

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Управление малым бизнесом

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности МП
«Автоколонна 1275»

Исполнитель студент группы 372 об-2	_____	Е.А. Баштовой
Руководитель доцент, к.э.н.	_____	А.В. Васильева
Консультант по экономической части доцент, к.э.н.	_____	А.В. Васильева
Нормоконтроль ассистент	_____	Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева
подпись И.О. Фамилия

« _____ » _____ 2017 г.

З А Д А Н И Е

К бакалаврской работе студента Баштового Евгения Александровича

1. Тема бакалаврской работы Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275»

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебная литература, периодические издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих проработке вопросов):

1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности транспортных предприятий

2. Анализ внутренней и внешней среды МП «Автоколонна 1275»

3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) _____

Приложение А Организационно-производственная структура МП «Автоколонна 1275»; Приложение Б Бухгалтерский баланс; Приложение В Анализ хозяйственно-финансовой деятельности за 2015 год МП «Автоколонна 1275»; Приложение Г Оценка конкурентоспособности по методике И.В. Головина ; Приложение Д Фотография автобуса ПАЗ 320412-05

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов)

по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна , доцент, канд. экон. наук

7. Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы Васильева Анжелика Валерьевна , доцент, канд. экон. наук

Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): _____
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 107 с., 23 рисунков, 42 таблиц, 5 приложения, 59 источников.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА, ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ, ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ, ИЗДЕРЖКИ, БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС, ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ СТРУКТУРА

В бакалаврской работе рассмотрим и проанализируем уровень конкурентоспособности муниципального предприятия «Автоколонна 1275» и изменение этого уровня при реализации мероприятий.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты данной темы;
- оценить конкурентоспособность предприятия;
- смоделировать оптимальное управленческое решение;
- рассчитать эффективности принятия управленческого решения.

Объектом исследования выступает МП «Автоколонна 1275». Предметом исследования повышение конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275».

Информационной базой для написания выпускной квалификационной работы послужили учебные пособия, аналитические и финансовые материалы МП «Автоколонна 1275».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки конкурентоспособности транспортных предприятий	7
1.1 Основные понятия и факторы конкурентоспособности транспортных предприятий	7
1.2 Методики оценки конкурентоспособности транспортных предприятий	18
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности транспортных предприятий	27
2 Анализ внутренней и внешней среды МП «Автоколонна 1275»	30
2.1 Краткая характеристика	30
2.2 Анализ внутренней среды	32
2.3 Анализ внешней среды	49
2.4 Оценка конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275»	59
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275»	70
3.1 Обоснование и выявление наиболее эффективных мероприятий	70
3.2 Этапы реализации мероприятия, повышающего конкурентоспособность предприятия (обновление автобусного автопарка)	77
3.3 Экономическое обоснование предложенных мероприятий	81
Заключение	86
Библиографический список	90
Приложение А Организационно-производственная структура МП «Автоколонна 1275»	95
Приложение Б Бухгалтерский баланс	96
Приложение В Анализ хозяйственно-финансовой деятельности за 2015 год МП «Автоколонна 1275»	98
Приложение Г Оценка конкурентоспособности по методике И.В. Головина	100
Приложение Д Фотография автобуса ПАЗ 320412-05	106

ВВЕДЕНИЕ

В период становления отношений рыночных в России автобусный транспорт получил новый толчок для своего развития и является в настоящее время одной из наиболее быстро развивающихся подотраслей национальной экономики России.

Социально-экономические реформы обозначили радикальные изменения в структуре автотранспорта как отрасли.

Рост российских рынков товарных обеспечивается, прежде всего, надежностью и возможности прямой доставки товаров «от двери к двери», которые способен обеспечить только автомобиль, за счет скорости перевозки.

Основой отношений рыночных на автобусном транспорте является конкуренция предприятий автотранспортных как производителей продукции транспортной за рынок сбыта своей продукции, то есть перевозки услуги и грузов, с целью получения прибыли (доходов).

В условиях рыночных, с преобладающим элементом транспортного рынка является покупатель, который требует от автотранспортных предприятий приемлемых условий обслуживания на транспорте.

При этих рыночных условиях спрос отстает от предложения на перевозки пассажиров и таким образом появляется конкуренция между транспортными предприятиями различных видов собственности.

В данной бакалаврской работе рассмотрим и проанализируем уровень конкурентоспособности муниципального предприятия «Автоколонна 1275» и изменение этого уровня при реализации мероприятий.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты данной темы;
- оценить конкурентоспособность предприятия;
- смоделировать оптимальное управленческое решение;

– рассчитать эффективности принятия управленческого решения.

Объектом исследования выступает МП «Автоколонна 1275».

Предметом исследования повышение конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275».

Информационной базой для написания бакалаврской работы послужили учебные пособия, финансовые материалы и аналитические МП «Автоколонна 1275».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Основные понятия и факторы конкурентоспособности транспортных предприятий

Возрастание уровня конкурентоспособности предприятий формы любой собственности, изменения их функционирования и элементарное выживание в рыночной среде – колоссальная проблема в экономике современной. От решения данной проблемы во многом зависит качество процессов воспроизводственных, прибыльность предприятий, адаптация их к условиям рыночным и последующему экономическому росту. Конкуренция предлагается, с одной стороны, как эффективный механизм естественного регулирования экономики рыночной и отбора, наиболее устойчивых с платежеспособной точки предприятий, способных существовать в рыночных условиях, а с другой, – это законная форма борьбы экономической самостоятельных хозяйствующих субъектов, производящих однотипную продукцию, за ее рынки сбыта с целью получения более высоких прибыли ¹.

Ознакомление с зарубежной и отечественной экономической литературы позволяет утвердить, что в ней приводятся классификации ключевых факторов конкурентоспособности предприятия различные. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер считал, что факторы все, воздействующие на конкурентоспособность предприятия, предполагает обобщить на основе трех подходов. В рамках первого, который объединяет факторы конкурентоспособности предприятия с производственными факторами, представляя их в виде нескольких больших групп.

Таблица 1 – Факторы конкурентоспособности

Группы факторов	Характеристика
1	2
Людские ресурсы	квалификация и стоимость рабочей силы, количество.
Физические ресурсы	качество, количество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболов-

¹ Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике // Мировая экономика и международные отношения. 2015. № 3. С. 47 - 57.

ных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

Продолжение таблицы 1

1	2
Ресурс знаний	сумма научной, рыночной и технической информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг, государственных отраслевых НИИ, и сосредоточенной в академических университетах, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.
Денежные ресурсы	количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия.
	необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. У каждой из этих форм свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в данной стране.
Инфраструктура	тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

Основу следующего подхода к классификации конкурентоспособности факторов предприятия, предложенного М. Портером, является степень их специализации. В соответствии с этим все факторы Портер делит на две группы:

1) факторы общие, к которым относят в себя систему автомобильных дорог, персонал с высшим образованием, дебетовый капитал. Как правило, они могут быть реализованы в широком спектре отраслей и дают предприятию ограниченного характера преимущества;

2) факторы специализированные предполагают узкоспециализированный персонал, базы данных в определенных отраслях знаний, специфическую инфраструктуру. Эти факторы создают более надежную долговременную основу для осуществления конкурентоспособности предприятий. Третий подход М. Портера зиждется на разделении факторов конкурентоспособности предприятия на два вида:

– факторы основные, объединяющие природные ресурсы, географическое положение страны, неквалифицированную и полуквалифицированную рабочую силу, климатические условия, дебетовый капитал;

– факторы развитые, определяющие современную инфраструктуру обме-

на информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты в области стационарных компьютеров, специалисты с высшим образованием) и исследовательские отделы вузов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

По мнению экономистов, французских А. Дайан, А. Олливые и Р. Урсе, ключевых факторов конкурентоспособности предприятия должно быть восемь: концепция услуги и товара, на которой основывается деятельность предприятия; качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов; стоимость товара с возможной наценкой; финансы – как заемные, так и собственные. Оценка возможностей предприятия по названным факторам позволяет построить «многоугольник гипотетической конкурентоспособности предприятия» (рисунок 1) ².



Рисунок 1 – Многоугольник конкурентоспособности предприятия

А. Олливые, А. Дайана и Р. Урсе

Достоинством способа данного исследования возможностей предприятия является его открытость. К недостаткам такого подхода полагаем возможным отнести отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере то или иное предприятие-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность. Специалисты из Японии определили пятиуровневую факторов конкурентоспо-

² Глухов А.Н. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Маркетинг. 2015. № 2. С. 56 – 64.

способности предприятия иерархию (рисунок 2) ³.



Рисунок 2 – Факторы конкурентоспособности компании, выделяемые японскими исследователями

Доля рынка (первый уровень) –конечный результат менеджмента и цель, на втором уровне иерархии, по мнению ученых, конкурентоспособность должна быть подкреплена желанием к развитию потенциала инновационных, производственных и сбытовых мощностей предприятия.

На третьем уровне иерархии конкурентоспособность определяется выбором предприятием стратегии.

/На четвертом уровне иерархии определяется конкурентоспособность высшего руководства предприятия реализовывать такие решения, которые действуют на практике с помощью трех указанных фактора конкурентоспособности предприятия.

Последний уровень обозначен результатами деятельности предприятия в прошлом периоде. Здесь, как считают исследователи японские, очень сильно важна прибыль предприятия как источника ресурсов борьбы за рынок.

Подводя итог они выводят следующую определенность: чем больше чистой прибыли, тем выше конкурентоспособность, а чем выше конкурентоспо-

³ Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике // Мировая экономика и международные отношения. 2015. № 3. С. 47 - 57.

способность, тем больше чистой прибыли. Артур А. Томпсон-младший и А.Дж. Стрикленд предлагают выделять следующие ключевые факторы конкурентоспособности организации:

- характеристики продукции и качество;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- производственные мощности;
- имидж;
- использование новых технологий;
- финансовые ресурсы;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности;
- обслуживание клиентов.

Наибольшую известность в экономической литературе получил подход, на основе которого все факторы конкурентоспособности предприятия объединены в две главные группы в зависимости от способности предприятия оказывать на них воздействие.

Данная проблематика включает внешние факторы, проявление которых в малой степени что-то влияет на предприятие, и внутренние, почти полностью контролируемые руководством предприятия ⁴.

Помимо всего этого, предприятие обладает внутренней средой, состоящей из взаимозависимых переменных, влияние оказывающих на его существование. Под внешними факторами прямого воздействия необходимо понимать поставщиков, государство, науку и технологии, посредников, профсоюзы, клиентов, конкурентов, тип и емкость рынка.

Внешние факторы косвенного воздействия, с нашей точки зрения, должны включать: экономические факторы, политические факторы, природно-климатические факторы, технологические факторы, демографическую ситуацию, социальные факторы.

⁴ Синько В.И. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия // Стандарты и качество. 2015. № 4. С. 54 – 59.

К внутренним факторам, опознающим конкурентоспособность предприятия, на которые оно может оказывать непосредственное воздействие, следует не забывать систему менеджмента качества, маркетинговую деятельность, качество менеджмента, экономическую безопасность, систему управления, репутацию (гудвилл) предприятия, инновационную, инвестиционную деятельность, финансовую, корпоративную культуру, персонал, конкурентную стратегию, технологии, масштабы применения аутсорсинга, производственные процессы, сбытовую (дилерскую) сетку.

Озвученные факторы могут по-разному влиять на конкурентоспособность предприятия, поэтому изучение их воздействия позволяет наметить сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы его развития.

1.2 Методики оценки конкурентоспособности транспортных предприятий

Разработка проблемы конкурентоспособности для общественно транспортных предприятий зависит напрямую от предложенного метода оценки.

Если за базу сравнения принимается потребность, то расчет разового показателя конкурентоспособности может рассчитываться по следующей формуле (1):

$$G_i = \frac{P_i}{P_{in}} \times 100, \quad (1)$$

где G_i – разовый параметрический показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i – величина i -го параметра для исследуемой продукции;

P_{in} – величина i -го параметра, при котором потребность полностью удовлетворяется;

n – количество исследуемых параметров.

Если за базу сравнения принимается в виде шаблона, то в знаменателе дроби следует поставить величину i -го параметра для изделия, принятого за

шаблон.

Методика оценки конкурентоспособности фирмы И.В. Головина основана на анализе следствий и причин конкурентной позиции фирмы. Причинами определенного уровня конкурентоспособности может являться ресурсный потенциал фирмы, действия ее руководства, направленные на достижение выгод из его пользования (стратегические факторы успеха), а следствием является оценка фирмы ее потенциальными потребителями (соответствие требованиям внешней среды).

Оценка конкурентоспособности по методике И.В. Головина состоит из нескольких частей. В первой части показатели конкурентоспособности предприятия, в качестве которых являются стратегические факторы успеха, оцениваются экспертами.

Экспертами могут быть специалисты, имеющие по роду своей деятельности непосредственное понимание к анализируемым объектам и располагающие достаточной квалификацией для точной оценки. Ко всему перечисленному эксперты должны иметь специальные знания, опыт, широким кругозором и эрудицией в определенных областях. Компетентность экспертов – главный фактор, влияющий на близость к точности результатов оценки стратегических факторов успеха компаний.

Карта конкуренции позволяет определить относительно верно соотношение сил на рынке и выявить маркетинговые задачи по позиционированию фирмы в конкурентной матрицы ячейки, установить настоящих и будущих конкурентов, наметить рекомендации по выбору мероприятий для повышения конкуренции.

Поле карты можно условно разделить на несколько областей, каждая из которых обладает характерными особенностями.

- 1 – область «Болото»;
- 2 – область «Вторжение» / «Ниша»;
- 3 – область «Олимп»;
- 4 – область «Блеф» / «Опала».

Область «Болото».

Характеризует данную область отсутствием у фирмы каких-либо существенных преимуществ, позволяющих четко определить ее на фоне конкурентов.

Область «Вторжения» / «Ниша».

Для этой области характерно, чтоб у фирмы были хорошие результаты в СФУ, но потребительские оценки остаются на низком уровне. Это может быть вызвано следующей причиной, недостаточной информированность покупателей.

Область «Олимп».

Эту часть занимают обычно лидеры в сфере ценовой политики, разработки новых продуктов, использования разнообразных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг.

Область «Блеф» / «Опал».

В зависимости от способа приобретения данной позиции можно выделить два типа. Первый – это компании, вытесненные конкурентами из зоны «Олимп». Второй тип – компании, обладающие «виртуальными конкурентными преимуществами»⁵.

Как правило, в экономической литературе выделяются множество методов оценки конкурентоспособности предприятия:

– оценка с позиции сравнительных преимуществ – сущность данного метода определяется в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда затраты на производство ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие затраты. Преимуществом метода является легкость оценки уровня конкурентоспособности;

– оценка с позиции теории равновесия – в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно с высокой производительностью. При этом у фирмы отсутствуют дополнительные источники прибыли, обусловлен-

⁵ Васильева А.В. Методика оценки конкурентоспособности предприятия. Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2012. С. 45.

ные действием, какого-либо из факторов производства и у предприятия нет стремлений для улучшения использования того или иного фактора.

Основным критерием является наличие факторов производства, не реализуемых в достаточной мере.

Главным преимуществом данного метода является возможность выявления внутренних резервов;

Оценка исходя из теории эффективности конкуренции – выделяют несколько подходов при использовании этого метода:

– подход структурный, сущность данного подходы определяется в организации крупномасштабного, эффективного производства. Важным критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация капитала и производства;

– подход функциональный – оценка конкурентоспособности согласно данному подходу происходит на основе сравнения экономических показателей деятельности (в качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение стоимости услуг, издержек и нормы прибыли).

Оценка на базе качества продукции – этот метод заключается в сопоставлении ряда продукции параметров, определяющих покупательские свойства. Критерием конкурентоспособности в этом случае является качество продукции или услуги.

Важным преимуществом этого метода является возможность контроля покупательских желаний при обеспечении уровня конкурентоспособности.

В связи с тем, что качество товара определяют определенным количеством параметров, оценка конкурентоспособности услуги или товара основывается на использовании так называемых «параметрических» индексов, характеризующих степень удовлетворения потребности в рассматриваемой услуге или товаре. Различают разовые, сводные и интегральные индексы.

Разовые индексы рассчитываются на основании одной характеристики товара или услуги (одного параметра).

Для выявления степени соответствия действующих мероприятий опти-

мальных, имеющихся возможностей оптимальным возможностям приводятся факторы, влияние которых предлагается оценить в балльной системе.

Профиль потребностей – сущность этого метода зиждется в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень движения организации и наиболее мощный конкурент. В качестве критерия используется сравнение профилей. Основным преимуществом такого метода оценки конкурентоспособности предприятия является его честность.

Профиль полярностей – в основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма обгоняет или существенно не достигает конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон, в качестве критерия используется сопоставление параметров отставания или опережения.

Матричный метод – при использовании такого метода конкурентоспособность предприятия рассматривается в динамике ⁶.

В качестве критерия оценки конкурентоспособности предприятия используется сопоставление показателя конкурентоспособности с эталонным значением.

Оценка конкурентоспособности на базе качества продукции определяет вопрос: не синонимы ли понятия «качество» и «конкурентоспособность».

Однако между такими понятиями существуют важные отличия: если качество товара – это просто совокупность свойств, то конкурентоспособность – это отношение людей, покупателей товара или услуг, к его свойствам, товару как таковому.

В основе представления этого отношения лежит оценка товара или услуги и его свойств потенциальным покупателем, которая зависит от нескольких моментов.

SWOT-анализ – данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для

⁶ Николаев Д.А. Проблемы развития транспорта в современных условиях // Интеллектуальный потенциал ВУЗов на развитие Дальневосточного региона России. Владивосток: ВГУЭС, 2013. С. 59.

развития предприятий.

SWOT-анализ во всех своих модификациях является наиболее удобным и качественный инструмент стратегического планирования.

Основные направления развития SWOT-анализа:

– отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды;

– учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования;

– видение SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

Важной частью SWOT-анализа является не только оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, но также и выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

Сила – это то, в чем предприятие превозмогло. Она может заключаться в навыках, ресурсах, опыте работы, достижениях (отличный товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость – это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся в сравнении с другими. Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются.

Методика SWOT-анализа исключительно доступный, эффективный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

Направлениями SWOT-анализа организации являются: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, количественный анализ.

Конкурентоспособность предприятия надо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности, по нескольким методикам.

В качестве одного из вариантов оценки конкурентоспособности предприятия предлагается определенный метод, в основе данного метода лежит оценка основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия.

Метод экспертных оценок зиждется на обобщении мнений специалистов-экспертов о возможных рисках. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выбора управленческого решения.

Проведенный анализ методов конкурентоспособности предприятий и продукции подтверждает необходимость решения задачи оценки конкурентоспособности предприятий в условиях рынка.

Направлениями организации являются: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, количественный анализ.

1.3 Возможности повышения конкурентоспособности транспортных предприятий

Конкурентоспособность – способность определенного объекта превзойти конкурентов в определенных условиях.

Конкурентоспособность транспортных услуг определяется в основном несколькими факторами – уровнем себестоимости услуг (цены); уровнем их качества; имиджем предприятия. Поэтому снижение себестоимости, повышение качества перевозок определенных грузов и пассажиров и имиджа предприятия – главные направления повышения конкурентоспособности услуг ⁷.

Снижение себестоимости перевозок может быть достигнуто за счет экономии топлива, запасных частей, ремонтных материалов, шин, обновления автобусного автопарка, приобретения экономичного и надежного оборудования, а также за счет повышения производительности подвижного состава. Повышение качества перевозок грузов предполагает:

- выполнение доставки точно в установленные сроки, при высокой сохранности количества и качества перевозимых грузов;
- расширение перечня выполняемых транспортно-экспедиционных услуг;

⁷ Вельможин А.В. Эффективность транспортной услуги // Грузовое и пассажирское автохозяйство. 2016. № 7. С. 40 - 42.

– внедрение инновационных мероприятий, опережающих конкурентов.

При перевозках пассажиров качество услуг определяется выполнением их в соответствии с расписанием движения и уровнем комфортности (удобств), которые перевозчик может предоставить пассажирам для повышения комфортабельности.

Для перевозок такси важнейшим показателем их качества является время, затрачиваемое на доставку пассажира до места назначения. Имидж предприятия – это представление о предприятии, его руководстве, учредителях, складывающееся в обществе под воздействием объективных и субъективных факторов. Различают внешний и внутренний имидж. Внешний имидж определяется тем, как предприятие воспринимается обществом, клиентурой, СМИ, акционерами и инвесторами. Он определяется качеством услуг, производимых предприятием, первым впечатлением, получаемым клиентурой от услуг предприятия, связями предприятия со СМИ, акционерами и инвесторами. Внутренний имидж определяется отношением работников и руководства к своему предприятию, существующей системой взаимоотношений, поощрения, продвижения и кадрового роста на предприятии. Сердцевиной внутреннего имиджа являются преданность работников своему предприятию и искренний энтузиазм по отношению к обслуживаемой клиентуре. Внешний имидж изменить значительно проще, чем внутренний. Внутренний имидж труднее поддается корректировке, но для репутации предприятия он более важен ⁸.

Знание конкурентной среды, в которой работает АТП, сильных и слабых сторон конкурентов, позволяют легальными методами подавлять или ослаблять деятельность конкурентов. Последовательность оценки конкурентоспособности:

- 1) обоснование метода оценки конкурентоспособности услуги;
- 2) формирование требований к услуге;
- 3) выбор параметров услуги, которые поддаются оцениванию;

⁸ Ливитин И.Е. Результаты за 2015 год обнадеживают // Грузовое и пассажирское автохозяйство. 2016. № 2. С. 12.

- 4) расчет единичных показателей конкурентоспособности услуги;
- 5) расчет показателей конкурентоспособности по группам: цена, качество, имидж или др.;
- 6) расчет интегрального показателя конкурентоспособности;
- 7) подготовка заключения про уровень конкурентоспособности;
- 8) разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ МП «АВТОКОЛОННА 1275»

2.1 Краткая характеристика

Муниципальное предприятие «Автоколонна 1275» – транспортное предприятие, занимающаяся перевозкой населения на территории Амурской области. Предприятие расположено на территории площадью 5,5 га., на которой находится: профилакторий автомобилей, законсервированная котельная, механическая мойка автобусов, склад материалов, стоянка хозяйственных машин, 5 теплых автостоянок из металлоконструкций, административно – производственное здание. Муниципальное предприятие «Автоколонна 1275» расположено по адресу: 675000, г. Благовещенск, ул. Калинина, д. 114. Руководителем транспортного предприятия является Яценко Сергей Викторович, действующий на основании приказа комитета по управлению имуществом администрации города Благовещенска. Муниципальное предприятие «Автоколонна 1275» зарегистрировано Межрайонной инспекцией МНС России № 1 по Амурской области 7 декабря 1992 года.

Основным видом деятельности транспортного предприятия – внутригородские автомобильные (автобусные) пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию. По состоянию на 2015 год муниципальное предприятие осуществляет перевозку пассажиров на 29 маршрутах, в том числе: на 20 городских, 5 маршрутах садоводческих (106, 101, 40с, 43с, 46с), 3 международных (Белогорск, Свободный, Резуновка). Кроме этого, регулярно выполняется социальный маршрут. По состоянию на 2016 год предприятие осуществляет перевозку пассажиров на 20 маршрутах, в том числе на 15 городских, 2 пригородных, 2 садоводческих, 1 междугороднем. Динамика количества маршрутов МП «Автоколонна 1275» за 2014 и 2016 год представлена на рисунке 2.

К вспомогательным видам деятельности предприятия относятся:

- 1) рекламные услуги;
- 2) автобусные междугородные пассажирские перевозки, подчиняющиеся

расписанию;

3) средний медицинский персонал (медсестры при школах и предприятиях);

4) гаражи, стоянки для автотранспортных средств, велосипедов;

5) автотранспорт, кроме легковых автомобилей (техническое обслуживание и ремонт);

6) автобусные пригородные пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию;

7) чартерные и экскурсионные перевозки, аренда автобусов с водителем;

8) автобусные междугородные пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию;

9) стоянки для автотранспортных средств.

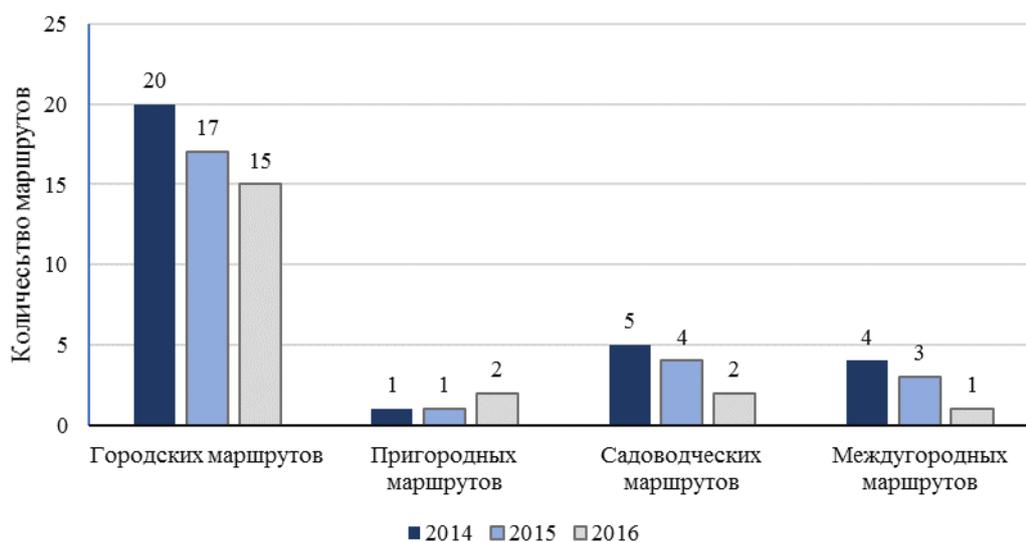


Рисунок 3 – Динамика количества маршрутов МП «Автоколонна 1275» за 2014 – 2016 год

Согласно ОКВЭД основным видом деятельности МП «Автоколонна 1275» является:

– 49.31.21 – Деятельность автобусного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам;

– 45.20.2 – Техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств;

- 49.3 – Деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта;
- 49.39.11 – Перевозки автомобильным (автобусным) пассажирским транспортом в междугородном сообщении по расписанию;
- 52.21.24 – Деятельность стоянок для транспортных средств;
- 73.11 – Деятельность рекламных агентств;
- 86.90.9 – Деятельность в области медицины прочая, не включенная в другие группировки.

Организационно-правовая форма – унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения. Предприятие было создано 7 декабря 1992 года по решению уполномоченного органа местного самоуправления.

По типу собственности транспортное предприятие относится к муниципальной собственности и подчиняется комитету по управлению имуществом администрации города Благовещенска.

Миссия муниципального предприятия «Автоколонна 1275» – предоставление транспортных услуги населению города Благовещенска и Амурской области, согласно плановым графикам движения маршрутов.

Главная цель организации – осуществление пассажирских перевозок на автобусном транспорте согласно графикам движения автобусов по маршрутам города Благовещенска.

2.2 Анализ внутренней среды

Производственно-организационная структура муниципального предприятия «Автоколонна 1275» представлена в приложении В.

Возглавляет производственно-организационную структуру предприятия директор. К директору предприятия непосредственно подчиняются следующие отделы (службы) и должностные лица: отдел материального технического снабжения, бухгалтерский отдел, плановый отдел, отдел кадров, отдел безопасности дорожного движения, отдел технического контроля, контрольно-ревизорная служба, специальный отдел, а также заместитель по коммерческой работе и главный инженер.

Отдел материально-технического снабжения осуществляет обеспечение

запасными частями и эксплуатационными материалами необходимого качества и номенклатуры, оснащенность предприятия технологическим оборудованием, оснасткой, инструментом и обеспечение их запасными частями и эксплуатационными материалами.

Бухгалтерский отдел занимается ведением бухгалтерских операций.

Плановый отдел отвечает за качественную организацию учета и отчетности, проведение анализа и планирования показателей обеспечения работоспособного состояния подвижного состава.

Отдел кадров несет ответственность за укомплектованность квалифицированными водителями, кондукторов и ремонтнообслуживающим персоналом, за воспитание и стабильность коллективов подразделений.

Отдел безопасности дорожного движения следит за соблюдением правил дорожного движения и другой нормативно-технической документации по безопасности дорожного движения.

Отдел технического контроля ответственен за проведение контроля технического состояния подвижного состава, технологического оборудования, оснастки, инструмента и ремонтного фонда, своевременное и качественное выполнение технического обслуживания и ремонта подвижного состава и технологического оборудования, за проведение контроля качества получаемых запасных частей и эксплуатационных материалов, хранения подвижного состава и своевременный выпуск его на линию в работоспособном состоянии, соблюдение действующей нормативно-технической документации.

Контрольно-ревизорная служба осуществляет контроль за всеми выше перечисленными отделами (службами)

Специальный отдел осуществляет работу по антитеррористической деятельности.

Заместителю по коммерческой работе подчиняются отделы: отдел планирования перевозок (планирование маршрута автобусов), отдел организации движения (планируют частоту движения автобусов), отдел учета (штат кондукторов под руководством специалиста по работе с кондукторами), а также бри-

гада водителей (под руководством начальника бригады).

Главному инженеру подчиняется: начальник мастерской, начальник гаража, а также технический отдел.

Рассматривая более подробно производственно-организационную структуру муниципального предприятия «Автоколонна 1275» необходимо выделить административно-управленческий персонал (служащие) к ним относятся сотрудники предприятия, обслуживающие отделы:

- отдел материального технического снабжения;
- бухгалтерский отдел;
- плановый отдел;
- отдел кадров;
- отдел безопасности дорожного движения;
- отдел технического контроля;
- контрольно-ревизорная служба;
- специальный отдел.

Сотрудники отделов на прямую подчиняются начальникам отделов, а начальники отделов в свою очередь подчиняются выше стоящим должностным лицам (заместителю по коммерческой работе, главному инженеру, директору) отмеченных в организационно-производственной структуре муниципального предприятия «Автоколонна 1275».

Помимо административно-управленческого персонала стоит отметить рабочих муниципального предприятия «Автоколонна 1275»:

- водителя;
- кондуктора;
- ремонтные рабочие;
- вспомогательные рабочие.

Эксплуатационный отдел состоит из водителей транспортных средств, предназначенных для перевозки пассажиров согласно графикам планового движения маршрутов.

Отдел учета осуществляет функцию учета пользования услуг муници-

пального предприятия. Учет осуществляется за счет нумерации проездных билетов, предъявляемых после оплаты за проезд. Сотрудниками данного отдела являются кондуктора.

В муниципальном предприятии также имеют место быть ремонтные рабочие, трудящиеся в технико-производственном отделе, а также в техническом отделе. Сотрудники этих отделов осуществляют ремонт и поддержание транспортных средств в надлежащем состоянии.

К вспомогательным рабочим муниципального предприятия относятся охранники, уборщики, сантехники, водители легковых транспортных средств.

Слабой стороной организационной структуры является: трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными подразделениями, длительность процедур принятия решений, относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Кадровый срез выявил преимущества и недостатки системы управления персоналом. Данные о динамике численности персонала представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика численности персонала

Наименование показателя	Значение показателя, чел.					Абсолютный прирост 2015/2016 г., чел.	Темп роста 2015/2016, в процентах
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
Всего	510	491	453	420	430	+10	102,38
Принято	143	127	109	138	143	+5	103,62
Уволено	162	165	142	123	133	+10	108,13
В том числе:							
Служащие	63	62	62	62	62	0	100
Рабочие	447	429	391	358	368	+10	102,79
К рабочим относятся:							
Водители	193	193	180	161	170	+9	105,59
Кондуктора	167	155	134	126	121	-5	96,03
Ремонтные рабочие	60	54	49	45	50	+5	111,11
Вспомогательные рабочие	27	27	28	26	27	+1	103,84

Анализ динамики численности персонала в период 2012 – 2016 гг. свидетельствует о уменьшении количества служащих и рабочих. На период 2015 – 2016 гг. на предприятии появилась положительная динамика численности пер-

сонала на 10 человек (102,38 %).

Численность рабочих за 2015-2016 гг. возросла за счет:

- увеличения численности водителей на 9 человек (105,59 %);
- уменьшения численности кондукторов на 5 человек (96,03 %);
- увеличения численности ремонтных рабочих на 5 человек (111,11 %);
- увеличения численности вспомогательных рабочих на 1 человека

(103,84 %).

Для более подробного представления динамики анализа численности сотрудников предприятия построим графики, рисунки 4 - 6.

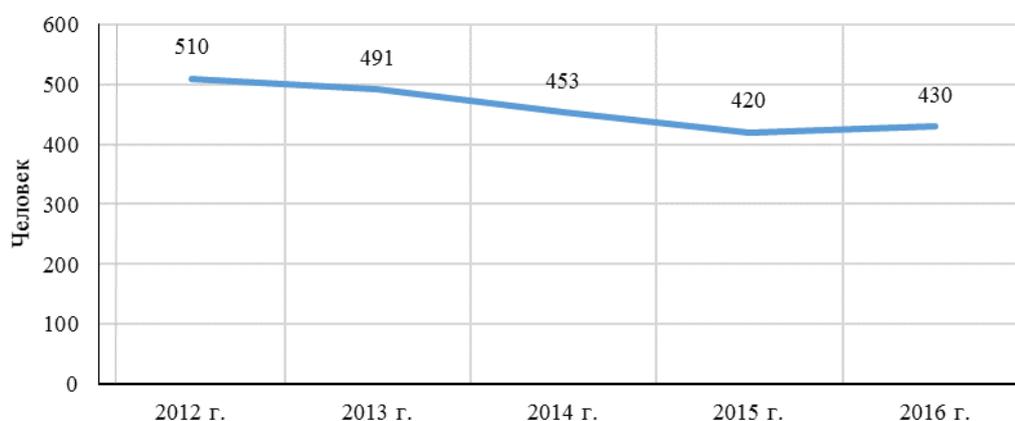


Рисунок 4 – Динамика общей численности работников муниципального предприятия «Автоколонна 1275» за 2012 – 2016 г.

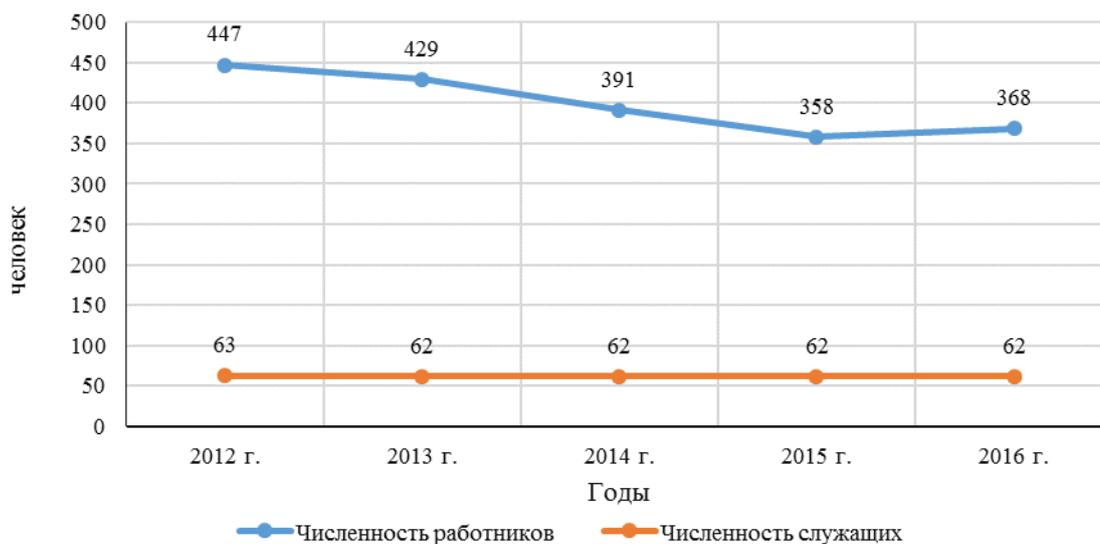


Рисунок 5 – Динамика численности служащих и рабочих МП «Автоколонна 1275»

Анализ структуры персонала свидетельствует о том, что наибольшую долю занимают рабочие, в то время как доля служащих не изменяется.

Персонал набирают из внешних источников: составляется и публикуется объявление об открытии вакансии, проходит прием резюме от потенциальных работников, проводится собеседование.

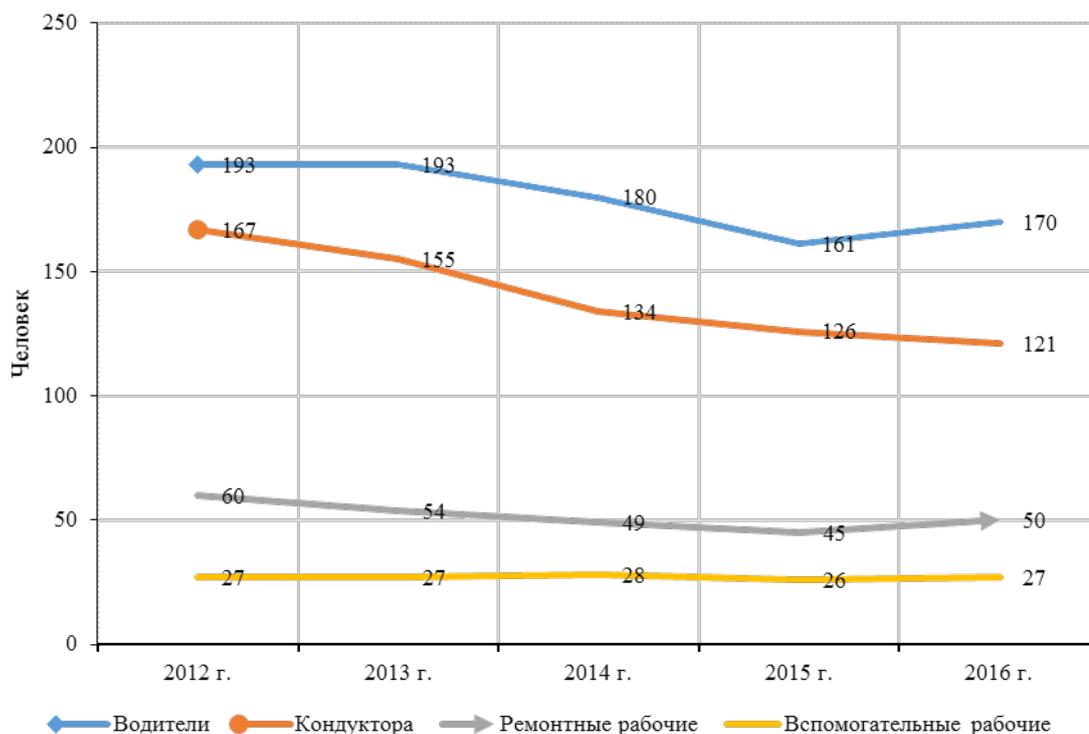


Рисунок 6 – Динамика численности рабочих МП «Автоколонна 1275»: водителей, кондукторов, ремонтных рабочих, вспомогательных рабочих

Оплата труда осуществляется на основе положений об оплате труда и премировании работников подразделений в пределах утвержденного планового фонда заработной платы.

Заработная плата работникам устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими системами оплаты труда.

Средняя заработная плата в 2016 году составила 23 332 рубля.

Основные фонды подразделяются на активные и пассивные. К активным фондам относятся машины и оборудование, к пассивным – здания, транспортные средства и другие виды основных средств. Изобразим структуру основных фондов МП «Автоколонна 1275».

Таблица 3 – Структура основных фондов МП «Автоколонна 1275» за 2015 и 2016 годы

Наименование группы	Стоимость, тыс. руб.		Удельный вес, в процентах		Абсолютное отклонение	
	2015 год	2016 год	2015 год	2016 год	стоимость, (тыс. руб.)	удельный вес (в процентах)
Здания	11539	11514	4,88	5,31	-25	0,43
Машины и оборудование	5823	5823	2,46	2,68	0	0,22
Транспортные средства	218701	198651	92,48	91,59	-20050	-0,88
Производственный и хозяйственный инвентарь	133	180	0,06	0,08	47	0,03
Офисное оборудование	168	168	0,07	0,08	0	0,01
Сооружения	60	478	0,03	0,22	418	0,20
Другие виды основных средств	72	72	0,03	0,03	0	0,00
Всего	236496	216888	100,00	100,00	-19608	0,00

Как видно из таблицы 3 структура основных средств анализируемого транспортного предприятия является достаточно стабильной и характеризуется наибольшим удельным весом транспортных средств, доля которых колеблется от 92.48 % в 2015 году до 91.59 % в 2016 году. Тем не менее, в 2015 году доля зданий не значительно увеличилась на 0,43 % одной из причин стало уменьшение стоимости транспортных средств на 20050 тыс. руб., что в абсолютном выражении составляет 0,88 %. Так же, изменению подверглись производственный и хозяйственный инвентарь, за анализируемый период он увеличился на 47 тыс. руб., что в доле отразилось 0,03 %.

Анализ движения основных средств основывается, в первую очередь, на данные бухгалтерского учета основных средств. На основании данных о составе и движении основных средств МП «Автоколонна 1275» составим таблицы.

Таблица 4 – Анализ движения основных фондов МП «Автоколонна 1275» за 2015 год

в тыс. руб.

Наименование группы	Остаток на начало периода	Поступило	Выбыло	Остаток на конец периода
1	2	3	4	5
Здания	11539	-	25	11514

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Машины и об.	5823	-	-	5823
Транспортные средства	218701	-	20050	198651
Производственный и хозяйственный инвентарь	133	47	-	180
Офисное оборудование	168	-	-	168
Сооружения	60	418	-	478
Другие виды основных средств	72	-	-	72
Всего	236496	465	20075	216888

Таблица 5 – Анализ движения основных фондов МП «Автоколонна 1275» за 2016 год

в тыс. руб.

Наименование группы	Остаток на начало периода	Поступило	Выбыло	Остаток на конец периода
Здания	11514	-	-	11514
Машины и оборудование	5823	-	-	5823
Транспортные средства	198651	10301	7145	201526
Производственный и хозяйственный инвентарь	180	-	-	180
Офисное оборудование	168	-	-	168
Сооружения	478	-	-	478
Другие виды основных средств	72	-	-	72
Всего	216888	10301	7145	219762

Анализ движения основных фондов показал, что в 2016 г. по сравнению с 2015 г. остаток ОФ на начало года уменьшился на 19608 тыс. руб.

Для характеристики движения, состояния и степени изношенности основных средств используются показатели: коэффициент обновления, коэффициент выбытия, коэффициент замены.

Расчет рассматриваемых показателей у анализируемого предприятия представим в виде таблицы 6.

Таблица 6 – Данные о движении и техническом состоянии основных фондов за 2015 г. и 2016 г.

Коэффициент	Уровень показателя		Абсолютное отклонение
	2015 год	2016 год	
Коэффициент обновления	0,002	0,047	0,045
Коэффициент выбытия	0,093	0,032	-0,061
Срок обновления, лет	508,593	21,055	-487,537
Коэффициент замены	0,023	1,442	1,418

Используя формулу расчета коэффициента обновления и исходные дан-

ные таблиц 4 и 5, найдем коэффициент обновления:

$$K_{обн\ 2015} = \frac{465}{216888} = 0,002$$

$$K_{обн\ 2016} = \frac{10301}{219762} = 0,047$$

В 2015 году наблюдается опережающий рост поступления основных средств по сравнению с их выбытием: коэффициент обновления равен 0,536, а коэффициент выбытия – 0,038.

Используя формулу расчета коэффициента выбытия и исходные данные таблиц 4 и 5, найдем коэффициент выбытия:

$$K_{выбытия\ 2015} = \frac{20075}{216888} = 0,093$$

$$K_{выбытия\ 2016} = \frac{7145}{219762} = 0,032$$

По данным расчетов можно видеть, что в 2015 году выбытие основных средств превысило их поступление, об этом говорит тот факт, что коэффициент обновления в 2015 году равен 0,002, а коэффициент выбытия – 0,093.

Используя формулу нахождения коэффициента замены и данные таблиц 4 и 5, рассчитаем коэффициент замены:

$$K_{замены\ 2015} = \frac{465}{20075} = 0,023$$

$$K_{замены\ 2016} = \frac{10301}{7145} = 1,442$$

Коэффициент замены в 2015 году низкий равен 0,023, что говорит о низких темпах замены выбывших основных фондов новыми.

Используя формулу срока обновления основных средств и данные таблиц 4 и 5 рассчитаем:

$$T_{обн\ 2015} = \frac{236496}{465} = 508,593$$

$$T_{обн\ 2016} = \frac{216888}{10301} = 21,055$$

Что касается 2015 года, то срок обновления равен 21,055 года, следовательно, при неизменности показателей полное обновление основных фондов

произойдет через 21 год.

Таким образом, исследовав и проанализировав основной капитал МП «Автоколонна 1275», можно сделать вывод, что, в целом эффективность предприятия падает.

Проведем оценку имущественного положения муниципального предприятия «Автоколонна 1275» проведем на основе аналитической таблицы 7, составленной по бухгалтерской отчетности предприятия (приложение Г).

Таблица 7 – Структура активов МП «Автоколонна 1275»

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Удельный вес, в процентах			Абсолютное отклонение 2016 к 2014 г.	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	значение, тыс. руб.	удельный вес, в процентах
I Внеоборотные активы	62737	165445	107741	85,1	95,5	92,04	45004	6,94
Основные средства	62737	165445	107741	85,1	95,5	92,04	45004	6,94
II Оборотные активы	10983	7788	9312	14,89	4,49	7,95	-1671	-6,94
Запасы	1958	2247	2634	2,65	1,29	2,25	676	-0,4
Краткосрочная дебиторская задолженность	8449	4542	6239	11,46	2,62	5,33	-2210	-6,13
Денежные средства	576	999	439	0,78	0,57	0,37	-137	-0,41
Активы всего	73720	173233	117503	100	100	100	43333	0,00
Чистый оборотный капитал (за вычетом краткосрочных обязательств)	-18670	-124505	-78896	-25,32	-71,87	-67,4	-60226	-42,08

Активы предприятия за анализируемый период возросли на 43 333 тыс. руб. (с 73 720 до 117 053 тыс. руб.), или 58,78 %.

Увеличение активов произошло за счет роста внеоборотных активов на 45 004 тыс. руб. или на 41,78 %, и уменьшения оборотных активов на 1 671 тыс. руб. или на 17,94 %.

В целом, рост имущества МП «Автоколонна 1275» является положительным фактом. Однако данный рост имущества обеспечивался преимущественно за счет наращивания финансовых обязательств.

Основную часть в структуре имущества занимали внеоборотные активы. опережение темпов роста внеоборотных активов над оборотными активами может свидетельствовать о закупке МП «Автоколонна 1275» автобусов и их комплектующих.

Доля основных средств в имуществе на конец анализируемого периода

составила 92,04 %. Таким образом, предприятие имеет «тяжелую» структуру активов. Как правило, это свидетельствует о значительных накладных расходах и высокой чувствительности прибыли предприятия к изменениям выручки.

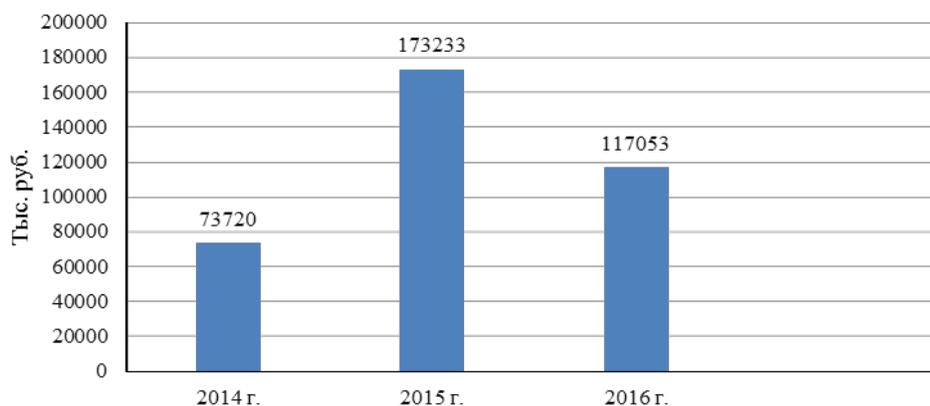


Рисунок 7 – Динамика активов МП «Автоколонна 1275»

В таком случае, для сохранения финансовой устойчивости предприятию необходимо иметь высокую долю собственного капитала и долгосрочного заёмного капитала в источниках финансирования.



Рисунок 8 – Структура имущества предприятия

В конце анализируемого периода структура имущества характеризуется относительно высокой долей внеоборотных активов, которая в течение 3 периодов возросла, составив 85,1 % на начало и 92,4 % на конец анализируемого периода.

Внеоборотные активы предприятия за анализируемый период увеличились с 62 737 до 107 741 тыс. руб.

Прирост внеоборотных активов произошел за счет увеличения основных средств на 45 004 тыс. руб. (с 62 737 до 107 741 тыс. руб.) или 58,23 %.

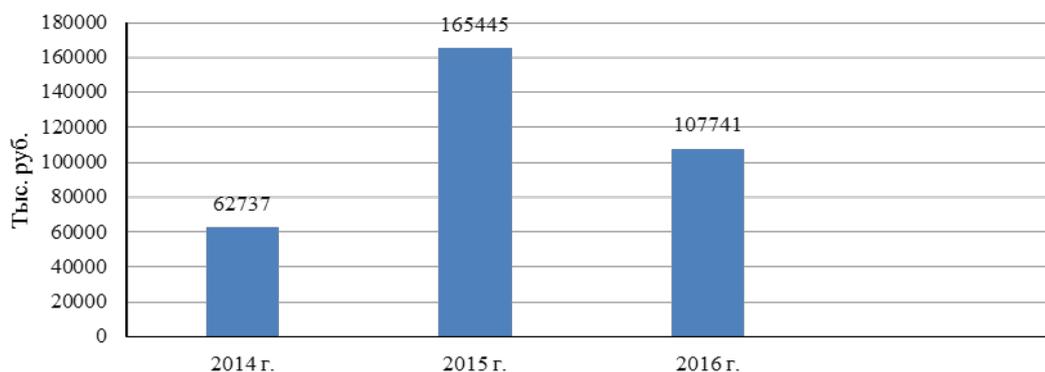


Рисунок 9 – Динамика основных средств предприятия

Внеоборотные активы предприятия за анализируемый период увеличились с 62 737 до 107 741 тыс. руб.

Прирост внеоборотных активов произошел за счет увеличения следующих составляющих:

– основных средств на 45 004 тыс. руб. (с 62 737 до 107 741 тыс. руб.) или 58,23 %.

Структура внеоборотных активов за анализируемый период оставалась не стабильной. В то же время, в анализируемом периоде основная часть внеоборотных активов неизменно приходилась на основные средства (100 %). За анализируемый период в структуре внеоборотных активов доля основных средств не изменилась, оставшись на уровне 100 %.

На конец анализируемого периода структура имущества характеризуется чрезвычайно невысокой долей оборотных активов, которая уменьшилась за анализируемые периоды, составив 16,89 % на начало и 7,95 % на конец анализируемого периода.

Оборотные активы муниципального предприятия «Автоколонна 1275» за анализируемый период уменьшились с 10 983 до 9 312 тыс. руб. Отрицательный прирост оборотных активов произошел за счет уменьшения следующих составляющих:

- дебиторской задолженности;
- денежных средств.

Структура оборотных активов за анализируемый период существенно изменилась. В то же время, в анализируемом периоде основная часть оборотных активов неизменно приходилась на дебиторскую задолженность (66,99 %).

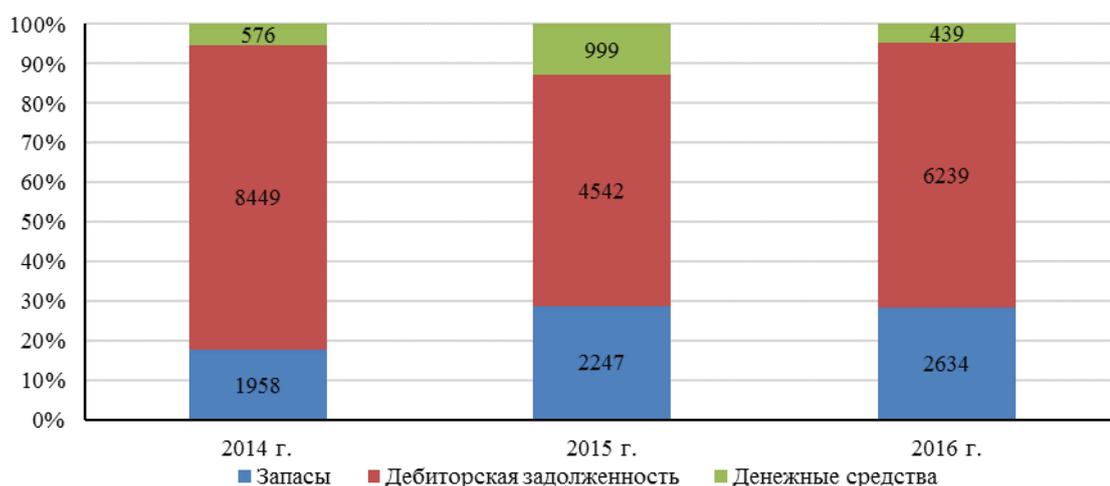


Рисунок 10 – Структура оборотных активов

Стоимость запасов за анализируемый период увеличилась на 28 973 тыс. руб. (с 21 848 до 50 821), что является негативным изменением, так как при этом длительность оборота запасов выросла.

Доля дебиторской задолженности (краткосрочной и долгосрочной) в оборотных активах снизилась с 76,92 % до 66,99 %.

За анализируемый период объемы дебиторской задолженности почти не изменились и составили 2 210 тыс. руб., возможно потому, что политика продаж и предоставления потребительского кредита покупателям осталась неизменной.

На конец анализируемого периода в составе дебиторской задолженности находилась только задолженность краткосрочных (со сроком погашения в течение 12 месяцев) дебиторов. Так, за анализируемый период краткосрочная дебиторская задолженность почти не изменилась и составила 2 210 тыс. руб., а её доля в оборотных активах уменьшилась с 76,92 % до 66,99 %.

Сопоставление сумм краткосрочной дебиторской и кредиторской задол-

женностей показывает, что предприятие на протяжении анализируемого периода имело пассивное сальдо задолженности, то есть кредиторская превышала дебиторскую на 17 620 тыс. руб. на начало и на 81 969 тыс. руб. на конец анализируемого периода. Таким образом, Предприятие финансировало отсрочки платежей своих должников за счет неплатежей кредиторам (то есть бюджету, внебюджетным фондам и др.).



Рисунок 11 – Сопоставление сумм дебиторской и кредиторской задолженностей

Величина чистого оборотного капитала (то есть разницы между запасами, краткосрочной дебиторской задолженностью, денежными средствами и всеми краткосрочными обязательствами) показывает, что на протяжении анализируемого периода у предприятия отсутствовали собственные оборотные средства.

Основным источником формирования имущества предприятия в анализируемом периоде являются заемные средства, доля которых в балансе снизилась с 84,94 % до 79,04 %.

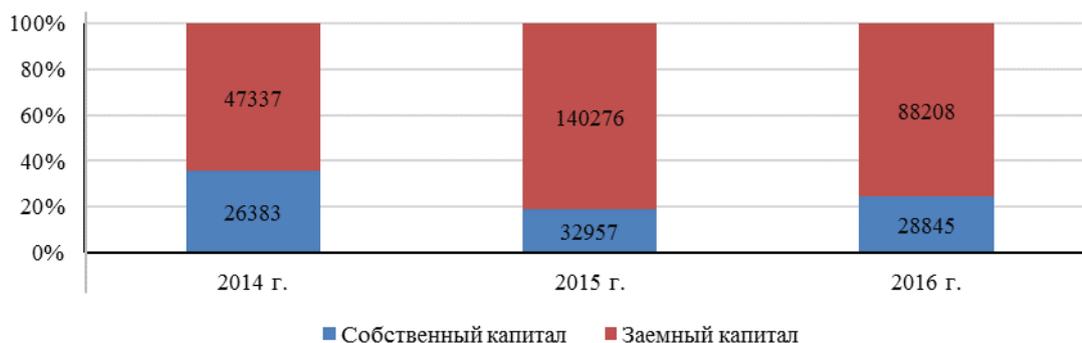


Рисунок 12 – Структура капитала муниципального предприятия «Автоколонна 1275»

Таблица 8 – Структура пассивов муниципального предприятия «Автоколонна 1275»

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Удельный вес, в процентах			Абсолютное отклонение 2016 г. к 2014 г.	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	значение, тыс. руб.	удельный вес, в процентах
I Собственный капитал	26383	32957	28845	35,78	19,02	24,64	2462	-11,14
Уставный капитал	9378	9378	9378	12,72	5,41	8,01	0,00	-4,71
Переоценка внеоборотных активов	20129	20129	20129	27,30	11,61	17,19	0,00	-10,11
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-662	3450	-3124	-0,89	1,99	-2,66	-2462	-1,77
II Долгосрочные обязательства	17684	7983	0,00	23,98	4,60	0,00	-17684	-23,98
Заемные средства	17684	7983	0,00	23,98	4,60	0,00	-17983	-23,98
III Краткосрочные обязательства	29653	132293	88208	40,22	76,36	75,35	58555	35,13
Заемные средства	3584	380	0,00	4,86	1,95	0,00	-3584	-4,86
Кредиторская задолженность	26069	128913	88208	35,36	74,41	75,35	62139	39,99
Пассивы всего	73720	173233	117053	100,00	100,00	100,00	43333	0,00

Собственный капитал на начало анализируемого периода составил 26383 тыс. руб., а на конец периода был равен 28 845 тыс. руб. За анализируемый период величина собственного капитала увеличилась на 2 462 тыс. руб. при одновременном снижении соотношения заемного и собственного капитала на 1,7. Таким образом, финансовая устойчивость предприятия возросла.

Собственный капитал муниципального предприятия «Автоколонна 1275» за анализируемый период увеличился. Прирост собственного капитала произошел за счет уменьшения непокрытых убытков на 2 462 тыс. руб. (с 662 до 3 124 тыс. руб.) или 471,9 %.

В анализируемом периоде остались на прежнем уровне следующие показатели: уставный капитал (9 378 тыс. руб.).

В целом, уменьшение непокрытых убытков, свидетельствует об небольших позитивных сдвигах работы муниципального предприятия.

Управление затратами для обеспечения качества оказываемых услуг главное и очень важное направление всей системы управления предприятием,

так как именно здесь собирается вся информация о фактических затратах, а значит, закладываются основы для получения фактической прибыли.

Представим смету затрат на оказание услуг МП «Автоколонна 1275» за 2015 - 2016 гг. в таблице 9.

Таблица 9 – Смета затрат на оказание услуг МП «Автоколонна 1275»

Показатели	Стоимость затрат, тыс. руб.		Удельный вес, в процентах		Абсолютное отклонение	
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.	стоимость затрат, тыс. руб.	удельный вес, в процентах
Материальные затраты	91303	97950	31,03	30,21	6647	-0,82
Затраты на оплату труда	121753	129825	41,39	40,01	8072	-1,38
Отчисления на социальные нужды	36871	40551	12,53	12,51	3680	-0,02
Амортизация	44260	13130	15,05	4,05	-31130	-11,00
Прочие затраты	0	42865	0,00	13,22	42865	13,22
Итого	294187	324321	100,00	100,00	30134	0

По данным таблицы 11, затраты муниципального предприятия «Автоколонна 1275» выросли на 30134 тыс. руб. (с 294187 тыс. руб. до 324321 тыс. руб.). Это связано за счет роста прочих затрат на 42865 тыс. руб.

Для более подробного представления сметы затрат построим диаграммы.

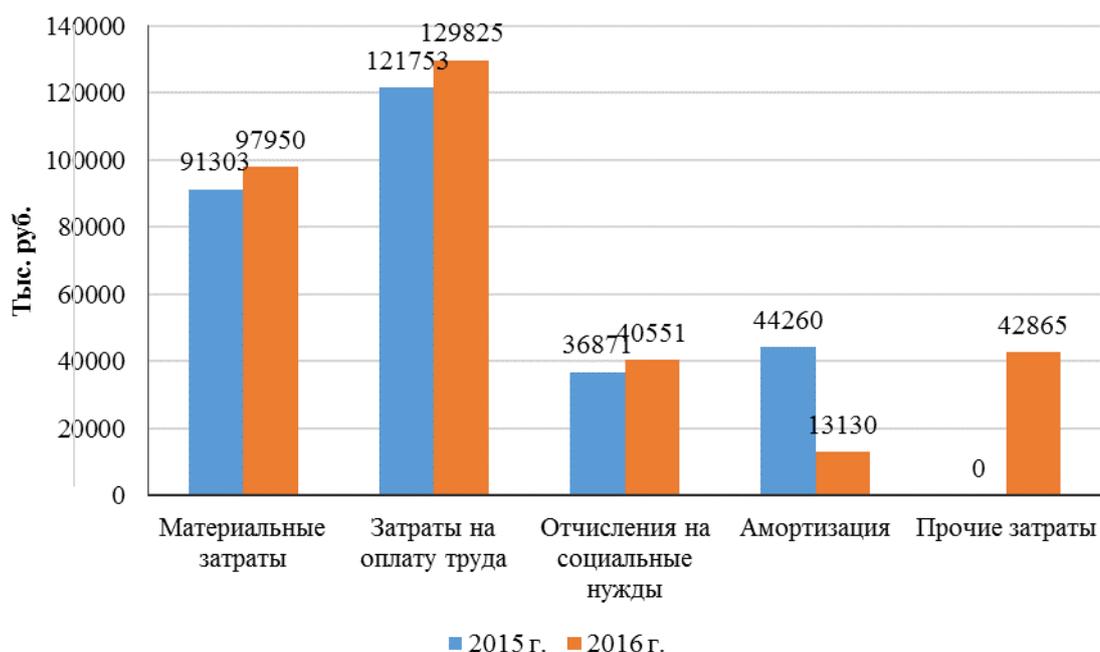


Рисунок 13 – Смета затрат на оказание производство МП «Автоколонна 1275», в тыс. руб.

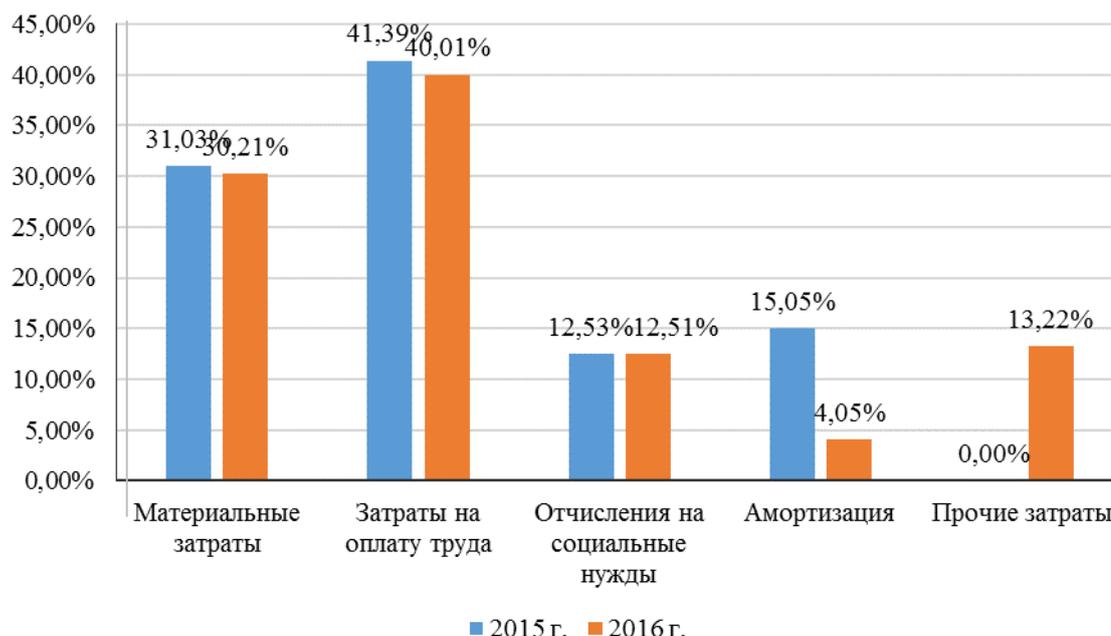


Рисунок 14 – Смета затрат на оказание производство МП «Автоколонна 1275», в процентах

На рисунках 15 и 16, и таблицы 9 отражены существенные изменения затрат за 2015 – 2016 год:

- амортизация (уменьшилась на 31130 тыс. руб.);
- прочие затраты (увеличились на 42865 тыс. руб.).

Все остальные затраты (материальные, на оплату труда, на социальные нужды) за анализируемый период 2015 – 2016 год существенно не изменились.

Необходимым условием при оценке финансовой устойчивости предприятия является также оценка его платёжеспособности, таблица 10.

Таблица 10 – Анализ платёжеспособности предприятия

Коэффициенты	Обозначение	Рекомендуемое Значение	2014 год	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение (+, -)
Покрытия (текущей ликвидности)	ктл	2	0,37	0,059	0,106	-0,264
Быстрой ликвидности	кбл	0,8 1	0,019	0,008	0,005	-0,014
Абсолютной ликвидности	кал	0,2 0,3	0,02	0,01	0,05	0,03

У предприятия в 2016 году коэффициент текущей ликвидности снижается, и составил 0,37 и при этом не соответствует норме. Это означает, что на 1

рубль обязательств приходится меньше четверти рубля текущих активов.

Коэффициент критической ликвидности и в 2016 году равен 0,014. Он также ниже норматива. Это говорит о том, что предприятие не сможет погасить обязательства за счёт предстоящих денежных поступлений.

А вот коэффициент абсолютной ликвидности к концу 2016 года, хоть и незначительно, но увеличился и составил 0,05, т.е. предприятие может погасить на дату составления баланса, что ниже рекомендуемого значения.

2.3 Анализ внешней среды

Внешняя среда – это факторы, находящиеся за рамками МП «Автоколонна 1275» и способствующие его функционированию, выживанию и росту при их умелом использовании. К компонентам внешней среды МП «Автоколонна 1275» относим те, на которые предприятие не может воздействовать, которыми она не управляет. Они влияют на фирму напрямую или косвенно (мезосреда и макросреда).

Макросреда МП «Автоколонна 1275» изучена для того, чтобы определить те угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и их достижении.

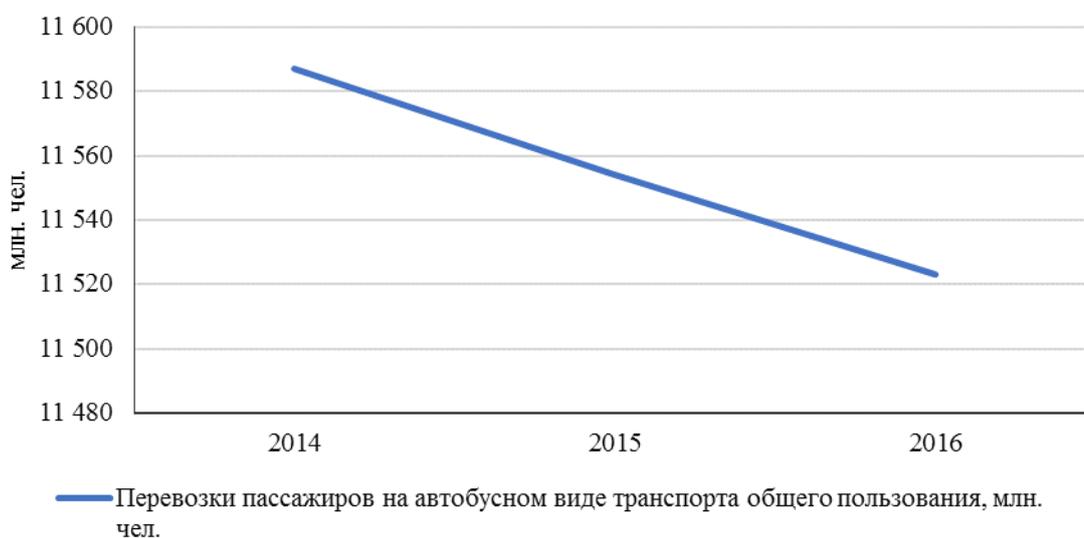


Рисунок 15 – Динамика перевозки пассажиров на автобусном виде транспорта общего пользования в РФ

На рисунке представлена отрицательная динамика за 2013 - 2015 гг. пере-

везенных пассажиров на автобусном виде транспорта общего пользования в Российской Федерации.

Посредством PEST-анализа (таблица 11) выявлены политические, экономические, социальные и технологические факторы макросреды, влияющие на МП «Автоколонна 1275».

Таблица 11 – PEST-анализ внешней среды

Политические факторы		Р	Экономические факторы		Е
1	Ликвидация муниципальных предприятий по перевозке пассажиров на автобусном виде транспорта общего пользования.		1	Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара	
2	Разработка программы для поддержки муниципальных транспортных предприятий		2	Рост инфляции	
3	Смена власти в г. Благовещенске		3	Замедление роста ВВП	
			4	Улучшения условия кредитования	
Социальные факторы		S	Технологические факторы		T
1	Снижение численности населения Амурской области		1	Возрастание роли электронного документооборота	
2	Интенсивное развитие инфраструктуры города Благовещенска		2	Распространение электронной коммерции (электронные торговые площадки)	
3	Проведение массовых мероприятий культурного досуга, шествий, митингов		3	Развитие автомобилестроения	
4	Повышенное внимания к защите окружающей среды				

На основании выявленных факторов сформулированы возможности и угрозы макросреды. Результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Возможности и угрозы макросреды

Фактор	Возможности	Угрозы
1	2	3
Политические факторы		
Оптимизация организационных структур в администрации города		Ликвидация муниципального предприятия по перевозке пассажиров на автобусном виде транспорта общего пользования.
Разработка программы для поддержки муниципальных транспортных предприятий	Предоставление предприятиям дополнительных льгот для ведения безубыточной деятельности	
Смена власти в г. Благовещенске		Изменение правил предоставления транспортных услуг на территории Амурской области. Организация вне плановых проверок на предприятиях

Продолжение таблицы 12

1	2	3
Экономические факторы		
Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара		Повышение стоимости на импортные запчасти и ремонтного оборудования
Рост инфляции		Довольно частое повышение стоимости услуг, предоставляемых на общественном транспорте согласно расписанию
Условия кредитования	Увеличение спроса на получение кредитов	
Замедление роста ВВП		Снижение спроса на услуги, предоставляемые на общественном транспорте согласно расписанию
Социальные факторы		
Снижение численности населения Амурской области		Сокращение числа потребителей в Амурской области
Интенсивное развитие инфраструктуры города Благовещенска	Разработка новых маршрутов движения автобусов по городу Благовещенску	
Проведение массовых мероприятий культурного досуга, шествий, митингов	Предоставление заказных автобусов для перевозки творческих коллективов	
Повышенное внимания к защите окружающей среды		Снижение спроса на услуги, предоставляемые на общественном транспорте согласно расписанию
Технологические факторы		
Возрастание роли электронного документооборота	Ускоренное оформление договоров по приобретению комплектующих и оборудования для ремонта транспорта	
Распространение электронной коммерции (электронные торговые площадки)		Снижение спроса на услуги, предоставляемые на общественном транспорте согласно расписанию
Развитие автомобилестроения	Обновление автопарка комфортабельным и экономичным транспортом	

Оценка влияния макросреды на предприятие проводится с помощью построения профиля среды (таблице 13), в котором представлены:

- важность для отрасли (3 – большая, 1 – слабая);
- влияние на организацию (3 – сильное, 0 – отсутствует);
- направленность влияния (позитивное и негативное).

Отрасль – непроизводственные виды бытового обслуживания населения.

Таблица 13 – Профиль макросреды

Фактор среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D $D=A \times B \times C$
Политические	1	3	-	-3
Экономические	3	3	-	-9
Социальные	3	2	+	+6
Технологические	3	3	+	+9

Полученная интегральная оценка свидетельствует о негативном влиянии политических и экономических факторов, поэтому они заслуживают максимального внимания руководства МП «Автоколонна 1275». Социальные факторы имеют низкую положительную оценку, поэтому заслуживают минимального внимания.

Таким образом, внешняя среда МП «Автоколонна 1275» содержит множество угроз и ограничений. Внешняя среда также является источником возможностей для повышения эффективности предприятия. Тем не менее, необходимо выявление возможностей и угроз мезосреды предприятия, так как на основе комплексной оценки всех возможностей и угроз проводится SWOT-анализ.

Анализ мезосреды МП «Автоколонна 1275» проведен по стратегической модели пяти конкурентных сил М. Портера (рисунок 16).

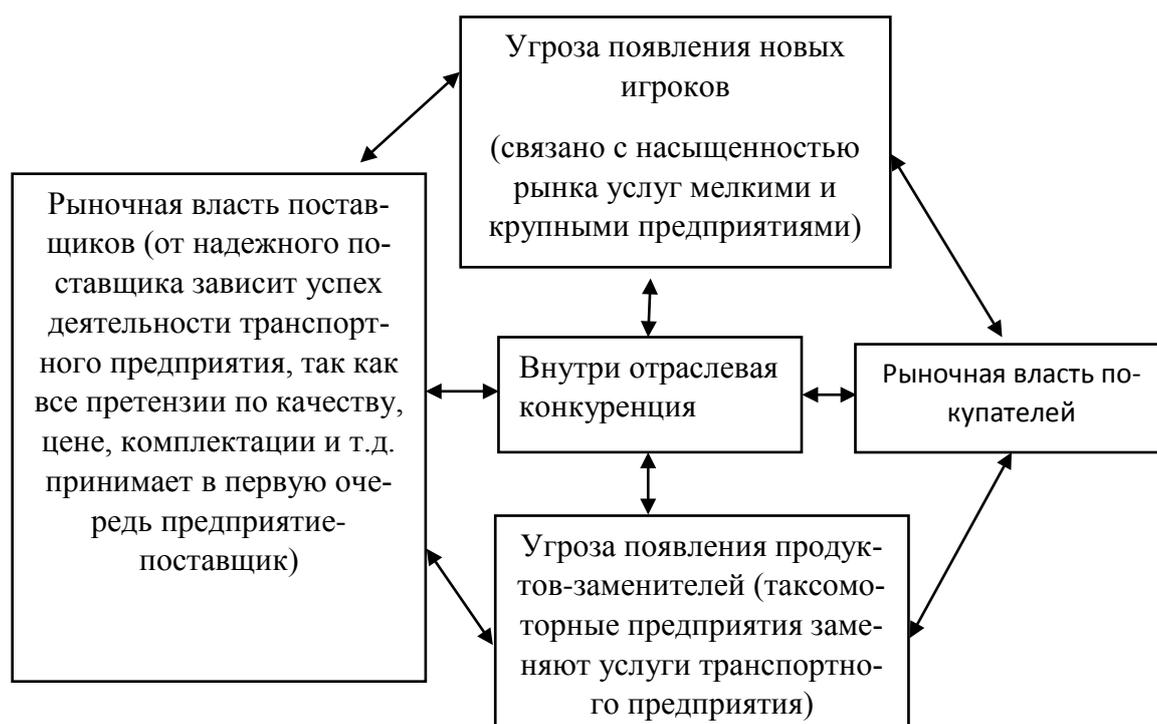


Рисунок 16 – Анализ пяти сил конкуренции М. Портера

Отрасль, в которой работает муниципальное предприятие – непроизводственные виды бытового обслуживания населения.

Конкуренция внутри отрасли.

У МП «Автоколонна 1275» достаточно большое количество конкурентов, занимающихся предоставлением транспортных услуг населению города.

Конкуренция со стороны услуг-заменителей.

Основным конкурентом по предоставлению услуги «Внутригородские автомобильные (автобусные) пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию» являются таксомоторные предприятия.

Угроза появления новых конкурентов.

Возможность появления новых конкурентов в отрасли низка ввиду насыщенности рынка услуг мелкими и крупными предприятиями занимающихся «Внутригородские автомобильные (автобусные) пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию», а также дополнительными видами деятельности.

Влияние поставщиков.

Для муниципального предприятия поставщики имеют высокое значение. От надежного поставщика зависит успех деятельности транспортного предприятия, так как все претензии по качеству, цене, комплектации и т.д. принимает в первую очередь предприятие-поставщик. Единственным постоянным поставщиком ГСМ (горюче-смазочными материалами) является филиал №2 ООО «РН-Востокнефтепродукт».

Влияние покупателей.

Суть существования такого транспортного предприятия как МП «Автоколонна 1275» сводится к постоянному взаимодействию с покупателями.

Основными и единственными потребителями услуг МП «Автоколонна 1275» являются жители города Благовещенска, а также гости города.

Анализ модели пяти сил М.Портера свидетельствует о наличие возможностей и угроз, определяемых мезосредой предприятия, перечень которых приведена в таблице 14.

Таблица 14 – Возможности и угрозы мезосреды

Фактор	Возможности	Угрозы
Конкуренция со стороны услуг-заменителей		Вытеснение с рынка транспортных услуг
Влияние конкурентов	Уход конкурентов с рынка транспортных услуг, за счет повышения комфортабельности	Вытеснение с рынка транспортных услуг
		Насыщенность рынка услуг мелкими и крупными предприятиями занимающихся «Внутригородские автомобильные (автобусные) пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию»
		Возрастающая конкуренция в сфере транспортных услуг
Влияние поставщиков	Предоставление скидок постоянным покупателям	Увеличение стоимости оборудования, автобусов, комплектующих к ним

Таким образом, анализ мезосреды МП «Автоколонна 1275» выявил возможности и угрозы со стороны ближнего окружения организации, влияние которых нужно оценить в совокупности с теми возможностями и угрозами, которые представил анализ макросреды. При этом для комплексной стратегической оценки предприятия необходимо проанализировать микросреду.

Для определения уровня влияния внешних факторов на предприятие проведен EFAS-анализ, т.е. оценена вероятность осуществления каждого события с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния каждого фактора на стратегию предприятия по пятибалльной шкале («5» – сильное влияние, «1» – слабое влияние). Экспертом выступает автор данной работы. Результаты представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка уровня влияния факторов внешней среды

Стратегические факторы макросреды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Угрозы			
Организация вне плановых проверок на предприятиях	0,04	3	0,12
Изменение правил предоставления транспортных услуг на территории Амурской области	0,03	3	0,09
Повышение стоимости на импортные запчасти и ремонтного оборудования	0,06	4	0,24
Довольно частое повышение стоимости услуг, предоставляемых на общественном транспорте согласно расписанию	0,07	4	0,28
Снижение уровня жизни населения	0,03	4	0,12
Сокращение покупательской способности населения	0,02	3	0,06

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
Сокращение числа потребителей в Амурской области	0,05	4	0,2
Отказ от использования двигателей внутреннего сгорания к более экологичным электродвигателям	0,02	1	0,02
Снижение спроса на услуги, предоставляемые на общественном транспорте согласно расписанию	0,04	5	0,2
Вытеснение с рынка транспортных услуг конкурентами	0,04	2	0,08
Насыщенность рынка услуг мелкими и крупными предприятиями занимающихся «Внутригородские автомобильные (автобусные) пассажирские перевозки, подчиняющиеся расписанию»	0,06	3	0,18
Возрастающая конкуренция в сфере транспортных услуг	0,05	3	0,15
Увеличение стоимости оборудования, автобусов, комплектующих к ним	0,06	5	0,3
Снижение пассажиропотока общественного транспорта, за счет активного использования населением города таксомоторных услуг	0,03	3	0,09
Возможности			
Предоставление предприятиям дополнительных льгот для ведения безубыточной деятельности	0,07	4	0,28
Действие налоговых каникул для предпринимателей	0,02	2	0,04
Увеличение спроса на получение кредитов	0,03	1	0,03
Разработка новых маршрутов общественного транспорта	0,06	3	0,18
Предоставление заказных автобусов для перевозки творческих коллективов	0,03	3	0,09
Ускоренное оформлению договоров по приобретению комплектующих и оборудования для ремонта транспорта	0,05	4	0,2
Обновление автопарка комфортабельным и экономичным транспортом.	0,05	5	0,25
Уход конкурентов с рынка транспортных услуг, за счет повышения комфортабельности	0,04	4	0,16
Предоставление поставщиками скидок постоянным покупателям на оборудования, комплектующие детали для автотранспортных средств	0,05	5	0,25
Сумма	1		3,61

Определив вероятность осуществления и степень влияния стратегических факторов макросреды, выявлена степень важности возможностей и угроз для предприятия путем построения матрицы возможностей (таблица 19) и матрицы угроз (таблица 16).

Таблица 16 – Матрица позиционирования возможностей МП «Автоколонна 1275»

Вероятность	Влияние		
	сильное влияние	умеренное влияние	малое влияние
1	2	3	4
Высокая	Предоставление предприятиям дополнительных	Обновление автопарка комфортабельным	Ускоренное оформлению договоров по

1	2	3	4
	льгот для ведения безубыточной деятельности	и экономичным транспортом.	приобретению комплектующих и оборудования для ремонта транспорта
Средняя	Предоставление поставщиками скидок постоянным покупателям на оборудование, комплектующих деталей для автотранспортных средств	Уход конкурентов с рынка транспортных услуг	Действие налоговых каникул для предпринимателей
Низкая	Разработка новых маршрутов общественного транспорта	Предотвращение террористических актов в местах повышенной опасности	Увеличение спроса на получение кредитов

Анализ матрицы позиционирования возможностей свидетельствует о том, что наибольшее стратегическое значение имеют возможности:

- предоставление предприятиям дополнительных льгот для ведения безубыточной деятельности;
- предоставление поставщиками скидок постоянным покупателям на оборудование, комплектующих деталей для автотранспортных средств;
- появление комфортабельного и экономичного транспорта.

Разработка новых маршрутов общественного транспорта, уход конкурентов с рынка транспортных услуг, ускоренное оформление договоров по приобретению комплектующих и оборудования для ремонта транспорта должны использоваться в случае, если предприятие имеет соответствующие ресурсы. При этом возможности предотвращения террористических актов в местах повышенной опасности, увеличение спроса на получение кредитов, действие налоговых каникул для предпринимателей не заслуживает внимания предприятия.

Таблица 17 – Матрица позиционирования угроз МП «Автоколонна 1275»

Вероятность	Последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	легкие ушибы
1	2	3	4	5
Высокая	Увеличение стоимости оборудования, автобусов, комплектующих к ним	Довольно частое повышение стоимости услуг, предоставляемых на общественном транспорте согласно расписанию	Увеличение стоимости оборудования, автобусов, комплектующих к ним	Снижение уровня жизни населения

1	2	3	4	5
Средняя	Повышение стоимости на импортных запчастей и ремонтного оборудования	Возрастающая конкуренция в сфере транспортных услуг	Изменение правил предоставления транспортных услуг на территории Амурской области	Вытеснение с рынка транспортных услуг конкурентами
Низкая	Организация внеплановых проверок на предприятиях	Снижение пассажиропотока общественного транспорта, за счет активного использования населением города таксомоторных услуг	Сокращение покупательской способности населения	Отказ от использования двигателей внутреннего сгорания к более экологичным электродвигателям

Угрозы увеличение стоимости оборудования, автобусов, комплектующих к ним, повышение стоимости на импортных запчастей и ремонтного оборудования, повышение стоимости услуг, предоставляемых на общественном транспорте согласно расписанию – угрозы, которые должны немедленно устраняться вследствие большой опасности несения убытков предприятием.

Угрозы организации вне плановых проверок на предприятии, возрастания конкуренции в сфере транспортных услуг, увеличение стоимости оборудования, автобусов, комплектующих к ним оборудования также должны, находится в поле зрения высшего руководства и устраняться в первую очередь.

В таблице 18 представлена оценка влияния факторов внутренней среды путем оценки значимости каждого фактора с помощью IFAS-анализа: суммирование произведений определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния фактора на стратегию предприятия по 5-ти бальной шкале («5» – выдающееся влияние, «4» – выше среднего, «3» – среднее, «2» – ниже среднего и «1» – незначительное влияние). Экспертом выступил автор данной курсовой работы.

Таблица 18 – Резюме стратегических факторов анализа внутренней среды

Стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Сильные:			
Осуществление дополнительных видов деятельности	0,11	3	0,33
Наличие потенциала для модернизации предприятия	0,16	4	0,64

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4
Опытное предприятие	0,09	2	0,18
Подчиненность администрации города	0,13	2	0,26
Слабые:			
Отсутствие звеньев, разрабатывающих стратегию развития	0,1	3	0,3
Большая текучесть кадров	0,15	4	0,6
Отсутствие налаженной системы коммуникаций	0,14	4	0,56
Снижения спроса на транспортные услуги	0,12	5	0,6
Итого	1,0	-	3,47

Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности МП «Автоколонна 1275» являются: Наличие потенциала для модернизации предприятия; подчиненность администрации города; осуществление дополнительных видов деятельности.

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для предприятия, являются: большая текучесть кадров; снижения спроса на транспортные услуги; отсутствие налаженной системы коммуникаций.

Матрица SWOT для МП «Автоколонна 1275» представлена в таблице 19.
Таблица 19 – SWOT-матрица

	Возможности	Угрозы
1	2	3
	1 Предоставление предприятиям дополнительных льгот для ведения безубыточной деятельности; 2 Предоставление поставщиками скидок постоянным покупателям на оборудования, комплектующих деталей для автотранспортных средств; 3 Обновление автопарка комфортабельным и экономичным транспортом. 4 Ускоренное оформлению договоров по приобретению комплектующих и оборудования для ремонта транспорта 5 Разработка новых маршрутов общественного транспорта	1 Усиление конкуренции в сфере транспортных услуг 2 Увеличение стоимости оборудования, автобусов, комплектующих к ним, 3 Довольно частое повышение стоимости услуг, предоставляемых на общественном транспорте согласно расписанию 4 Повышение стоимости на импортных запчастей и ремонтного оборудования 5 Организация вне плановых проверок на предприятиях
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
1 Наличие потенциала для модернизации	1.1 Предоставленные предприятию дополнительных льгот	1.1 За счет наличия потенциала для модернизации

1	2	3
предприятия 2 Подчиненность администрации города 3 Осуществление дополнительных видов деятельности	с помощью которого предприятие может облегчить реализацию потенциала для модернизации предприятия 1.2 Предоставление поставщиками скидок, с помощью которых предприятие может облегчить реализацию потенциал для модернизации предприятия 2.3 В результате подчинения предприятия к администрации города, предприятие может обновить автопарк комфортабельным и экономичным транспортом	предприятия, поставщик не заинтересован в увеличении стоимости оборудования, автобусов, а также комплектующих к ним. 2.2 С помощью подчинения предприятия к администрации города, предприятие может избежать частое повышение стоимости услуг, предоставляемых на общественном транспорте согласно расписанию 3.5 В результате осуществления предприятием дополнительных видов деятельности, предприятие может обезопасить от появления навязчивой конкуренции
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ
1 Большая текучесть кадров 2 Снижения спроса на транспортные услуги 3 Отсутствие налаженной системы коммуникаций	1.1 Большая текучесть кадров сможет помешать предоставлению предприятия дополнительных льгот для ведения безубыточной деятельности 2.3 Снижение спроса предприятия может помешать обновлению автопарка комфортабельными и экономичным транспортом	2.2 Довольно частое повышение стоимости услуг, предоставляемых на общественном транспорте согласно расписанию приведет к снижения спроса на транспортные услуги 1.4 Большая текучесть кадров приведет к появлению внеплановых проверок на предприятии

При разработке стратегии нецелесообразно выбирать поле «Слабые стороны – угрозы», которое является ограничением стратегического развития, а также поле «слабые стороны – возможности», применяющееся для внутренних преобразований. Поле «сильные стороны – угрозы» можно использовать как потенциальные стратегические преимущества.

Таким образом, SWOT-анализ определил основное направление развития МП «Автоколонна 1275» путем сопоставления сильных сторон и возможностей предприятия.

2.4 Оценка конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275»

Одним из основных условий для успешного развития транспортного

предприятия является оценка конкурентоспособности. С помощью оценки конкурентоспособности выявляются преимущества и недостатки предприятия. На основе проанализированных недостатков выявляются проблемы, для решения которых разрабатываются мероприятия.

Для оценки конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275» проанализируем основные показатели характеризующие транспортную деятельность предприятий (таблица 20).

Таблица 20 – Оценка основных показателей транспортных предприятий

Показатели	МП «Автоколонна 1275»		Индивидуальные предприниматели (по состоянию на 2016 г. 88 организаций)	
	кол-во, шт.	доля, в процентах	кол-во, шт.	доля, в процентах
Показатель выполнения рейсов:				
– план	234866	23	821590	77
– факт	222818	22	815158	78
Регулярность рейсов	-	95	-	99
Количество обслуживающих маршрутов:				
– городские	15	39	23	60
– садовые	6	100	0	0
Количество автобусов	114	26	316	73
Количество автобусов со сроком эксплуатации:				
– менее 7 лет	47	41	250	79
– более 10 лет	48	42	51	16
Перевезено пассажиров (тыс. чел.)	8185,4	23	27507,2	77

Одним из основных показателей качества предоставляемой услуги по перевозке пассажиров транспортом общего пользования является регулярность движения маршрутных транспортных средств, которая показывает долю количества фактически выполненных маршрутными транспортными средствами рейсов по отношению к плановому количеству рейсов в соответствии с согласованным расписанием.

Следующим показателем оценки конкурентоспособности транспортного предприятия был выбран – количество маршрутов, обслуживающих транспортными предприятиями. В городе Благовещенске, в настоящее время, действующая маршрутная сеть включает 38 маршрутов, из них 6 маршрутов садовых.

Количество автобусов позволит определить долю рынка, занимаемую

конкурентами, проанализировать техническую пригодность транспорта. Так как по результатам проведенных конкурсов администрацией города на 2016 г. маршрутную сеть обслуживают 88 индивидуальных предпринимателя., то в среднем у каждого предпринимателя имеется от 2 - 3 автобусов.

По данным МУ «Городская диспетчерская служба» в 2016 году доля автобусов индивидуальных предпринимателей со сроком эксплуатации менее 7 лет составила 79 % или 250 единиц, со сроком эксплуатации более 10 лет – менее 16 % или 51 единица от общего количества автобусов, принадлежащих индивидуальным предпринимателям.

По данным МП «Автоколонна 1275» доля автобусов со сроком эксплуатации менее 7 лет составляет 41 % или 47 единиц, со сроком эксплуатации свыше 10 лет – 42 % или 48 единиц от общего количества транспортных средств предприятия.

Наиболее важным показателем характеризующим транспортное предприятие является количество перевезенных пассажиров. Этот показатель позволит определить выгодность маршрута.

В целом МП «Автоколонна 1275» является самым крупным конкурентом среди конкурентов, и имеет определенные преимущества и недостатки.

К недостаткам МП «Автоколонна 1275» относится:

- низкий показатель регулярности рейсов по отношению к конкурентам. Этот показатель предполагает, что мероприятия по развитию материально-технической базы транспортных предприятий снижает количество невыполненных по техническим причинам рейсов;

- доля автобусов высока по отношению к доли выполненных рейсов по факту. Это предполагает не эффективное использование автомобильного транспорта;

- количество не годных автобусов превышает над количеством автобусов, входящих в группу полезного пользования. годность автобусов влияет на показатель регулярности рейсов, а также на эффективность использования транспорта.

К преимуществам МП «Автоколонна 1275» относятся:

– обслуживание садоводческих маршрутов. Частный перевозчик не готов обслуживать такие маршруты. Так как садоводческие маршруты являются одними из самых убыточных маршрутов. Поэтому администрация города поддерживает МП «Автоколонна 1275», выплачивает дотацию.

В результате проведенной оценки конкурентоспособности было выявлено, что МП «Автоколонна 1275» существенно отстает по выделенным конкурентным показателям. Предприятию необходимо обратить внимание на достаточно низкие показатели такие как: регулярность маршрута, количество автобусов по сроку эксплуатации менее 7 лет, количество обслуживающих маршрутов.

На основании представленных данных, а также проведенного опроса по маршрутам города оценим конкурентоспособность МП «Автоколонна 1275» по методике И. В. Головина – построение карты позиционирования фирм конкурентов на рынке. Оценка конкурентоспособности по данной методике состоит из двух частей. В первой показатели конкурентоспособности фирм, в качестве которых выступают качественные показатели, характеризующие основные показатели транспортных предприятий занимающихся перевозкой пассажиров, весовые коэффициенты оценивались экспертом. Во второй части проводится оценка конкурентоспособности компаний покупателями.

Оценочная таблица для определения весовых коэффициентов стратегических факторов успеха (таблица 21).

Таблица 21 – определения весовых коэффициентов стратегических факторов успеха

Фактор	Количество маршрутов	Востребованность маршрутов (Имидж предприятия)	Количество автобусов	Вместимость автобусов	Качество услуги	Техническое состояние автобусов	$\sum B_i$ Вес (α_i)	$\sum B_i$ Вес (α_i)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Количество маршрутов	2	1	1	1	3	1	9	0,125
Востребованность маршрутов (Имидж предприятия)	3	2	3	3	3	1	15	0,2083

Количество автобусов	3	1	2	1	3	1	11	0,1527
----------------------	---	---	---	---	---	---	----	--------

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вместимость автобусов	3	1	3	2	3	1	13	0,1805
Качество услуги	1	1	1	1	2	1	7	0,0972
Техническое состояние автобусов	3	3	3	3	3	2	17	0,2361
Итого							72	1

В результате определения весовых коэффициентов факторов конкурентоспособности с помощью эксперта, выявлено: наивысший весовой коэффициент – востребованность маршрутов. Худшим весовым коэффициентом эксперт определил – качество услуги.

На следующем этапе строится сводная таблица, где осуществляется умножение оценочных коэффициентов факторов на удельный вес каждого фактора (таблица 22).

Таблица 22 – Сводная таблица расчета качественных показателей

Конкуренты	Показатели							
	количество маршрутов	востребованность маршрутов (имидж предприятия)	количество автобусов	вместимость автобусов	качество услуги	техническое состояние автобусов	$\sum a_i \times P_i$	место
1	2	3	4	5	6	7	8	9
МП «Автоколонна 1275»	0,0115	0,0086	0,0140	0,0166	0,0063	0,0148	0,0719	3
ИП Вишне- невский (2;30)	0,0093	0,0165	0,0125	0,0124	0,0082	0,0130	0,0718	4
ИП Караб- лин (3, 26)	0,0093	0,0123	0,0078	0,0092	0,0034	0,0111	0,0531	14
ИП Цилибе- ев (4,19)	0,0093	0,0144	0,0066	0,0117	0,0053	0,0185	0,0658	7
ИП Степан- чук (5, 39)	0,0093	0,0144	0,0089	0,0106	0,0042	0,0157	0,0632	8
ИП Доро- жинский (7, К)	0,0093	0,0123	0,0134	0,0127	0,0053	0,0130	0,0661	6
ИП Ткачук (9)	0,0056	0,0165	0,0054	0,0088	0,0072	0,0157	0,0593	13
ИП Супрун (11)	0,0056	0,0185	0,0089	0,0120	0,0082	0,0171	0,0704	5

ИП Карпов-ская (12)	0,0056	0,0144	0,0054	0,0078	0,0082	0,0199	0,0612	10
---------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ИП Поправко (13, 25)	0,0093	0,0086	0,0107	0,0127	0,0066	0,0116	0,0596	12
ИП Помазков (24, 41)	0,0093	0,0086	0,0107	0,0127	0,0053	0,0130	0,0597	11
ИП Плотников (31, 46)	0,0093	0,0103	0,0125	0,0113	0,0042	0,0148	0,0624	9
ИП Пермьяков (33)	0,0056	0,0086	0,0066	0,0060	0,0053	0,0083	0,0405	15
ИП Карасенко (36)	0,0056	0,0185	0,0107	0,0152	0,0089	0,0208	0,0799	1
ИП Шестерин (38)	0,0056	0,0070	0,0078	0,0067	0,0034	0,0088	0,0305	16
ИП Минодаев (44)	0,0056	0,0185	0,0107	0,0138	0,0072	0,0199	0,0758	2

В таблице 22 занесены произведения взвешенных оценок каждого параметра на относительные оценки каждой компании по этому параметру. По строчная сумма произведений и является показателем уровня качественных показателей каждой компании по всем шести параметрам. Количественные значения этих показателей позволяют ранжировать исследуемые компании. Однако полученный рейтинг не будет отражать реальной конкурентоспособности фирм. Он лишь позволяет увидеть, какая из компаний имеет наибольшее количество предпосылок для занятия лидирующей позиции.

Во второй части проводится оценка конкурентоспособности сервиса пассажирских услуг транспортных предприятий, с помощью опросов пассажиров. Так как не каждый пассажир знает автобусы транспортных предприятий, поэтому проведем опрос пассажиров по городским маршрутам города. Гудков В.А., Миротин Л.Б., Вельможин В.А., Ширяев С.А. предлагают выделить следующие показатели для оценки сервиса пассажирских услуг: надежность перемещения точно по графику (время поездки); доступность (частота движения транспорта); безопасность (вероятность безотказной работы общественного транспорта); комфортность (качество поездки); показатель информационного сервиса (уровень информационного сервиса).

В результате проведенного опроса граждан были выявлены следующие

результаты (таблица 23).

Таблица 23 – Результаты опроса граждан по городским маршрутам

Конкуренты	Показатели									
	Надежность перемещения точно по графику		Доступность		Безопасность		Комфортность		Показатель информационного сервиса	
	балл	доля, процент	балл	доля, процент	балл	доля, процент	балл	доля, процент	балл	доля, процент
МП «Автоколлонна 1275» (2К; К; 1; 5; 8; 9; 11; 15; 16; 18; 20; 22; 23; 28; 17 км, 8 км)	3,86	0,0573	4	0,0551	4,53	0,0633	3,13	0,0538	2,8	0,0545
ИП Вишневский (2;30)	3,5	0,0519	4	0,0551	5	0,0699	4,5	0,0774	3,5	0,0682
ИП Караблин (3, 26)	4	0,0593	3,5	0,0482	4,5	0,0629	2	0,0344	1	0,0194
ИП Цилибеев (4)	5	0,0742	5	0,0689	2	0,0279	3	0,0516	4	0,0779
ИП Степанчук (5, 39)	4	0,0593	3	0,0413	5	0,0699	2,5	0,043	3	0,0584
ИП Дорожинский (7, К)	4	0,0593	4	0,0551	4,5	0,0629	3	0,0516	2,5	0,0487
ИП Ткачук (9)	4	0,0593	4	0,0551	5	0,0699	4	0,0688	3	0,0584
ИП Супрун (11)	5	0,0742	5	0,0689	3	0,0419	5	0,086	5	0,0974
ИП Карповская (12)	3	0,0445	4	0,0551	4	0,0559	5	0,086	4	0,0779
ИП Поправко (13, 25)	4	0,0593	4	0,0551	4	0,0559	3	0,0516	2,5	0,0487
ИП Цилибеев (19)	3	0,0445	3	0,0413	5	0,0699	3	0,0516	4	0,0779
ИП Помазков (24, 41)	4,5	0,0668	4,5	0,062	4,5	0,0629	3	0,0516	2,5	0,0487
ИП Плотников (31, 46)	3,5	0,0519	3,5	0,0482	3,5	0,0489	3	0,0516	1,5	0,0292
ИП Пермяков (33)	3	0,0445	4	0,0551	5	0,0699	3	0,0516	2	0,0389
ИП Карасенко (36)	5	0,0742	5	0,0689	4	0,0559	5	0,086	4	0,0779
ИП Шестерин (38)	3	0,0445	4	0,0551	5	0,0699	2	0,0344	1	0,0194
ИП Минодаев (44)	5	0,0742	5	0,0689	3	0,0419	4	0,0688	5	0,0974
		1		1		1		1		1

Наилучший результат по надежности перемещения точно по графику показали ИП Карасенко и ИП Минодаев; по доступности ИП Цилибеев, ИП Суп-

рун, ИП Карасенко, ИП Минодаев; по безопасности – ИП Вишневский, ИП Степанчук, ИП Ткачук, ИП Цилибеев, ИП Пермьяков; по комфортности – ИП Супрун, ИП Карповская, ИП Карасенко; по показателю информационного сервиса – ИП Супрун и ИП Минодаев.

Оценочная таблица для определения весовых коэффициентов потребительских оценок (таблица 24).

Таблица 24 – Определение весовых коэффициентов факторов конкурентоспособности

Фактор	Надежность перемещения точно по графику	Доступность	Безопасность	Комфортность	Показатель информационного сервиса	$\sum B_i$ Вес (α_i)	$\sum B_i$ Вес (α_i)
Надежность перемещения точно по графику	2	3	1	1	3	10	0,2
Доступность	1	2	1	1	3	8	0,16
Безопасность	3	3	2	3	3	14	0,28
Комфортность	3	3	1	2	2	11	0,22
Показатель информационного сервиса	1	1	1	2	2	7	0,14
Итого						50	1

В результате определения весовых коэффициентов выявлено, что наиболее весомым фактором является безопасность, менее весомым определен показатель информационного сервиса.

На следующем этапе строится сводная таблица, где осуществляется умножение оценочных коэффициентов факторов на удельный вес каждого фактора (таблица 25).

Таблица 25 – Сводная таблица расчета показателей

Конкуренты	Показатели					$\sum x_i P_i$
	надежность перемещения точно по графику	доступность	безопасность	комфортность	показатель информационного сервиса	
1	2	3	4	5	6	7
МП «Автоколлонна 1275»	0,0114	0,0088	0,0177	0,0118	0,0076	0,0573
ИП Вишневский (2;30)	0,0104	0,0088	0,0195	0,017	0,0095	0,0499
ИП Караблин (3,	0,0118	0,0077	0,0176	0,0075	0,0027	0,0473

26)						
ИП Цилибеев (4)	0,0148	0,0110	0,0078	0,0113	0,0109	0,0558

Продолжение таблицы 25

1	2	3	4	5	6	7
ИП Степанчук (5, 39)	0,0118	0,0066	0,0195	0,0094	0,0081	0,0554
ИП Дорожинский (7, К)	0,0118	0,0088	0,0176	0,0113	0,0068	0,0563
ИП Ткачук (9)	0,0118	0,0088	0,0195	0,0151	0,0081	0,0633
ИП Супрун (11)	0,0148	0,0110	0,0117	0,0189	0,0136	0,07
ИП Карповская (12)	0,0089	0,0088	0,0156	0,0189	0,0109	0,0631
ИП Поправко (13, 25)	0,0118	0,0088	0,0156	0,0113	0,0068	0,0543
ИП Цилибеев (19)	0,0089	0,0066	0,0195	0,0113	0,0109	0,0572
ИП Помазков (24, 41)	0,0133	0,0099	0,0176	0,0113	0,0068	0,0589
ИП Плотников (31, 46)	0,0104	0,0077	0,0136	0,0113	0,004	0,047
ИП Пермяков (33)	0,0089	0,0088	0,0195	0,0113	0,0054	0,0539
ИП Карасенко (36)	0,0148	0,0110	0,0156	0,0189	0,0109	0,0712
ИП Шестерин (38)	0,0089	0,0088	0,0195	0,0075	0,0027	0,0474
ИП Минодаев (44)	0,0148	0,0110	0,0117	0,0151	0,0136	0,0662

В результате проведенного анкетирования было выявлены интегральные оценки привлекательности для потребителей каждого из конкурентов. Среди представленных конкурентов потребителями определены наиболее привлекательные организации – ИП Карасенко, обслуживающий маршрут 36 (36О)

На основе полученных данных строится сводная таблица конкурентоспособности компаний (таблица 26).

Таблица 26 – Сводная таблица конкурентоспособности фирм-конкурентов

в процентах

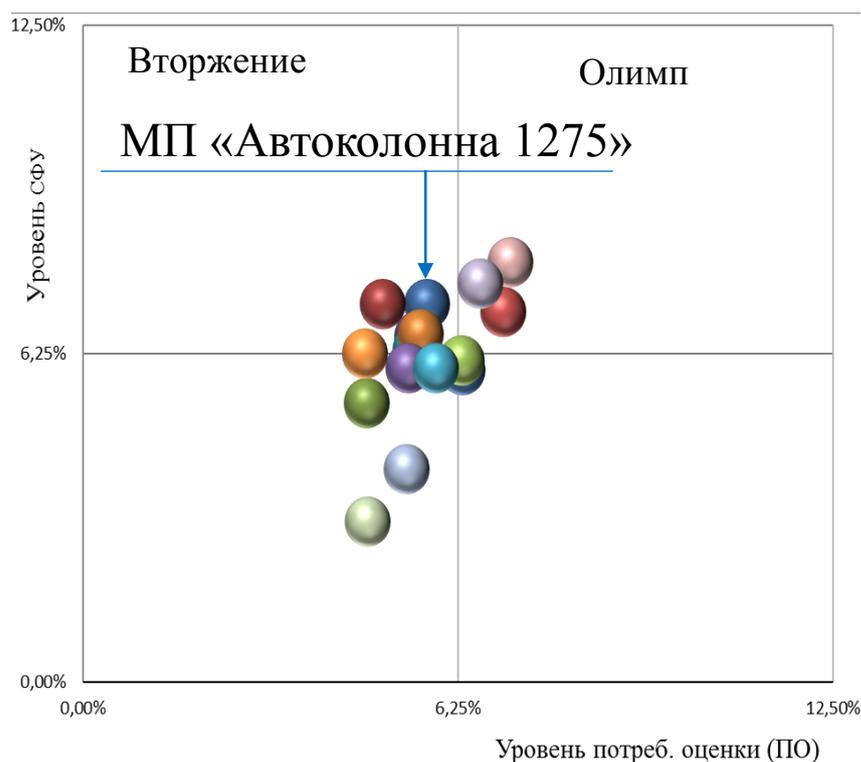
Конкуренты	Показатели		
	уровень	уровень потребительской оценки	конкурентоспособность
1	2	3	4
МП «Автоколонна 1275»	7,19	5,73	9,19
ИП Вишневский (2;30)	7,18	4,99	8,74
ИП Караблин (3, 26)	5,31	4,73	7,11
ИП Цилибеев (4)	6,58	5,58	8,63

ИП Степанчук (5, 39)	6,32	5,54	8,40
ИП Дорожинский (7, К)	6,61	5,63	8,68

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4
ИП Ткачук (9)	5,93	6,33	8,67
ИП Супрун (11)	7,04	7	9,93
ИП Карповская (12)	6,12	6,31	8,79
ИП Поправко (13, 25)	5,96	5,43	8,06
ИП Помазков (24, 41)	5,97	5,89	8,39
ИП Плотников (31, 46)	6,24	4,7	7,81
ИП Пермяков (33)	4,05	5,39	6,74
ИП Карасенко (36)	7,99	7,12	10,70
ИП Шестерин (38)	3,05	4,74	5,64
ИП Минодаев (44)	7,58	6,62	10,06

В результате полученных сводных данных, строится карта позиционирования (рисунок 17).



МП «Автоколонна 1275»	ИП Степанчук (5, 39)	ИП Карповская (12)	ИП Пермяков (33)
ИП Вишневский (2;30)	ИП Дорожинский (7, К)	ИП Поправко (13, 25)	ИП Карасенко (36)
ИП Караблин (3, 26)	ИП Ткачук (9)	ИП Помазков (24, 41)	ИП Шестерин (38)
ИП Цилибеев (4)	ИП Супрун (11)	ИП Плотников (31, 46)	ИП Минодаев (44)

Рисунок 17 – Карта позиционирования МП «Автоколонна 1275» на рынке

Таким образом, МП «Автоколонна 1275» занимает третье место на рынке. Лидером на карте позиционирования является ИП Минодаев и ИП Карасенко.

Муниципальное предприятие расположено в зоне «Вторжение». Данная зона характеризует крупные предприятия наличием больших затрат и высокими показателями стратегического фактора успеха. В данном случае для повышения конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275» необходимо выделить преимущества и недостатки предприятия.

К преимуществам МП «Автоколонна 1275» необходимо отнести:

- большая вместимость автобусов у предприятия;
- лидер по количеству маршрутов;
- среди конкурентов имеет большее число автобусов

К недостаткам муниципального предприятия относится:

- низкий показатель технической готовности автопарка;
- неухоженное состояние салонов автобуса;
- ненадежное движение автобусов по маршруту.

В результате выявленных преимуществ и недостатков МП «Автоколонна 1275» выявлены мероприятия, которые могут повлиять на положение предприятия на карте позиционирования.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МП «АВТОКОЛОННА 1275»

3.1 Обоснование предложенных и выявление наиболее эффективных мероприятий

На основании проведенной оценки конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275» по методике И.В. Головина было выявлено положение предприятия на карте позиционирования среди анализируемых конкурентов. Повлиять на положение муниципального предприятия возможно следующими мероприятиями (рисунок 18).

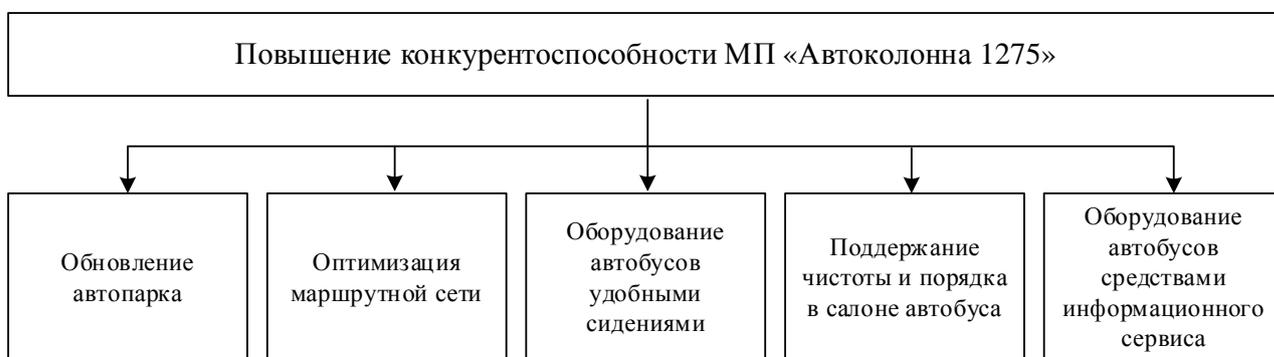


Рисунок 18 – Предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275»

Рассмотрим более подробно представленные мероприятия и определим на какие показатели повлияют данные мероприятия.

Обновление автопарка предполагает частичную замену автобусов, возраст которой превышает полезный срок использования (7 лет).

На диаграмме (рисунок 19) представлено состояние автопарка МП «Автоколонна 1275» за 2017.

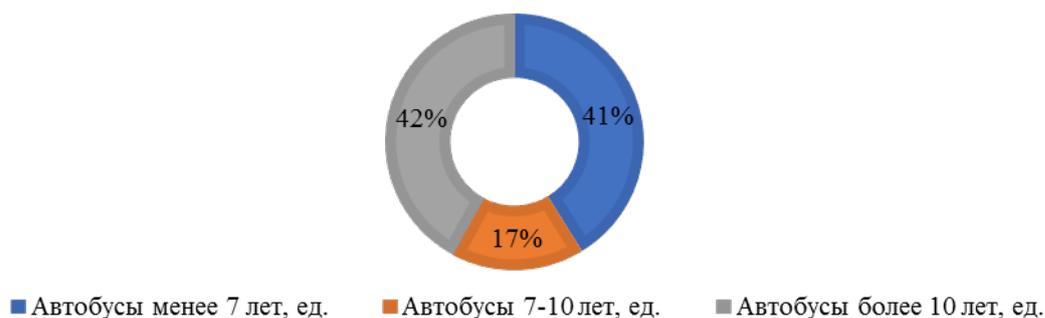


Рисунок 19 – Автобусный автопарк МП «Автоколонна 1275»

Таким образом предприятию необходимо обновить 42 % автобусного автопарка. В результате реализации данного мероприятия, положение МП «Автоколонна 1275» на карте позиционирования изменится за счет улучшения стратегических факторов успеха, а также потребительских оценок.

Изменение уровня стратегического фактора успеха за счет обновления автобусного автопарка произойдет за счет следующих показателей:

- качество услуги;
- техническое состояние автобусов.

Изменение уровня потребительских оценок предполагается за счет следующих показателей:

- надежности в перемещениях точно по графику;
- безопасность;
- комфортность;
- показатель информационного сервиса.

Рассмотрим, как изменится положение МП «Автоколонна 1275» при реализации данного мероприятия.

Изменение сводных показателей стратегических факторов успеха после реализации мероприятия обновления автобусного автопарка (таблица 27).

Таблица 27 – Сводные показатели стратегических факторов успеха до и после реализации мероприятия – обновления автобусного автопарка

Показатели	Количество маршрутов	Востребованность маршрутов	Количество автобусов	Вместимость автобусов	Качество услуги	Техническое состояние автобусов	$\sum x_i P_i$
До реализации	0,0115	0,0086	0,0140	0,0166	0,0063	0,0148	0,0719
После реализации	0,0115	0,0086	0,0140	0,0166	0,0085	0,0217	0,081
Абсолютное отклонение	0	0	0	0	0,0022	0,0069	0,0091

Далее рассчитаем сводный показатель потребительских оценок, полученный в результате опроса. Так как провести опрос реализации данного мероприятия невозможно. Поэтому целесообразно предположить, что при самом пессимистичном варианте показатели потребительских оценок (указанные в

пункте 2.1) увеличится на 15 % (таблица 28).

Таблица 28 – Сводные показатели потребительских оценок до и после реализации мероприятия обновления автобусного автопарка

Показатели	Надежность перемещения точно по графику	Доступность	Безопасность	Комфортность	Показатель информационного сервиса	$\sum x_i P_i$
До реализации	0,0114	0,0088	0,0177	0,0118	0,0076	0,0573
После реализации	0,0120	0,0088	0,0186	0,0124	0,008	0,0648
Абсолютное отклонение	0,0018	0	0,0027	0,0018	0,0012	0,0075

Изменение и оптимизация маршрутной сети является вторым мероприятием, способствующем изменению положения муниципального предприятия. Ежедневно общественный транспорт города Благовещенска перевозит по 150 тыс. чел. в день. Изменение маршрутной сети предполагает изменения маршрутов согласно пожеланий граждан. Таким образом предполагается изменение карты позиционирования за счет следующих показателей стратегического фактора успеха:

- востребованность маршрутов;
- качество услуги.

Для потребительских оценок при реализации данного мероприятия показатели изменятся следующие:

- доступность;
- комфортность.

Рассмотрим, как изменится положение МП «Автоколонна 1275» при изменении и оптимизации маршрутных сетей.

Изменение сводных показателей стратегических факторов успеха после реализации данного мероприятия (таблица 29).

Таблица 29 – Сводные показатели стратегических факторов успеха до и после реализации мероприятия – изменение и оптимизация маршрутных сетей

Показатели	Количество маршрутов	Востребованность маршрутов	Количество автобусов	Вместимость автобусов	Качество услуги	Техническое состояние автобусов	$\sum x_i P_i$
1	2	3	4	5	6	7	8
До реализации	0,0115	0,0086	0,0140	0,0166	0,0063	0,0148	0,0719

1	2	3	4	5	6	7	8
После реализации	0,0115	0,009	0,0140	0,0166	0,0075	0,148	0,0735
Абсолютное отклонение	0	0,0004	0	0	0,0012	0	0,0016

Далее рассчитаем сводный показатель потребительских оценок, полученный в результате опроса. Так как провести опрос реализации данного мероприятия невозможно. Поэтому целесообразно предположить, что при самом пессимистичном варианте показатели потребительских оценок (указанные в пункте 2.1) увеличатся на 15 % (таблица 30).

Таблица 30 – Сводные показатели потребительских оценок до и после реализации мероприятия изменение и оптимизация маршрутных сетей

Показатели	Надежность перемещения точно по графику	Доступность	Безопасность	Комфортность	Показатель информационного сервиса	$\sum x_i P_i$
До реализации	0,0114	0,0088	0,0177	0,0118	0,0076	0,0573
После реализации	0,0114	0,0101	0,0177	0,0135	0,0076	0,0603
Абсолютное отклонение	0	0,0013	0	0,0017	0	0,003

При Оборудовании автобусов удобными сидениями предприятию необходимо приобрести сидения и произвести демонтаж старых сидений. При реализации данного мероприятия, а также реставрации салона автобусов положение на карте позиционирования изменится МП «Автоколонна 1275». Изменение произойдет за счет улучшения стратегического фактора успеха (Качество услуги) и потребительских оценок (Комфортность).

Рассмотрим, как изменится положение МП «Автоколонна 1275» при оборудовании автобусов удобными сидениями и реставрации салона автобусов.

Изменение сводных показателей стратегических факторов успеха после реализации данных мероприятий (таблица 31).

Далее рассчитаем сводный показатель потребительских оценок, полученный в результате опроса. Так как провести опрос реализации данного мероприятия невозможно. Поэтому целесообразно предположить, что при самом пессимистичном варианте показатели потребительских оценок (указанные в

пункте 2.1) увеличится на 30 % (таблица 32).

Таблица 31 – Сводные показатели стратегических факторов успеха до и после реализации мероприятия – оборудовании автобусов удобными сидениями и реставрации салона автобусов

Показатели	Количество маршрутов	Востребованность маршрутов	Количество автобусов	Вместимость автобусов	Качество услуги	Техническое состояние автобусов	$\sum x_i P_i$
До реализации	0,0115	0,0086	0,0140	0,0166	0,0063	0,0148	0,0719
После реализации	0,0115	0,0086	0,0140	0,0166	0,0081	0,0148	0,0737
Абсолютное отклонение	0	0	0	0	0,0018	0	0,0018

Таблица 32 – Сводные показатели потребительских оценок до и после реализации мероприятия – оборудовании автобусов удобными сидениями и реставрации салона автобусов

Показатели	Надежность перемещения точно по графику	Доступность	Безопасность	Комфортность	Показатель информационного сервиса	$\sum x_i P_i$
До реализации	0,0114	0,0088	0,0177	0,0118	0,0076	0,0573
После реализации	0,0114	0,0088	0,0177	0,0153	0,0076	0,0608
Абсолютное отклонение	0	0	0	0,0035	0	0,0035

При оборудовании автобусов средствами информационного сервиса предприятие несет затраты на приобретение информационных экранов и в мониторинг их в автобусы. При реализации данного мероприятия положение МП «Автоколонна 1275» на карте позиционирования изменится.

Рассмотрим, как изменится положение МП «Автоколонна 1275» при оборудовании автобусов средствами информационного сервиса.

Изменение сводных показателей стратегических факторов успеха после реализации данных мероприятий (таблица 33).

Далее рассчитаем сводный показатель потребительских оценок, полученный в результате опроса. Так как провести опрос реализации данного мероприятия невозможно. Поэтому целесообразно предположить, что при самом

пессимистичном варианте показатели потребительских оценок (указанные в пункте 2.1) увеличатся на 50 % (таблица 34).

Таблица 33 – Сводные показатели стратегических факторов успеха до и после реализации мероприятия – оборудовании автобусов средствами информационного сервиса

Показатели	Количество маршрутов	Востребованность маршрутов	Количество автобусов	Вместимость автобусов	Качество услуги	Техническое состояние автобусов	$\sum x_i P_i$
До реализации	0,0115	0,0086	0,0140	0,0166	0,0063	0,0148	0,0719
После реализации	0,0115	0,0086	0,0140	0,0166	0,0063	0,0148	0,0719
Абсолютное отклонение	0	0	0	0	0	0	0

Таблица 34 – Сводные показатели потребительских оценок до и после реализации мероприятия – оборудовании автобусов средствами информационного сервиса

Показатели	Надежность перемещения точно по графику	Доступность	Безопасность	Комфортность	Показатель информационного сервиса	$\sum x_i P_i$
До реализации	0,0114	0,0088	0,0177	0,0118	0,0076	0,0573
После реализации	0,0114	0,0088	0,0177	0,0118	0,0114	0,0611
Абсолютное отклонение	0	0	0	0	0,0038	0,0038

В результате оценки влияния предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности стратегических факторов успеха и потребительских оценок. Построим карту позиционирования и выберем наиболее эффективное мероприятие, где мероприятия: А – положение МП «Автоколонна 1275» на данный момент; Б – положение МП «Автоколонна 1275» при обновлении автобусного автопарка; В – изменения положения МП «Автоколонна 1275» за счет реализации мероприятия (оптимизации маршрутной сети); Г – изменения положения МП «Автоколонна 1275» за счет реализации мероприятия (оборудование автобусов удобными сидениями и реставрация салона автобусов); Д – изменения положения МП «Автоколонна 1275» за счет реализации мероприятия

(оборудование автобусов средствами информационного сервиса (рисунок 20).

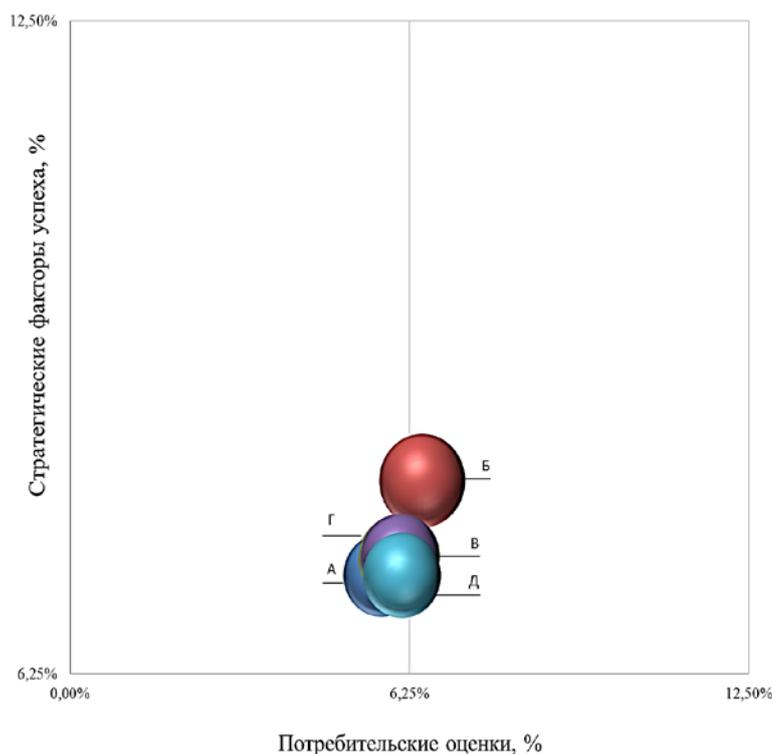


Рисунок 20 – Влияние мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275» на карте позиционирования

Таким образом лучшим мероприятием определено – обновление автобусного автопарка.

Для реализации мероприятия обновление автобусного автопарка, направленного на повышение конкурентоспособности предприятия, МП «Автоколонна 1275» потребуется взыскать дополнительные средства. В результате проведенного анализа внутренней среды предприятия в главе 2 было выявлено что предприятия находится не в лучшем финансовом состоянии. Поэтому были предложены следующие мероприятия, с помощью которых МП «Автоколонна 1275» сможет реализовать мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности предприятия:

- создание автомастерской для ремонта и обслуживания легковых автомобилей;
- восстановление портальной бесконтактной автомойки;
- реклама о предоставлении теплой автостоянки;

– оптимизация расходов предприятия, за счет сокращения кондукторов.

В результате предложенных мероприятий, наиболее эффективным и менее рисковым вариантом было определено мероприятие оптимизация расходов предприятия за счет сокращения численности кондукторов.

3.2 Этапы реализации мероприятия, повышающего конкурентоспособность предприятия (обновление автобусного автопарка)

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль над ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью мероприятия обновления автобусного автопарка является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Для реализации мероприятия по «обновлению автобусного автопарка» необходимо определить основные составляющие: перечень проводимых мероприятий, время реализации.

Чтобы разобраться с перечнем проводимых мероприятий, определить время реализации используем метод сетевого планирования (анализа).

Для реализации мероприятия по повышению конкурентоспособности проводятся следующие процессы:

- определение марки, цены востребованных автобусов;
- поиск надежных поставщиков – завод изготовитель автобусов, а также ж/д компании;
- подготовка документации, оформление договоров купли-продажи, транспортировки автобусов в контейнерах по ж/д путям;
- проверка исправности транспортных средств;
- оплата денежных средств заводу изготовителю за новые автобусы;
- погрузка автобусов в контейнера;

- транспортировка новых автобусов по железнодорожным линиям;
- выгрузка автобусов;
- повторная проверка исправности;
- постановка на учет новых автобусов в органах госавтоинспекции;
- снятие с учета старых автобусов в органах госавтоинспекции;
- списание и продажа старых автобусов.

Вышеперечисленные процессы расположены в прямой последовательности их выполнения. Далее задаем сроки выполнения процессов. Представим порядок и сроки выполнения мероприятия обновления автобусного автопарка в таблице 35.

Таблица 35 – Порядок и сроки выполнения процесса обновления автопарка муниципального предприятия

Обозначение	Наименование операции	Предшествующая операция	Время, дни
А	Определение марки, цены востребованных автобусов	-	5
В	Поиск надежных поставщиков – завод изготовитель автобусов, а также ж/д компании	-	9
С	Подготовка документации, оформление договоров купли-продажи, транспортировки автобусов в контейнерах по ж/д путям	А,В	3
Д	Проверка исправности транспортных средств	С	14
Е	Оплата денежных средств заводу изготовителю за новые автобусы	Д	7
Ф	Погрузка автобусов в платформы	Е	14
Г	Транспортировка новых автобусов по железнодорожным линиям	Ф	90
Н	Выгрузка автобусов	Г	14
І	Повторная проверка исправности	Н	7
Ј	Постановка на новых учет автобусов в органах Госавтоинспекции	І	7
К	Снятие с учета старых автобусов в органах Госавтоинспекции	Ј	7
L	Разбор старых автобусов	К	540

Наибольшее время займет разбор старых автобусов.

Построим сетевой график по обновлению автобусного автопарка МП «Автоколонна 1275», определим, сколько времени займет вся работа; какие операции являются критическими (то есть, не имеют резерва времени и не могут быть выполнены в другое время); какие операции имеют резерв и можно ли

изменить сроки их выполнения.

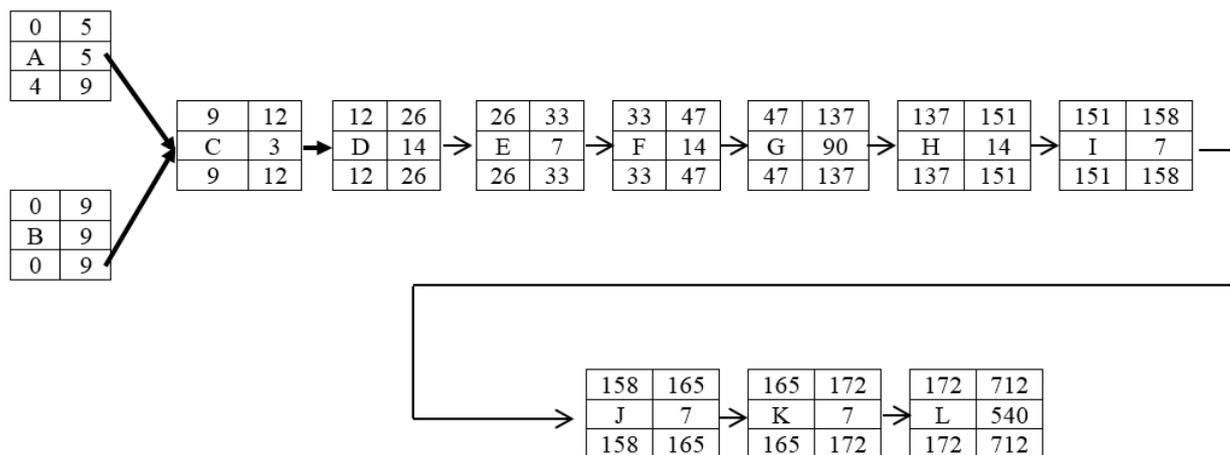


Рисунок 21 – Сетевой граф мероприятия «Обновление автобусного автопарка»

На рисунке 21 представлен сетевой граф. На сетевом графе выделен критический путь, который проходит через операции D, E, F, G, H, I, J, K, L. Данные операции не имеют резерва времени и должны выполняться в первую очередь. Таким образом, длительность процесса совершенствования внедрения новых услуг составит 712 дней. Мероприятия, имеющие резерв времени – А (4 дня).

При выполнении операций возможны трудности или задержки. Это связано с тем, что обычно сроки выполнения операций являются неопределенными. Для оценки такого риска как невыполнение работ в срок и определения оптимального времени на выполнение данных операций рассмотрим операции, которые подвержены неопределенности, зададим оптимистическое (а) и пессимистическое (b) время их выполнения, рассчитаем наиболее вероятное ожидаемое время. Для критических операций рассчитаем дисперсию. Расчетные данные представлены в таблице 36.

Таблица 36 – Характеристика неопределенных операций

Операция	Продолжительность операции по графику (m), дней	Оптимистическое время операции (a), дней	Пессимистическое время операции (b), дней	Ожидаемое время операции (t), дней $t=(a+4m+b)/6$	Дисперсия $\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$
1	2	3	4	5	6
В	9	1	10	7,83	2,25

1	2	3	4	5	6
C	3	1	5	3	0,44
D	14	10	21	14,5	3,36
E	7	4	14	7,66	2,77
F	14	10	21	14,5	3,36
G	90	40	100	83,33	100
H	14	12	15	13,83	0,25
I	7	5	10	7,16	0,69
J	7	3	10	6,83	1,36
K	7	3	10	6,83	1,36
L	540	180	560	483,33	4011,10

$$\sigma_{\text{общ}}^2 = 2,25 + 0,44 + 3,36 + 2,77 + 3,36 + 100 + 0,25 + 0,69 + 1,36 + 1,36 + 4011,10 = 4126,94$$

, отсюда стандартное отклонение $\sigma = 64,24$.

Исходя из того, что продолжительность работ по сетевому графу составляет 712 дней, при наиболее благоприятных условиях срок совершенствования процесса внедрения новых услуг составит 278 дней, при неблагоприятных условиях 785 дня.

Далее рассчитаем вероятность отклонения по таблице нормального распределения и определим величину риска, соответствующего оптимальному сроку выполнения операции. Расчет оптимального срока выполнения операций представлен в таблице 37.

Таблица 37 – Расчет оптимального срока выполнения операций

t_i , дней	$Z = \frac{t_i - t_{\text{ср}}}{\sigma}$	$P(Z)$	Риски, в процентах
532	0	0,5	50
557	0,39	0,4364	43
582	0,78	0,3807	38
607	1,17	0,3364	34
632	1,56	0,3085	31
657	1,95	0,2746	27
682	2,33	0,2333	23
712	2,80	0,1946	19
732	3,11	0,1585	16
757	3,50	0,1230	12
785	3,94	0,0948	9

Исходя из расчетных данных, построим график рисков, на котором укажем оптимальный срок реализации мероприятия обновления автобусного автопарка.

График рисков представлен на рисунке 22.

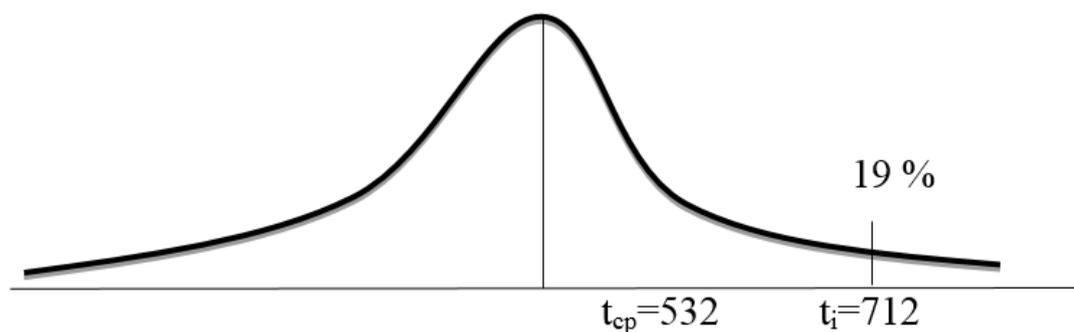


Рисунок 22 – График рисков

На рисунке 22 видно, что оптимальный срок реализации управленческого решения по обновлению автопарка транспортного предприятия составляет 712 дней с риском 19 %.

3.3 Экономическое обоснование предложенного мероприятия

Эффективность – это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации.

Способы оценки эффективности:

- метод чистого современного значения (NPV-метод);
- расчет дисконтированного периода окупаемости (DPV-метод);
- расчет рентабельности проекта (SRR).

Расчеты всех показателей выполнены с учетом дисконтирования денежного потока, то есть, определена современная стоимость будущих денежных поступлений. Применение дисконтирования позволяет отразить основополагающий принцип «завтрашние деньги дешевле сегодняшних» и учесть тем самым возможность альтернативных вложений по ставке дисконта.

Ставка дисконта рассчитывалась по формуле (2):

$$d = E_{min} + I + r , \quad (2)$$

где E_{min} – минимальная реальная ставка дисконтирования,

I – темп инфляции,

r – коэффициент, учитывающий уровень инвестиционного риска (премия за риск).

$$d = 1 + 4 + 5 = 10.$$

С целью учета рисков составляющей в данном инвестиционном плане ставка дисконтирования учитывала поправку на риск в размере 5 %. Эта величина рекомендуется Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов для проектов с низким риском.

Для частичного обновления автобусного автопарка МП «Автоколонна 1275» предприятию необходимо приобрести 48 автобусов. В настоящее время в автобусном машиностроении активное развитие приобрело оборудование газовыми двигателями.

Российский рынок газомоторной техники на фоне всеобщего спада если и не переживает подъем, то по крайней мере не стагнирует опережающими темпами. Нет ничего удивительного в том, что на рынке работающих на голубом топливе машин не только не уменьшилось количество игроков, но и появились новые имена.

Среди множества автобусов наиболее оптимальным и надежным вариантом для МП «Автоколонна 1275» был выбран ПАЗ 320412-05, 2017 г. выпуска. Этот автобус на газовом оборудовании. Филиал компании «Русбизнесавто» в г. Красноярск предлагает данные автобусы – 3,12 млн. руб.

Общие затраты (на приобретение и транспортировку) составят 158,4 млн. руб. (таблица 38).

Таблица 38 – Общие затраты

в млн. руб.

Затраты	Сумма на 1 ед.	Сумма на 48 ед.
Цена ПАЗ 320412-05	3,13	150,24
Транспортировка автобуса по ж/д	0,17	8,16
Итого	3,3	158,4

Оптимизация расходов за счет сокращения численности кондукторов на предприятии позволит МП «Автоколонна 1275» экономить ежегодно 27,6 млн. руб. По мнению эксперта, при обновлении автобусного автопарка произойдет

сокращение эксплуатационных расходов предприятия на 20 % и составит 12,6 млн. руб. за счет сокращения расходов на топливо, обслуживание и ремонт автобусов. Реализация данного мероприятия планируется с помощью лизинга, затраты будут составлять 237,6 млн. руб. с учетом залога (без залога 197,4 млн. руб.)

Расчет эффективности проекта методом чистой текущей стоимости представлен в таблицах 39 – 41.

Таблица 39 – Расчет эффективности проекта за 2019 г. по месяцам

в млн. руб.

Наименование показателя	Нулевой период	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Доходы		13,41	14,07	15,37	15,26	14,80	13,74	14,08	13,65	15,13	15,64	15,16	15,94
Субсидии		7,83	6,72	11,18	6,15	7,68	11,12	7,71	11,07	11,87	7,89	8,01	11,95
Расходы		21,24	20,79	26,55	21,41	22,48	24,86	21,79	24,72	27,00	23,53	23,17	27,89
Инвестиции в проект	-197,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток	-197,4	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35
Кумулятивный чистый денежный поток	-197,4	-194,05	-190,7	-187,35	-184	-180,65	-177,3	-173,95	-170,6	-167,25	-163,9	-160,55	-157,2
Ставка (норма) дисконта, доли		0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083	0,0083
Коэффициент дисконтирования	1	0,9917	0,9836	0,9756	0,9675	0,9596	0,9517	0,9439	0,9361	0,9284	0,9208	0,9132	0,9091
Дисконтированный денежный поток		3,3221	3,295	3,268	3,241	3,214	3,188	3,162	3,135	3,11	3,085	3,059	3,045
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-197,4	-194,07	-190,78	-187,51	-184,27	-181,05	-177,87	-174,7	-171,57	-168,46	-165,37	-162,32	-160,27

Расчет эффективности проекта за 2019 г. по месяцам свидетельствует о том, что ежемесячно чистый денежный поток будет составлять 3,35 млн. руб. за счет оптимизации численности предприятия. За год предприятие сократит кумулятивный чистый денежный поток на 40,2 млн. руб. и составит – 157,2 млн. руб., а кумулятивный дисконтированный доход составит 160,27 млн. руб.

Таблица 40 – Расчет эффективности проекта за 2020 г. по кварталам

в млн. руб.

Наименование показателя	Нулевой период	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Доходы		44,56	45,55	44,57	48,61
Субсидии		26,76	25,95	31,88	28,96
Расходы		71,32	71,50	76,45	77,57
Инвестиции в проект	-157,2	0	0	0	0
Чистый денежный поток	-157,2	10,05	10,05	10,05	10,05
Кумулятивный чистый денежный поток	-157,2	-147,15	-137,1	127,05	117
Ставка (норма) дисконта, доли	0,1	0,025	0,025	0,025	0,025
Коэффициент дисконтирования	1	0,9756	0,9518	0,9286	0,9059
Дисконтированный денежный поток	10,05	9,804	9,566	9,332	9,104
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-157,2	-147,396	-137,83	-128,498	-119,394

Расчет эффективности проекта за 2020 г. по кварталам свидетельствует о том, что ежеквартально чистый денежный поток будет составлять 10,05 млн. руб. За рассматриваемый год у предприятия кумулятивный чистый денежный поток составит – 117 млн. руб., а кумулятивный дисконтированный доход составит 119,394 млн. руб.

Таблица 41 – Расчет эффективности проекта за 2019 – 2027 г.

в млн. руб.

Наименование показателя	Нулевой период	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Доходы		160,61	167,03	173,71	180,65	187,88	195,4	203,21	211,3	219,7
Субсидии		124,82	129,82	135,01	140,42	146,03	151,87	157,95	164,3	170,93
Расходы		285,43	296,85	308,72	321,07	333,91	347,27	361,16	375,6	390,63
Инвестиции в проект	-197,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток	-197,4	40,2	40,2	40,2	40,2	40,2	40,2	40,2	40,2	40,2
Кумулятивный чистый денежный поток	-197,4	-157,2	-117	-76,8	-36,6	3,6	43,8	84	124,2	164,4
Ставка (норма) дисконта, доли		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Коэффициент дисконтирования	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	0,5645	0,5132	0,4665	0,4241
Дисконтированный денежный поток	40,2	36,54	33,22	30,2	27,45	24,96	22,69	20,63	18,75	17,05
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-197,4	-160,86	-127,64	-97,44	-69,99	-45,03	-22,34	-1,71	17,04	34,09

Анализ эффективности проекта свидетельствует о том, что данный проект

может быть принят, так как показатель NPV составляет 34,09 млн. руб., что больше 0.

Далее необходимо провести расчет дисконтированного периода окупаемости (таблица 42).

Таблица 42 – Дисконтированный период окупаемости

Год	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Чистый денежный поток (ЧДП)	-197,4	40,2	40,2	40,2	40,2	40,2	40,2	40,2	40,2	40,2
Дисконтированный ЧДП	-197,4	36,54	33,22	30,2	27,45	24,96	22,69	20,63	18,75	17,05
Накопленный дисконтированный ЧДП	-197,4	-160,86	-127,64	-97,44	-69,99	-45,03	-22,34	-1,71	17,04	34,09

Дисконтированный период окупаемости (DPV) составляет 7,08 года, т.е. 2584,2 дней (87 месяцев).

Представим кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток на рисунке 23.

Рентабельность проекта SRR составляет 17,27 %. Это говорит о том, что с 1 рубля, вложенного в данный проект, приходится 17 рубля 27 копеек чистой прибыли, что является положительным показателем.

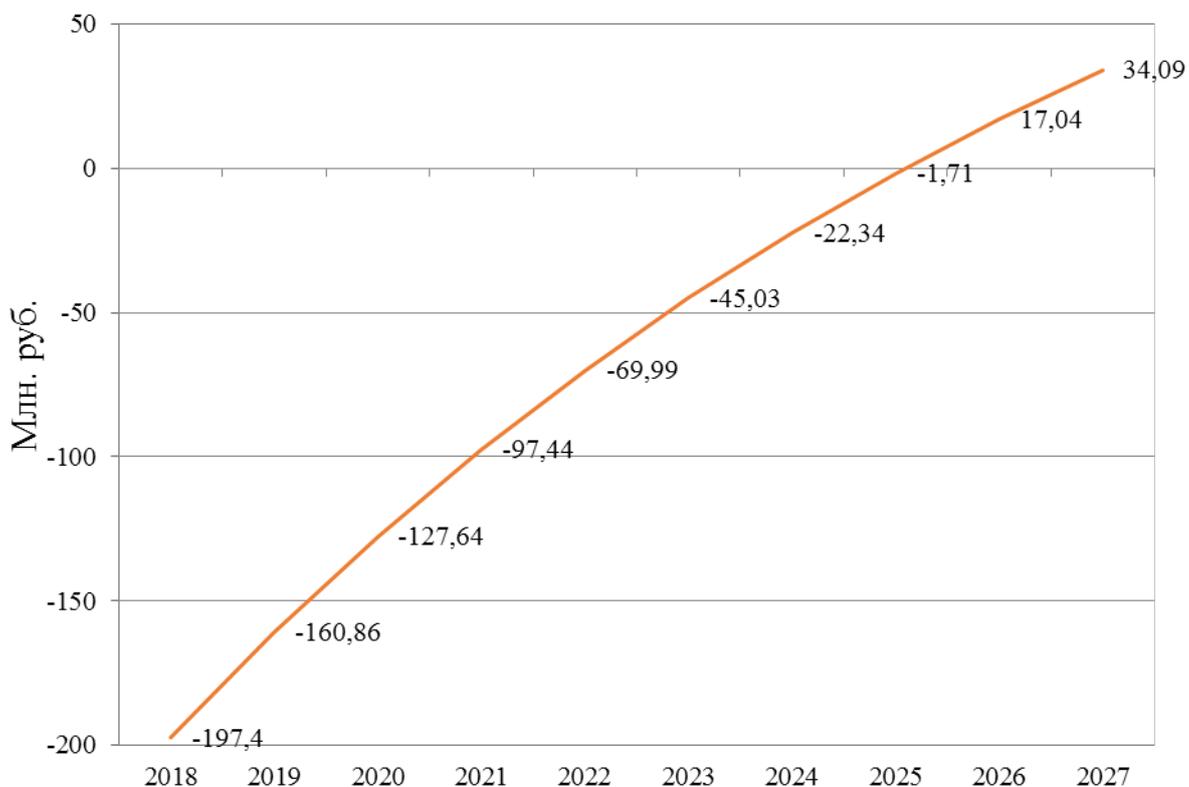


Рисунок 23 – Кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток (мероприятие – обновление автобусного парка)

На рисунке 23 представлено изменение кумулятивного дисконтированного чистого денежного потока за 2018-2027 гг. Мероприятие по повышению конкурентоспособности предприятия «Обновление автобусного автопарка» окупится в 2026 году.

Таким образом, мероприятие по повышению конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275» можно признать эффективным. При реализации данного мероприятия предприятие улучшит свое положение на карте позиционирования и повысит конкурентоспособность среди конкурентов.

В результате повышения конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275» определены положительные и отрицательные последствия: положительным относится - обновление транспорта позволит улучшить безопасность на дорогах города; переход на экологичное топливо позволит меньше загрязнять атмосферу. К отрицательным относится: сокращение численности персонала.

Сокращение численности персонала предприятия может вызвать безработицу, но так как текучесть кадров на предприятии высокая данное последствие сильно не повлияет на положение безработицы в городе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной бакалаврской работе произведена оценка конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275», выявлены конкурентные преимущества и недостатки, предложены мероприятия для повышения конкурентоспособности, использовано сетевое моделирование для реализации мероприятия, а также рассчитан экономический эффект проекта.

Анализ динамики численности персонала в период 2012 – 2016 гг. свидетельствует о уменьшении количества служащих и рабочих. На период 2015 – 2016 гг. на предприятии появилась положительная динамика численности персонала на 10 человек (102,38 %).

Исследовав и проанализировав основной капитал МП «Автоколонна 1275», можно сделать вывод, что, в целом эффективность предприятия падает.

В ходе анализа внешней среды МП «Автоколонна 1275» выявлены возможности и угрозы, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и при их достижении.

У предприятия в 2016 году коэффициент текущей ликвидности снижается, и составил 0,37 и при этом не соответствует норме. Это означает, что на 1 рубль обязательств приходится меньше четверти рубля текущих активов.

Коэффициент критической ликвидности и в 2016 году равен 0,014. Он также ниже норматива. Это говорит о том, что предприятие не сможет погасить обязательства за счёт предстоящих денежных поступлений.

Коэффициент абсолютной ликвидности к концу 2016 года незначительно увеличился и составил 0,05, т.е. предприятие может погасить на дату составления баланса, что ниже рекомендуемого значения.

Угрозы увеличение стоимости оборудования, автобусов, комплектующих к ним, повышение стоимости на импортных запчастей и ремонтного оборудования, повышение стоимости услуг, предоставляемых на общественном транспорте согласно расписанию – угрозы, которые должны немедленно устраняться вследствие большой опасности несения убытков предприятием.

Выявленные возможности внешней среды:

- предоставление предприятиям дополнительных льгот для ведения безубыточной деятельности;
- предоставление поставщиками скидок постоянным покупателям на оборудование, комплектующих деталей для автотранспортных средств;
- появление комфортабельного и экономичного транспорта.

Проведенные срезы внутренней среды позволили выделить сильные и слабые стороны. Оценка степени важности и влияния факторов дана с помощью IFAS-анализа.

Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности МП «Автоколонна 1275» являются: осуществление дополнительных видов деятельности, наличие потенциала для модернизации предприятия, опытное предприятие, подчиненность администрации города. В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для предприятия, являются: отсутствие звеньев, разрабатывающих стратегию развития, большая текучесть кадров, отсутствие налаженной системы коммуникаций, снижения спроса на транспортные услуги.

В результате проведенной оценки конкурентоспособности по методике И.В. Головина была построена карта позиционирования. Таким образом, МП «Автоколонна 1275» занимает третье место на рынке. Лидером на карте позиционирования является ИП Минодаев и ИП Карасенко.

Муниципальное предприятие расположено в зоне «Вторжение». Данная зона характеризует крупные предприятия наличием больших затрат и высокими показателями стратегического фактора успеха. В данном случае для повышения конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275» необходимо выделить преимущества и недостатки предприятия.

К преимуществам МП «Автоколонна 1275» необходимо отнести:

- большая вместимость автобусов у предприятия;
- лидер по количеству маршрутов;
- среди конкурентов имеет большее число автобусов

К недостаткам муниципального предприятия относится:

- низкий показатель технической готовности автопарка;
- неухоженное состояние салонов автобуса;
- ненадежное движение автобусов по маршруту.

В результате выявленных преимуществ и недостатков МП «Автоколонна 1275» выявлены мероприятия, которые могут повлиять на положение предприятия на карте позиционирования:

- обновление автобусного автопарка;
- оптимизация маршрутной сети;
- оборудование автобусов удобными сидениями;
- реставрация салонов автобусов;
- оборудование автобусов средствами информационного сервиса.

Таким образом лучшим мероприятием определено – обновление автобусного автопарка.

Для реализации мероприятия обновление автобусного автопарка, направленного на повышение конкурентоспособности предприятия, МП «Автоколонна 1275» потребуются взыскать дополнительные средства. В результате проведенного анализа внутренней среды предприятия в главе 2 было выявлено что предприятия находится не в лучшем финансовом состоянии. Поэтому были предложены следующие мероприятия, с помощью которых МП «Автоколонна 1275» сможет реализовать мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности предприятия:

- создание автомастерской для ремонта и обслуживания легковых автомобилей;
- восстановление портальной бесконтактной автомойки;
- реклама о предоставлении теплой автостоянки;
- оптимизация расходов предприятия, за счет сокращения кондукторов.

В результате предложенных мероприятий, наиболее эффективным и менее рисковым вариантом было определено мероприятие оптимизация расходов предприятия за счет сокращения численности кондукторов

При реализации данного мероприятия для повышения конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275» выявлены положительные и отрицательные последствия:

К положительным относится:

- обновление транспорта позволит улучшить безопасность;
- переход на экологичное топливо позволит меньше загрязнять атмосферу.

К отрицательным относится: сокращение численности персонала.

Далее было проведено сетевое моделирование мероприятия обновления автобусного автопарка. Был построен сетевой граф, иллюстрирующий последовательность операций, их длительность и наличие резерва времени. Также были определены основные риски, которые могут возникнуть в процессе реализации управленческого решения. В результате реализация управленческого решения занимает 712 дней с риском 19 %.

Дисконтированный период окупаемости (DPV) составляет 7,08 года, т.е. 2584,2 дней (87 месяцев).

Рентабельность проекта SRR составляет 17,27 %. Это говорит о том, что с 1 рубля, вложенного в данный проект, приходится 17 рубль 27 копеек чистой прибыли, что является положительным показателем.

Таким образом, мероприятие по повышению конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275» можно признать эффективным. При реализации данного мероприятия для повышения конкурентоспособности МП «Автоколонна 1275» определены положительные и отрицательные последствия: положительным относится - обновление транспорта позволит улучшить безопасность на дорогах города; переход на экологичное топливо позволит меньше загрязнять атмосферу. К отрицательным относится: сокращение численности персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Административно управленческий портал [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.aup.ru>. – 10.10.2015.
- 2 Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М. : Юнити-Дана, 2013. – 399 с.
- 3 Андрианов, В. Д. Конкуренентоспособность России в мировой экономике / В.Д. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2015. – № 3. – С. 47 - 57.
- 4 Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2014. – 344 с.
- 5 Арсенов, В.И. Россия стремится к интеграции / В.И. Арсенов // Транспорт в России. – 2013. – № 14. – С. 2.
- 6 Атобателе, С.О. Геокультурологические аспекты изучения транспортной освоенности страны / С.О. Атобателе, А.Б. Швец // Известия РГО. – 2013. – № 6. – С. 56.
- 7 Белый, Е.М. Конкуренентоспособность и качество продукции два уровня управления / Е.М. Белый, С.В. Барашков // Маркетинг. – 2012. – № 4. – С. 29 - 34.
- 8 Березин, В.Ф. Информационное обеспечение транспортного комплекса / В.Ф. Березин // Бюллетень Транспортной Информации. – 2012. – № 3. – С. 66.
- 9 Бланк, И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк. – Киев : Ника-центр-эльга, 2015. – 259 с.
- 10 Богомазов, В.А. Государственное регулирование транспортной деятельности и стратегическое управление автотранспортными предприятиями / В.А. Богомазов // Вестник СПбГИЭА. – 2015. – № 4. – С. 151.
- 11 Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент. Полный курс / Ю. Бригхем, Л. Гапенски. - СПб. : Экономическая школа, 2016. – 259 с.
- 12 Буров В.Н. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры / В.Н. Буров. – М. : Высшая школа, 2014. – 258 с.

- 13 Ван Хорн, Дж. С. Основы финансового менеджмента / Дж.С. Ван Хорн. – М. : Вильямс, 2015. – 992 с.
- 14 Васильев, В. Н. Система факторов предпринимательского успеха / В.Н. Васильев // Российское предпринимательство. – 2004. – № 2. – С. 12.
- 15 Васильева, А.В. Методика оценки конкурентоспособности предприятия: учебно-методическое пособие / под ред. А.В. Васильева. – АмГУ, 2012. – 113 с.
- 16 Вельможин, А.В. Эффективность транспортной услуги / А.В. Вельможин, В.А. Гудков, А.А. Сериков // Грузовое и пассажирское автохозяйство. – 2016. – № 7. – С. 40 - 42.
- 17 Гельвановский, М.И. Национальная конкурентоспособность: понятия, факторы, показатели / М.И. Гельвановский, В.М. Жуковская, И.Н. Трофимова // Вопросы статистики. – 2014. – № 12. – С. 45.
- 18 Глухов, А.Н. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А.Н. Глухов // Маркетинг. – 2015. – № 2. – С. 56 – 64.
- 19 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования / Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 2015. – 437 с.
- 20 Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градов. – СПб. : Питер, 2014. – 259 с.
- 21 Дафт, Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2015. – 832 с.
- 22 Дунаев, О.Н. Транспорт решающий фактор конкурентоспособности Российской экономики в условиях глобализации [Электронный ресурс] // Институт непрерывного образования : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://dvo.sut.rU/libr/history/i299mez2/7.htm>. – 22.05.2017.
- 23 Кириченко, С.А. Развитие координации видов транспорта в современных условиях / С.А. Кириченко, Э.А. Гагарский // Бюллетень Транспортной Информации. – 2013. – № 5. – С. 48.
- 24 Ковалёв, В.В. Введение в финансовый менеджмент : учебник / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 768 с.
- 25 Ковалев, В.В. Практикум по финансовому менеджменту. Конспект

лекций с задачами / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 288 с.

26 Колошницын, В.Г. Применение интеллектуальных транспортных систем / В.Г. Колошницын, А.В. Косолапов // Грузовое и пассажирское хозяйство. – 2014. – № 7. – С. 66.

27 Комарова, Т.М. Транспортные коридоры как фактор экономического развития региона (на примере Еврейской Автономной области) [Электронный ресурс] // Библиотека-онлайн: офиц. сайт. – Режим <http://www.ebiblioteka.ru>. – 22.05.2017.

28 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс. – М. : Вильямс, 2013. – С. 397.

29 Крушвиц, Л. Инвестиционные расчеты / Л. Крушвиц. – СПб. : Питер, 2013. - 432 с.

30 Лапыгин, Ю. Н.. Стратегический менеджмент : учебное пособие : / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2013. – 431 с.

31 Ларионов, И.К. Стратегическое управление : учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 235 с.

32 Ливитин, И.Е. Результаты за 2015 год обнадеживают / И.Е. Литвин // Грузовое и пассажирское автохозяйство. – 2016. – № 2. – С. 12.

33 Лисичкин, В.А. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс / В.А. Лисичкин, М.В. Лисичкина. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2013. – 329 с.

34 Магомедов, Ш. Формула конкурентоспособности / Ш. Магомедов // Коммерческий вестник. – 2015. – № 9. – С. 22 - 23.

35 Максимова, И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И.В. Максимова // Маркетинг. – 2016. – № 3. – С. 33 – 39.

36 Мальев, М.А. Экономический механизм регулирования рынка услуг грузового железнодорожного транспорта / М.А. Мальев // Бюллетень Транспортной Информации. – 2014. – № 10. – С. 55.

37 Мелкумов, Я.С. Организация и финансирование инвестиций : учебное пособие / Я.С. Мелкумов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 248 с.

38 Мишин, Ю.В. Слагаемые конкурентоспособности / Ю.В. Мишин // РИСК. – 2014. – № 1. – С. 41 - 45.

39 Могилевкин, И. Транспорт в прошлом и нынешнем веке [Электронный ресурс] // Электронная библиотека онлайн: офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.ebiblioteka.ru/sources/article.jsp?id=61777>. – 25.05.2017.

40 Николаев, Д.А. Проблемы развития транспорта в современных условиях / Д.А. Николаев // Интеллектуальный потенциал ВУЗов на развитие Дальневосточного региона России. – Владивосток: ВГУЭС, 2013. – С. 59.

41 Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – М. : Юнити-Дана, 2014. – 303 с.

42 Росс, С. Основы корпоративных финансов / С. Росс, Р. Вестрефилд, Б. Джордан. – М. : Лаборатория базовых знаний, 2015. – 269 с.

43 Селезнёв Д. А. Оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // УГП : офиц. сайт. – <http://up.botik.ru/~economics/reportshtml/seleznev/seleznev.htm>. – 26.05.2017.

44 Селезнёва, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами : учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 639 с.

45 Синько, В.И. Конкуренция и конкурентоспособность : основные понятия / В.И. Синько // Стандарты и качество. – 2015. – № 4. – С. 54 - 59.

46 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент для практики : профессиональный курс / Е.С. Стоянова, М.Г. Штерн. – М. : Перспектива, 2016. – 238 с.

47 Теплова, Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями : учебник для вузов // Т.В. Теплова. – М. : ГУ ВШЭр, 2006. – 502 с.

48 Титова, Н. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции / Н. Титова, И. Гурков // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 30.

49 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 578 с.

50 Фатхутдинов, Р.А. Менеджмент как инструмент достижения конку-

рентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Вопросы экономики. – 2015. – № 5. – С. 118 - 127.

51 Фатхутдинов, Р.А. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Вопросы экономики. – 2014. – № 5. – С. 118 - 127.

52 Фатхутдинов, Р.А. Система обеспечения конкурентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Стандарты и качество. – 2015. – № 1. – С. 48 - 52.

53 Финансовое управление компанией / общ. ред. Е.В. Кузнецовой. – М. : Правовая культура, 2015. – С. 369 с.

54 Финансовое управление фирмой / под ред. В.И. Терехина. – М. : Экономика, 2016. – 256 с.

55 Чочуа, М.П. Интервью с генеральным директором ГУП Мосавтотранс / М.П. Чочуа // Грузовое и пассажирское автохозяйство. – 2106. – № 2. – С. 56.

56 Шеметов, П.В. Менеджмент : учебное пособие / П.В. Шеметов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 176 с.

57 Шеремет, В.В. Управление инвестициями : справочное пособие. / В.В. Шеремет, В.М. Павлючик, В.Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2014. – 259 с.

58 Шим, Дж.К. Финансовый менеджмент / Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел. – М. : Филинь, 2007. – 204 с.

59 Щиборщ, К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона / К.В. Щиборщ // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 92 - 111.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационно-производственная структура

МП «Автоколонна 1275»

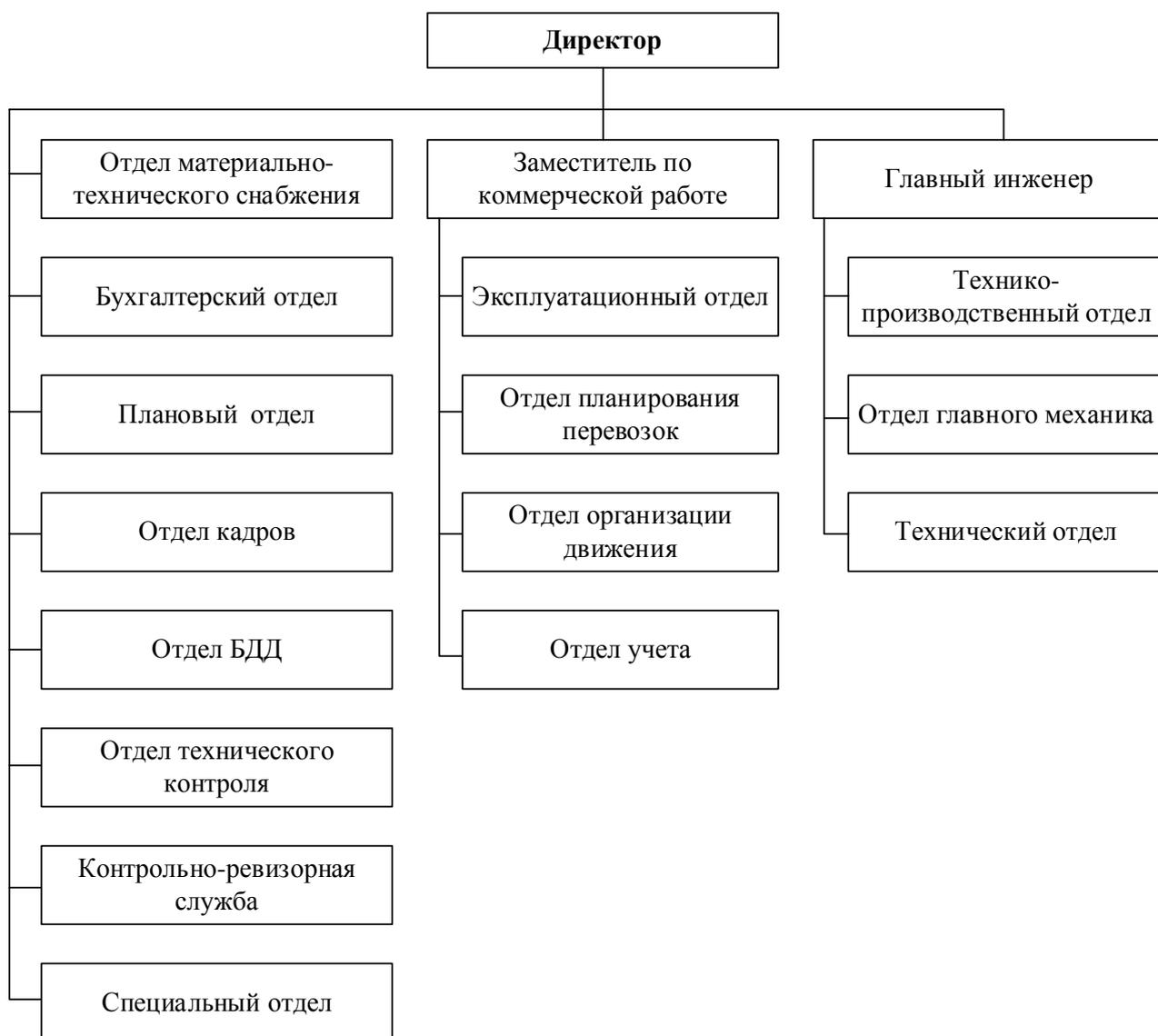


Рисунок А.1 – Организационно-производственная структура

МП «Автоколонна 1275»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016 г.

			Коды		
	Форма по ОКУД		0710001		
	Дата (число, месяц, год)		31	12	2016
Организация Муниципальное предприятие города Благовещенска "Автоколонна 1275"	по ОКПО		05141648		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН		2801007241		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД		60.21.11		
Организационно-правовая форма / форма собственности	по ОКОПФ / ОКФС		42	14	
Единица измерения в тыс. рублей	по ОКЕИ		384		
Местонахождение (адрес) 675000, Амурская обл, Благовещенск г, Калинина ул, дом № 114					

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	107 741	165 445	62 737
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	107 741	165 445	62 737
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	2 634	2 247	1 958
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	6 239	4 542	8 449
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	439	999	576
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	9 312	7 788	10 983
	БАЛАНС	1600	117 053	173 233	73 720

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс. Актив

Приложение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	9 378	9 378	9 378
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	20 129	20 129	20 129
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(662)	3 450	(3 124)
	Итого по разделу III	1300	28 845	32 957	26 383
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	7 983	17 684
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	7 983	17 684
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	-	3 380	3 584
	Кредиторская задолженность	1520	88 208	128 913	26 069
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	88 208	132 293	29 653
	БАЛАНС	1700	117 053	173 233	73 720

Рисунок Б.2 – Бухгалтерский баланс. Пассив

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Анализ хозяйственно-финансовой деятельности за 2016 год МП «Автоколонна 1275»

1	Единица измерения 2	Факт 2015г. 3	2016 год		к плану 6	к прогнозу 2016 года 7
			план 4	факт 5		
1. Автобусные перевозки						
1. Перевезено пассажиров		8928,0	8265,5	8189,80	99,1%	91,7%
в т.ч. Городские	тыс.	7828,5	7173,4	7049,07	98,3%	90,0%
Пригородные		984,7	984,7	1022,98	103,9%	103,9%
Междугородные		114,8	103,3	113,850	110,2%	99,2%
Межрегиональные			4,1	3,9	95,1%	
2. Пассажирооборот	тыс.п/км	74087,2	69539,0	69168,1	99,5%	93,4%
в т.ч. городские		53990,7	48924,7	48172,5	98,5%	89,2%
пригородные		10559,7	10536,3	10786,0	102,4%	102,1%
междугородные		9536,8	7 944,40	8076,00	101,7%	84,7%
Межрегиональные			2133,6	2133,6	100,0%	
2. Техничко-эксплуатационные показатели						
1. Среднесписочное кол-во автобусов	ед.	108,2	97	97	100,0%	89,6%
в т.ч. на городских		92	79	78,4	99,2%	85,2%
на пригородных		6,6	6	6,6	110,0%	100,0%
на междугородных		9,6	12	12	100,0%	125,0%
2. Общая вместимость	мест	3195,4	2970,2	3362,2	113,2%	105,2%
в т.ч. на городских		2557,6	2314,0	2706,0	116,9%	105,8%
на пригородных		160,2	160,2	160,2	100,0%	100,0%
на междугородных		477,6	496,0	496,0	100,0%	103,9%
3. Средняя вместимость одного автобуса		29,5	33,4	34,7	103,9%	117,5%
в т.ч. на городских		27,8	23,1	34,5	149,4%	124,2%
на пригородных		24,3	26,7	24,3	90,9%	100,0%
на междугородных		49,8	41,1	41,3	100,6%	83,1%
4. Коэф. использования парка		0,615	0,800	0,651	81,4%	105,9%
в т.ч. на городских		0,612	0,800	0,616	77,0%	100,7%
на пригородных		0,955	0,800	0,995	124,4%	104,2%
на междугородных		0,414	0,800	0,344	43,0%	83,1%
5. Средняя продолжительность работы автобуса	час	11,5	10,9	11,7	107,3%	101,7%
в т.ч. на городских		11,5	10,2	11,8	115,7%	102,6%
на пригородных		12,0	14,5	10,7	73,8%	89,2%
на междугородных		10,2	4,16	12,3	295,7%	120,6%
6. Коэф. использования вместимости		0,454	0,586	0,526	89,8%	115,9%
в т.ч. на городских		0,45	0,486	0,366	75,3%	81,3%
по предельной вместимости						
на пригородных		0,795	0,906	0,889	98,1%	111,8%
на междугородных		0,29	0,37	0,323	87,3%	111,4%
7. Среднесуточный пробег		236,4	213,9	246	115,0%	104,1%
в т.ч. на городских		218,6	189,7	226,5	119,4%	103,6%

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.1

на пригородных		250,7	263,7	218,7	82,9%	87,2%
на междугородних		464,7	208,4	516,8	248,0%	111,2%
8. Средняя эксплуатационная скорость		20,6	19,7	21,0	106,6%	102,2%
в т.ч. на городских		19,0	18,7	19,1	102,1%	100,5%
на пригородных		20,8	18,2	20,4	112,1%	98,1%
на междугородних		45,7	50	41,9	83,8%	91,7%
9. Среднее расстояние перевозки		54,8	49,7	8,4	16,9%	15,3%
в т.ч. на городских		6,9	6,8	6,8	100,0%	98,6%
на пригородных		10,7	10,7	10,5	98,1%	97,9%
на междугородних		83,1	101,0	86,7	83,8%	104,4%
10. Коэф. Технической готовности		0,78	0,86	0,8	93,0%	102,6%
11. Коэффициент выпуска автобусов		0,76	0,8	0,754	94,3%	
12. Простой на 1 среднеспис. автобус в ремонте		60		70		116,2%
13. Кол-во отработанных дней на 1 автобус		224	365	365	100,0%	162,6%
13. Выполнено рейсов по плану		192128	194690,0	176608	90,7%	91,9%
Фактически		192128		167393		87,1%
с соблюдением расписания		191985		166948		87,0%
3. Показатели по труду						
1. Отработано м/часов в наряде всего:	тыс. часо	301,8	387,2	363,4	93,9%	120,4%
Автобусы		278,6	276,7	252,9	91,4%	90,8%
в т.ч. городских		236,1	236,7	208,6	88,1%	88,4%
Пригородных		27,8	25,4	25,7	101,1%	92,4%
Междугородних		14,7	14,6	18,6	127,4%	126,5%
Грузовые (хозяйств)		16,1	16,6	16,6		103,1%
Автобусы (дежурные)		7,1	17,7	17,7		249,3%
Легковые			76,2	76,2		#ДЕЛЮ!
2. Общий пробег всего транспорта	тыс.	6029,9	4321,4	5531,3	128,0%	91,7%
3. Численность работников основ. Деятельности		453	460,5	420	91,2%	92,7%
Рабочие		391	399	358	89,7%	91,6%
из них: водители		180	174	161	92,5%	89,4%
Кондуктора		134	149	126	84,6%	94,0%
Ремонтные рабочие		49	49	45	91,8%	91,8%
Вспомогательные рабочие		28	27	26	96,3%	92,9%
Служащие		62,0	61,5	62,0	100,8%	100,0%
4. Фонд заработной платы основная деятельность		127873,3	121677,1	117592,8	96,6%	92,0%
5. Среднемесячная з/плата	Всего:	руб. 23523,0	22019,0	23332,0	106,0%	99,2%
в т.ч. водители	руб.	27296,0	26409	27098,0	102,6%	99,3%
Кондуктора	руб.	19170,0	17383,0	18320,0	105,4%	95,6%
Ремонтные рабочие	руб.	22529,0	19710	22937,0	116,4%	101,8%
Вспомогательные рабочие	руб.	11936,0	11199	12950,0	115,6%	108,5%
Служащие	руб.	26460	27419	28149	102,7%	106,4%
6. Производительность труда в руб. доходов на 1 раб-го	руб.	327026,5	339902,9	355281,6	104,5%	108,6%
7. Выработка на 1 рем.рабочего в км пробега	км	123059	88192	122918	139,4%	99,9%

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Оценка конкурентоспособности по методике И.В. Головина

Таблица Г.1 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «Количество маршрутов»

Конкуренты	МП «Автоколонна 1275»	ИП Вишневский (2;30)	ИП Караблин (3, 26)	ИП Цилибеев (4,19)	ИП Степанчук (5, 39)	ИП Дорожинский (7, К)	ИП Ткачук (9)	ИП Супрун (11)	ИП Карповская (12)	ИП Поправко (13, 25)	ИП Помазков (24, 41)	ИП Плотников (31, 46)	ИП Пермяков (33)	ИП Карасенко (36)	ИП Шестерин (38)	ИП Минодаев (44)	$\sum Vi$ Вес (ai)	$\sum Vi$ Вес (ai)
МП «Автоколонна 1275»	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	0,0918
ИП Вишневский (2;30)	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	38	0,0742
ИП Караблин (3, 26)	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	38	0,0742
ИП Цилибеев (4,19)	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	38	0,0742
ИП Степанчук (5, 39)	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	38	0,0742
ИП Дорожинский (7, К)	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	38	0,0742
ИП Ткачук (9)	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	23	0,0449
ИП Супрун (11)	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	23	0,0449
ИП Карповская (12)	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	23	0,0449
ИП Поправко (13, 25)	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	38	0,0742
ИП Помазков (24, 41)	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	38	0,0742
ИП Плотников (31, 46)	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	38	0,0742
ИП Пермяков (33)	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	23	0,0449
ИП Карасенко (36)	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	23	0,0449
ИП Шестерин (38)	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	23	0,0449
ИП Минодаев (44)	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	23	0,0449
Итого:																	512	1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.2 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «Востребованность маршрутов»

онкуренты	МП «Автоколонна 1275»	ИП Вишневский (2,30)	ИП Караблин (3, 26)	ИП Цилибеев (4,19)	ИП Степанчук (5, 39)	ИП Дорожинский (7, К)	ИП Ткачук (9)	ИП Супрун (11)	ИП Карповская (12)	ИП Поправко (13, 25)	ИП Помазков (24, 41)	ИП Плотников (31, 46)	ИП Пермяков (33)	ИП Карасенко (36)	ИП Шестерин (38)	ИП Минодаев (44)	$\sum V_i$ Вес (α_i)	$\sum V_i$ Вес (α_i)
МП «Автоколонна 1275»	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	21	0,0415
ИП Вишневский (2,30)	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	1	3	1	40	0,0791
ИП Караблин (3, 26)	3	1	2	1	1	2	1	1	1	3	3	3	3	1	3	1	30	0,0593
ИП Цилибеев (4,19)	3	1	3	2	2	3	1	1	2	3	3	3	3	1	3	1	35	0,0692
ИП Степанчук (5, 39)	3	1	3	2	2	3	1	1	2	3	3	3	3	1	3	1	35	0,0692
ИП Дорожинский (7, К)	3	1	2	1	1	2	1	1	1	3	3	3	3	1	3	1	30	0,0593
ИП Ткачук (9)	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	1	3	1	40	0,0791
ИП Супрун (11)	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	45	0,0889
ИП Карповская (12)	3	1	3	2	2	3	1	1	2	3	3	3	3	1	3	1	35	0,0692
ИП Поправко (13, 25)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	3	1	21	0,0415
ИП Помазков (24, 41)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	3	1	21	0,0415
ИП Плотников (31, 46)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	1	3	1	25	0,0494
ИП Пермяков (33)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	3	1	21	0,0415
ИП Карасенко (36)	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	45	0,0889
ИП Шестерин (38)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	17	0,0336
ИП Минодаев (44)	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	45	0,0889
Итого:																	506	1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.3 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «Качество услуги»

Конкуренты	МП «Автоколонна 1275»	ИП Вишневский (2,30)	ИП Караблин (3, 26)	ИП Цилибеев (4,19)	ИП Степанчук (5, 39)	ИП Дорожинский (7, К)	ИП Ткачук (9)	ИП Супрун (11)	ИП Карповская (12)	ИП Поправко (13, 25)	ИП Помазков (24, 41)	ИП Плотников (31, 46)	ИП Пермяков (33)	ИП Карасенко (36)	ИП Шестерин (38)	ИП Минодаев (44)	Σ Vi Вес (ai)	Σ Vi Вес (ai)
МП «Автоколонна 1275»	2	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	1	3	1	33	0,0645
ИП Вишневский (2,30)	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	43	0,0840
ИП Караблин (3, 26)	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	18	0,0352
ИП Цилибеев (4,19)	1	1	3	2	3	2	1	1	1	1	2	3	2	1	3	1	28	0,0547
ИП Степанчук (5, 39)	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	22	0,0430
ИП Дорожинский (7, К)	1	1	3	2	3	2	1	1	1	1	2	3	2	1	3	1	28	0,0547
ИП Ткачук (9)	3	1	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	1	3	2	38	0,0742
ИП Супрун (11)	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	43	0,0840
ИП Карповская (12)	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	43	0,0840
ИП Поправко (13, 25)	3	1	3	3	3	3	1	1	1	2	3	3	3	1	3	1	35	0,0684
ИП Помазков (24, 41)	1	1	3	2	3	2	1	1	1	1	2	3	2	1	3	1	28	0,0547
ИП Плотников (31, 46)	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	22	0,0430
ИП Пермяков (33)	1	1	3	2	3	2	1	1	1	1	2	3	2	1	3	1	28	0,0547
ИП Карасенко (36)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	47	0,0918
ИП Шестерин (38)	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	18	0,0352
ИП Минодаев (44)	3	1	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	1	3	2	38	0,0742
Итого:																	512	1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.4 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «Количество автобусов»

Конкуренты	МП «Автоколонна 1275»	ИП Вишневский (2;30)	ИП Караблин (3, 26)	ИП Цилибеев (4,19)	ИП Степанчук (5, 39)	ИП Дорожинский (7, К)	ИП Ткачук (9)	ИП Супрун (11)	ИП Карповская (12)	ИП Поправко (13, 25)	ИП Помазков (24, 41)	ИП Плотников (31, 46)	ИП Пермяков (33)	ИП Карасенко (36)	ИП Шестерин (38)	ИП Минодаев (44)	Σ Vi Вес (ai)	Σ Vi Вес (ai)
МП «Автоколонна 1275»	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	0,0918
ИП Вишневский (2;30)	1	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	42	0,0820
ИП Караблин (3, 26)	1	1	2	3	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	2	1	26	0,0508
ИП Цилибеев (4,19)	1	1	1	2	1	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	22	0,0430
ИП Степанчук (5, 39)	1	1	3	3	2	1	3	2	3	1	1	1	3	1	3	1	30	0,0586
ИП Дорожинский (7, К)	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45	0,0879
ИП Ткачук (9)	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	18	0,0352
ИП Супрун (11)	1	1	3	3	2	1	3	2	3	1	1	1	3	1	3	1	30	0,0586
ИП Карповская (12)	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	18	0,0352
ИП Поправко (13, 25)	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	3	2	3	2	36	0,0703
ИП Помазков (24, 41)	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	3	2	3	2	36	0,0703
ИП Плотников (31, 46)	1	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	42	0,0820
ИП Пермяков (33)	1	1	1	2	1	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	22	0,0430
ИП Карасенко (36)	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	3	2	3	2	36	0,0703
ИП Шестерин (38)	1	1	2	3	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	2	1	26	0,0508
ИП Минодаев (44)	1	1	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1	3	2	3	2	36	0,0703
Итого:																	512	1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.5 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «Техническая годность»

Конкуренты	МП «Автоколонна 1275»	ИП Вишневецкий (2;30)	ИП Караблин (3, 26)	ИП Цилибеев (4,19)	ИП Степанчук (5, 39)	ИП Дорожинский (7, К)	ИП Ткачук (9)	ИП Супрун (11)	ИП Карповская (12)	ИП Поправко (13, 25)	ИП Помазков (24, 41)	ИП Плотников (31, 46)	ИП Пермяков (33)	ИП Карасенко (36)	ИП Шестерин (38)	ИП Минодаев (44)	$\sum B_i$ Вес (α_i)	$\sum B_i$ Вес (α_i)
МП «Автоколонна 1275»	2	1	3	1	3	2	2	1	1	3	3	3	2	1	3	1	32	0,0627
ИП Вишневецкий (2;30)	3	2	3	1	1	1	1	1	1	2	3	1	3	1	3	1	28	0,0549
ИП Караблин (3, 26)	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	1	3	1	24	0,0471
ИП Цилибеев (4,19)	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	1	3	1	40	0,0784
ИП Степанчук (5, 39)	1	3	3	1	2	3	2	1	1	3	3	3	3	1	3	1	34	0,0667
ИП Дорожинский (7, К)	2	3	3	1	1	2	1	1	2	2	1	1	3	1	3	1	28	0,0549
ИП Ткачук (9)	2	3	3	1	2	3	2	1	2	3	3	1	3	1	3	1	34	0,0667
ИП Супрун (11)	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	1	3	3	1	3	1	37	0,0725
ИП Карповская (12)	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	43	0,0843
ИП Поправко (13, 25)	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	3	1	25	0,0490
ИП Помазков (24, 41)	1	1	2	1	1	3	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	28	0,0549
ИП Плотников (31, 46)	1	3	3	1	1	3	3	1	1	2	3	2	3	1	3	1	32	0,0627
ИП Пермяков (33)	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	18	0,0353
ИП Карасенко (36)	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	45	0,0882
ИП Шестерин (38)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	19	0,0373
ИП Минодаев (44)	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	43	0,0843
Итого:																	510	1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Таблица Г.6 – Оценочная таблица для сравнения компаний по фактору «Вместимость автобусов»

Показатели	МП «АВТОКОЛОННА 1275»	ИП Вишневский (2;30)	ИП Караблин (3, 26)	ИП Цилибеев (4,19)	ИП Степанчук (5, 39)	ИП Дорожинский (7, К)	ИП Ткачук (9)	ИП Супрун (11)	ИП Карповская (12)	ИП Поправко (13, 25)	ИП Помазков (24, 41)	ИП Плотников (31, 46)	ИП Пермяков (33)	ИП Карасенко (36)	ИП Шестерин (38)	ИП Минодаев (44)	$\sum B_i$ Вес (α_i)	$\sum B_i$ Вес (α_i)
Конкуренты																		
МП «Автоколонна 1275»	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	0,0922
ИП Вишневский (2;30)	1	2	3	3	1	1	3	3	3	2	1	3	3	1	3	2	35	0,0686
ИП Караблин (3, 26)	1	1	2	1	3	3	2	1	3	1	1	1	3	1	1	1	26	0,0510
ИП Цилибеев (4,19)	1	1	3	2	1	3	3	2	3	2	2	1	3	1	3	2	33	0,0647
ИП Степанчук (5, 39)	1	3	1	3	2	1	2	1	3	1	1	3	3	1	3	1	30	0,0588
ИП Дорожинский (7, К)	1	3	1	1	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2	36	0,0706
ИП Ткачук (9)	1	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1	1	3	1	3	1	25	0,0490
ИП Супрун (11)	1	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	1	3	1	34	0,0667
ИП Карповская (12)	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	3	1	22	0,0431
ИП Поправко (13, 25)	1	2	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	36	0,0706
ИП Помазков (24, 41)	1	3	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	36	0,0706
ИП Плотников (31, 46)	1	1	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3	1	3	1	32	0,0627
ИП Пермяков (33)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	17	0,0333
ИП Карасенко (36)	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	43	0,0843
ИП Шестерин (38)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	19	0,0373
ИП Минодаев (44)	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	39	0,0765
Итого:																	510	1

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Фотография автобуса ПАЗ 320412-05



Рисунок Д.1 – Фотография автобуса ПАЗ 320412-05