

2019

Программа развития предприятия по пассажирским перевозкам



Оглавление

1. Резюме.....	3
2. Оценка степени достижения плановых значений показателей результатов деятельности организации, определенных ранее утвержденными программными документами организации.....	4
3. Анализ перспектив экономического развития организации в отрасли с учетом текущих результатов ее деятельности.....	6
4. SWOT-анализ.....	7
5. Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение целей развития организации, к установленным срокам.....	8
6. Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий программы.....	8
7. Механизм управленческого сопровождения программы развития.....	8

1. Резюме

Актуальность разработки настоящей программы развития диктуется необходимостью найти решения имеющихся проблем в обеспечении населения г. УУУ и близлежащих регионов услугами пассажирского автомобильного транспорта.

К таким проблемам, в частности, относятся:

- изношенность автобусов;
- низкая топливная эффективности и экологичность автобусов;
- низкая эффективность управления крупнейшим автобусным парком региона, приводящая к дефициту кадров, простоям транспортных средств, слабой востребованности и постепенной деградации производственных помещений.

Разработанная программа предлагает решения указанных выше проблем и определяет шаги, требующиеся для достижения целей.

Программа развития разработана в соответствии с концепцией прогностичности, она ориентируется на развивающуюся во времени ситуацию, учитывая, в том числе требования экологии, тенденции к сокращению потребления углеводородного топлива, развитие туризма в регионе и пр.

Программу развития отличает эффективность, она разработана для достижения максимальных результатов с использованием всех доступных ресурсов. При этом внешние ресурсы планируется использовать только в том случае, если внутренних ресурсов явно недостаточно. Если внутренних ресурсов достаточно, то основной упор в достижении целей делается на них. Ресурсное обеспечение программы см.

Таблица 4. Ресурсное обеспечение направлений развития АО «XXX».

Программа развития характеризуется реалистичностью, все имеющиеся в наличии ресурсы могут быть использованы для реализации намеченных направлений развития. Внешние ресурсы, которые планируется использовать, также имеются в наличии в регионе и могут быть доступны для реализации программы. Временные рамки проведения мероприятий реальны, планируемые временные промежутки достаточны для решения поставленных задач.

Программа формирует детальный и проработанный взгляд на положение предприятия в настоящее время и указывает пути его дальнейшего развития. Положение предприятия рассматривается как многомерный образ в совокупности всех проявлений, что говорит о полноте и целостности рассматриваемой программы развития.

Программа развития детально проработана, мероприятия по реализации программы, сроки их проведения приведены в п. 5 «Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение целей развития организации, к установленным срокам»; риски каждого мероприятия и возможности, которые позволяют

минимизировать их негативное влияние представлены в п. 6 «Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий программы».

Программа развития управляема, для ее управления создается механизм управленческого сопровождения программы, изложенный в п. 7 «Механизм управленческого сопровождения программы развития».

Программа развития контролируется, контрольные показатели включают в себя достижение следующих результатов:

-

Кроме того, в п. 5 «Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение целей развития организации, к установленным срокам» приведен исчерпывающий перечень мероприятий со сроками, контроль исполнения которых позволяет полностью отслеживать прогресс при реализации программы развития.

Программу развития отличает социальная открытость, механизмы информирования участников работы и партнеров приведены в п. 7 «Механизм управленческого сопровождения программы развития».

Программа развития отличается высокой культурой оформления, она разработана с использованием современных технических средств. Содержание программы развития и ее внешняя форма максимально конгруэнтны для достижения их единства.

2. Оценка степени достижения плановых значений показателей результатов деятельности организации, определенных ранее утвержденными программными документами организации

В связи с отсутствием ранее утвержденных программных документов организации, утвержденных плановых значений показателей, а также в связи с отсутствием контрольных показателей как таковых, выполнен анализ финансовой отчетности АО «XXX».

В следующей таблице приведен баланс АО «XXX» за 2016-2018 гг.

.....

Таблица 1. Баланс АО «XXX» за 2016-2018 гг.

Как видно из приведенной выше таблицы.....

На протяжении 2016-2018 гг. наблюдается рост запасов, что свидетельствует об увеличении периода их оборачиваемости.

Объем дебиторской задолженности на протяжении периода 2016-2018 гг. сокращается, это является положительным фактором, свидетельствующим о сокращении срока оборачиваемости дебиторской задолженности. В конце 2018 г. объем дебиторской задолженности составил

В течение периода 2016-2018 гг. наблюдается рост объема денежных средств на счетах предприятия. Одновременно растет коэффициент абсолютной ликвидности (Кабс). Данный коэффициент представляет собой отношение денежных средств (как самых ликвидных активов предприятия) к текущим обязательствам. Нормативное значение для коэффициента абсолютной ликвидности Кабс $> 0,2$. В 2018 г. значение Кабс составляет

В 2017-2018 г. заемными средствами предприятие не пользовалось.

В состав краткосрочных обязательств входила только кредиторская задолженность. Коэффициент автономии (Ка) в 2017-2018 гг. составлял 0,8 при нормативном значении Ка $> 0,5$. Таким образом, текущий Ка находится в пределах нормативных значений. Коэффициент автономии показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Чем выше данный показатель, тем выше финансовая независимость предприятия. Как видно из представленного выше баланса,

В 2016-2018 гг. наблюдался умеренный рост чистых активов предприятия, по состоянию на конец 2018 г. объем чистых активов составил

В следующей таблице приведен отчет о финансовых результатах АО «XXX» за 2016-2018 гг.

.....

Таблица 2. Финансовые результаты АО «XXX» за 2016-2018 гг.

Как видно из приведенной выше таблице,

.....

Таблица 3. Себестоимость АО «XXX» за 2016-2018 гг.

Как видно из представленной выше таблицы,

Анализ информации по рейсам, пробегу и топливу за 2017-2018 гг. выявил, что

.....

В период 2016-2018 гг. управленческие расходы снижались, а чистая прибыль – росла.

.....

Диаграмма 1. Финансовые результаты АО «XXX»

На приведенной выше диаграмме наглядно показан рост выручки предприятия, его чистой прибыли и рентабельности по чистой прибыли. Необходимо отметить, **что**

Вместе с тем показатели рентабельности по чистой прибыли находятся на низком уровне.

3. Анализ перспектив экономического развития организации в отрасли с учетом текущих результатов ее деятельности

Автобусный парк УУУ создан

По состоянию на октябрь 2019 г. в собственности АО «XXX» находится

Таким образом, на настоящий момент только 30% парка предприятия представляет собой новые транспортные средства, отвечающие всем современным требованиям и способные работать на газе.

В связи с изложенным выше, основной перспективой экономического развития организации является

В настоящее время АО «XXX» осуществляет перевозки по восьми городским регулярным маршрутам и семи пригородным регулярным маршрутам. Для более эффективного использования имеющегося транспорта и в целях роста прибыли предприятия перспективным является **развитие заказных перевозок и обслуживания туристов.**

В 2018 г. поток туристов

АО «XXX» располагается на земельном участке площадью

На участке расположены здания административного корпуса, ремонтных мастерских и складов общей площадью около

Здание ремонтно-механических мастерских (РММ) используется для

Три здания складов

В целях развития целесообразно

Как было отмечено выше, в качестве перспективного направления развития АО «XXX» выбрано обновление парка с использованием автобусов, работающих на газовом топливе.

Зоны для проведения всех видов ремонта будут востребованы АО «XXX» для проведения ремонта собственных и арендуемых ТС, кроме того,

Автоматическая мойка необходима для мытья собственных транспортных средств, ее открытие позволит снизить расходы на мойку, которая в настоящее время осуществляется на других предприятиях. Кроме того,

Для обеспечения работы ремонтной зоны планируется

Кроме организации повышения квалификации автослесарей, в области кадров **планируется**

Устранение нехватки производственных кадров позволит

В настоящее время на предприятии не ведется бизнес-планирование, отсутствует управленческий учет, контрольные и целевые показатели производственной и финансовой деятельности, не оптимизированы бизнес-процессы, отсутствует автоматизация процессов управления.

Для развития в области стратегического планирования и управления деятельностью предприятия планируется:

-

Ресурсное обеспечение направлений экономического развития АО «XXX» приведено в следующей таблице.

.....

Таблица 4. Ресурсное обеспечение направлений развития АО «XXX»

В результате реализации программы развития АО «XXX» **планируется достичь следующих результатов:**

-

4. SWOT-анализ

В текущем разделе выполняется оценка методом SWOT-анализа.

В настоящем разделе приведено сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами для бизнеса (SWOT-анализ).

В каждом списке факторы сопоставляются друг с другом. Порядок сопоставления приведен в следующей таблице.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле СиВ (сильные стороны и возможности) <i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i>	Поле СиУ (сильные стороны и угрозы) <i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i>
Слабые стороны	Поле СлВ (слабые стороны и возможности) <i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i>	Поле СлУ (слабые стороны и угрозы) <i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i>

Таблица 5. Порядок сопоставления факторов при проведении SWOT-анализа

Положительные ответы на приведенные в представленной выше таблице вопросы помечаются символом «√».

Таблица 6. SWOT-анализ

Как видно из приведенного выше SWOT-анализа,

Препятствовать реализации рыночных возможностей могут плохое состояние зданий и помещений, старые транспортные средства, дефицит кадров и отсутствие комплексного подхода к управлению

Те же слабые стороны будут усугублять действие угроз, в случае возникновения таковых.

Исходя из данных представленного выше SWOT-анализа разработан перечень программных мероприятий по реализации программы развития, представленный в следующем разделе.

5. Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение целей развития организации, к установленным срокам

Перечень мероприятий приведен в следующей таблице.

.....

Таблица 7. Перечень мероприятий

6. Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий программы

Анализ приведен в следующей таблице.

.....

Таблица 8. Перечень мероприятий

7. Механизм управленческого сопровождения программы развития

Программа развития состоит из направлений развития и серии мероприятий по каждому направлению развития.

Управление программой развития носит программно-целевой характер. По каждому направлению развития создаются рабочие группы, ответственные за его реализацию.

Функцию координации работы рабочих групп выполняет Комитет по реализации программы развития, создаваемый на предприятии. В Комитет по реализации программы развития входят сотрудники администрации АО «XXX», курирующие деятельность рабочих групп по направлениям развития в рамках своей компетенции.

Мероприятия по реализации направлений развития являются основой годового плана реализации программы развития. Ход выполнения годового плана реализации программы развития контролируется Комитетом по реализации программы развития.

Информация о ходе реализации программы развития предоставляется на регулярной основе (ежемесячно) участникам Комитета по реализации программы развития и высшему руководству АО «XXX».

Реализация программы развития предусматривает ежегодное формирование рабочих документов связанных с перечнем первоочередных задач, вытекающих из мероприятий Программы, с разграничением ответственных и определением функций исполнителей.

Кроме того, ежегодно формируется годовой отчет о ходе реализации программы развития, который доводится до сведения руководства АО «XXX», членом Комитета по реализации программы развития, участников рабочих групп по направлениям развития.

Краткая информация о ходе реализации программы развития размещается на сайте предприятия и подлежит ежемесячному обновлению.

Кроме того, в рамках информационного обмена посредством СМИ, возможно информирование широкого круга лиц о реализации программы развития.