-45,9</b> |
| Амортизация                             | 0,0          | -1,3         | -1,3         |
| <b>ЕВIT</b>                             | <b>-36,7</b> | <b>-10,5</b> | <b>-47,2</b> |
| Прочие расходы                          | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| <b>Прибыль до ННП</b>                   | <b>-36,7</b> | <b>-10,5</b> | <b>-47,2</b> |
| ННП                                     | 0,0          | 0,0          | 0,0          |
| <b>Чистая прибыль</b>                   | <b>-36,7</b> | <b>-10,5</b> | <b>-47,2</b> |
| <b>Рентабельность по чистой прибыли</b> | <b>-78%</b>  | <b>-44%</b>  | <b>-66%</b>  |

<sup>3</sup> Согласно существующей организационной структуре, Чапаевской АС подчинена Приволжская АС. В данном случае рассматривается вопрос о ликвидации или иных действиях в отношении и Чапаевской, и Приволжской АС.

Чапаевская АС не в состоянии покрыть даже собственные операционные расходы, которые и так минимальны.

Причина – в низком пассажиропотоке и, соответственно, выручке.

Загрузка автобусов на Чапаевск АС составляет 5-6%, так как основная масса рейсов здесь – транзитные (Самара-Саратовская область, Хворостянка, Приволжье и др.), а также наличествует большое количество нелегальных перевозчиков. Приволжье АС расположена на окраине села Приволжье, и большинство жителей уезжают на маршрутках от центра села; загрузка составляет 10%.

Предлагается рассмотреть вопрос о ликвидации данной автостанции или – с целью сохранения существующей сети автовокзалов и автостанций – попробовать найти альтернативные пути увеличения доходов данной автостанции (в частности, попробовать перенести АС Приволжье в центр села).

## **5. Человеческие ресурсы.**

Невозможно добиться положительных результатов работы предприятия, не позаботившись о его персонале.

### **5.1. Внедрение новой системы мотивации сотрудников.**

#### Менеджеров необходимо ориентировать а создание стоимости.

Формирование финансовой основы системы мотивации менеджмента компаний должно быть направлено на достижение четырех основных целей:

1. Сбалансированность интересов менеджеров и акционеров. Размер вознаграждений, зарабатываемый менеджерами, должен зависеть от изменения благосостояния собственников компании. При этом особое внимание придается достижению сбалансированности интересов в долгосрочной перспективе во избежание ситуаций, когда менеджеры для получения более высоких вознаграждений активизируют текущие доходы акционеров в ущерб будущему росту компании. Реализация принципа выравнивания интересов заключается в правильном определении критериев успешной работы менеджеров и предоставлении им стимулов для реализации стратегий и осуществления инвестиций, направленных на максимизацию стоимости предприятия.

2. Достаточность мотивации. Стимулы, побуждающие менеджеров прилагать усилия к росту благосостояния собственников компании (в т.ч. работать интенсивнее, брать на себя риски, принимать непопулярные решения и т.п.), должны быть достаточно сильными.

3. Ограничение риска увольнений менеджеров. Установление прямой зависимости вознаграждений менеджеров от изменения благосостояния акционеров таит в себе высокий риск увольнений, так как снижение эффективности работы в краткосрочной перспективе под влиянием действия неблагоприятных макроэкономических факторов может повлечь уход менеджеров из компании. Это связано с тем, что менеджеры менее предрасположены к риску, чем акционеры. Инвесторы готовы принимать определенный риск в обмен на требование соответствующего уровня доходности при покупке акций компании, так как они могут снизить совокупный риск с помощью диверсификации своих капиталовложений. Менеджеры инвестируют свой человеческий капитал (т.е. опыт, знания, талант) в единственную компанию, в которой они работают, и не имеют возможностей диверсификации. Поэтому схемы премирования управленческого персонала должны строиться с учетом ограничения риска неполучения менеджерами вознаграждений до уровня, при котором вероятность их ухода из компании под воздействием неблагоприятных внешних факторов низка.

4. Экономичность. Целью создания системы премирования менеджеров, направленной на повышение эффективности деятельности управляемых ими корпораций, является максимизация акционерной стоимости, а не совокупного благосостояния акционеров и менеджеров. Поэтому размер вознаграждений, зарабатываемый менеджерами, должен быть приемлем с точки зрения собственников компании. Пропорции распределения стоимости между акционерами и менеджментом устанавливается в зависимости от ряда параметров: степени риска, которую менеджеры готовы принять на себя, вклада различных факторов производства (капитал и труд) в создание стоимости и др.

В качестве инструмента для достижения сбалансированности конфликтующих целей мотивации менеджмента предлагается формирование системы премирования на основе показателя экономической добавленной стоимости – EVA.

Основная идея такого подхода состоит в следующем. Менеджеры компании получают плановое вознаграждение (целевые бонусы) в случае, если в оцениваемом периоде компания добивается значения EVA, уже заложенного в цене на акции данной компании по состоянию на начало периода. Другими словами, менеджеры имеют право на целевой бонус, если они оправдывают ожидания инвесторов относительно эффективности деятельности компании. Если достигнутый в оцениваемом периоде показатель EVA превышает ожидаемый, благосостояние

акционеров компании увеличивается за счет роста курсовой стоимости акций и (или) роста дивидендных выплат. Часть дополнительных доходов акционеров в определенной заранее пропорции идет на выплату более высоких вознаграждений менеджерам компании, причем размеры повышенных бонусов не ограничиваются. В обратном случае, если компания в оцениваемом периоде не обеспечила требуемую эффективность, менеджеры разделяют ответственность с акционерами, принимая на себя часть их потерь (вызванных тем, что реальная доходность акций меньше среднерыночной нормы доходности для инвестиций с аналогичным уровнем риска). Бонусы менеджеров опускаются ниже целевого уровня. Таким образом, данный подход должен обеспечивать более тесную связь выплаты вознаграждений менеджерам с изменением благосостояния акционеров.

Линейных работников необходимо мотивировать бережнее относиться к имуществу предприятия.

Особенно это относится к водительскому составу. При невысокой оплате труда, значительной текучести кадров, слабом контроле над сотрудниками и отсутствии чёткой системы мотивации водители не заинтересованы в полной сдаче выручки с дороги, в сохранности автобуса, на котором осуществляют движение. В результате автобусы быстро приходят в аварийное состояние и требуют ремонта, то есть – дополнительных затрат.

Необходимо определить критерии для оценки «бережливости» и ввести их в систему оплаты труда сотрудников.

Данные мероприятия позволят увеличить валовый денежный поток и изменить его структуру от потребления к накоплению, а освободившиеся денежные средства направить в соответствии с целями генеральной стратегии предприятия. Они позволят оптимизировать затраты, улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, повысят доступность кредитных средств и обеспечат возможность их возврата.

Только тогда можно говорить о реализации генеральной стратегии предприятия - развитие компании, обеспечивающее рост доли компании на рынке пассажирских перевозок автотранспортом, увеличение объема продаж за счет широкого охвата рынка и лидерства по снижению издержек.