



SIA „Daugavpils autobusu parks”

**VIDĒJĀ TERMIŅA DARBĪBAS STRATĒGIJA
2017.-2020. GADAM**

Saīsinājumi

SIA	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
VSIA	Valsts Sabiedrība ar ierobežotu atbildību
ATD	Autotransporta direkcija
MK	Ministru kabinets
EUR	Eiropas Savienības (ES) vienotā valūta
LVL	Latvijas lati
EK	Eiropas Kopiena
NVS	Neatkarīgo Valstu Sadraudzība
AS	Akciju sabiedrība
KVS	Kvalitātes vadības sistēma
RMD	Remonta mehāniskā darbnīca
IAL	Individuālās aizsardzības līdzekļi
OVP	Obligātā veselības pārbaude
CSP	Centrālā statistikas pārvalde
DKL	Darba koplīgums

Saturs

Saīsinājumi	2
Normatīvā bāze	4
Ievads	6
Kapitālsabiedrības raksturojums, darbības jomas	6
1. Esošās situācijas raksturojums	11
1.1. Pārskats par kapitālsabiedrības vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem, to veidošanas prioritātēm	11
1.2. Transporta nozares politikas plānošana	12
1.3. Nozares attīstības tendences	13
1.4. SIA „Daugavpils autobusu parks” esoša darbība	18
1.4.1. SIA „Daugavpils autobusu parks” pakalpojumu apjomi	18
1.4.2. Ieņēmumu un izdevumu struktūras analīze	21
1.4.3. Konkurentu darbības novērtējums	25
1.4.4. Tirgus analīze: klientu novērtējums	32
2. Stratēģijas izstrāde	35
2.1. Darbības pamatprincipi	35
2.2. Misija, vīzija un mērķi	35
2.3. Ārējas un iekšējas vides analīze	37
2.3.1. Firmas SVID analīze	37
2.4. Finanšu pārskatu rādītāju analīze	39
2.5. Stratēģijas izvēle	51
2.6. Risku analīze un to mazināšanas plāns	54
2.6.1. Risku noteikšana un klasifikācija	55
2.6.2. Risku novērtējums	57
2.6.3. Risku vadīšana uzņēmumā	59
3. Rezultātu kopsavilkums	60
4. Stratēģijas atbalsta politika	68

Normatīvā bāze

Likumi

- Autopārvadājumu likums
- Sabiedriskā transporta pakalpojumu likums
- Administratīvo pārkāpumu kodekss
- Ceļu satiksmes likums
- Administratīvā procesa likums

Ministru kabineta noteikumi

- 11.08.2015. MK noteikumi **Nr.461** - Vienotas sabiedriskā transporta pakalpojumu uzskaites sistēmas izveidošanas, uzturēšanas un attīstīšanas kārtība
- 28.07.2015. MK noteikumi **Nr.435** - Kārtība, kādā nosaka un kompensē ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu saistītos zaudējumus un izdevumus un nosaka sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifu
- 30.06.2015. MK noteikumi **Nr.364** - Kārtība, kādā veicami iekšzemes pasažieru neregulārie pārvadājumi un speciālie regulārie pārvadājumi
- 31.03.2015. MK noteikumi **Nr.153** - Noteikumi par pasažieru kategorijām, kuras ir tiesīgas izmantot braukšanas maksas atvieglojumus maršrutu tīkla maršrutos
- 26.05.2014. MK noteikumi **Nr.272** - Autoceļu lietošanas nodevas maksāšanas, iekasēšanas un administrēšanas kārtība
- 03.09.2013. MK noteikumi **Nr.731** - Noteikumi par valsts nodevu par speciālās atļaujas (licences) izsniegšanu komercpārvadājumu veikšanai ar autotransportu
- 28.08.2012. MK noteikumi **Nr.599** - Sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanas un izmantošanas kārtība
- 21.02.2012. MK noteikumi **Nr.121** - Kārtība, kādā izsniedz, uz laiku aptur vai anulē speciālās atļaujas (licences) un licences kartītes komercpārvadājumu veikšanai ar autotransportu un izsniedz autopārvadājumu vadītāja profesionālās kompetences sertifikātus
- 21.02.2012. MK noteikumi **Nr.122** - Kārtība, kādā izsniedz, anulē vai uz laiku aptur Eiropas Kopienas atļaujas, Eiropas Kopienas atļauju kopijas un autovadītāja atestātus starptautiskajiem komercpārvadājumiem ar autotransportu Eiropas Savienības teritorijā
- 10.01.2012. MK noteikumi **Nr.37** - Noteikumi par pasažieru starptautiskajiem pārvadājumiem ar autobusiem, to organizēšanas, veikšanas, maršrutu atklāšanas, grozīšanas un slēgšanas kārtību
- 24.05.2011. MK noteikumi **Nr.411** - Autopārvadājumu kontroles organizēšanas un īstenošanas kārtība
- 13.07.2010. MK noteikumi **Nr.634** - Sabiedriskā transporta pakalpojumu organizēšanas kārtība maršrutu tīklā

- 11.12.2007. MK noteikumi **Nr.846** - Noteikumi par autoostu reģistrācijas kārtību, autoostās obligāti sniedzamajiem pakalpojumiem un kārtību, kādā autobusi ie brauc un stāv autoostas teritorijā
- 03.07.2007. MK noteikumi **Nr.474** - Transportlīdzekļu apkalpes locekļu darba laika organizēšanas, ievērošanas un uzskaites noteikumi
- 01.11.2005. MK noteikumi **Nr.836** - Noteikumi par transportlīdzekļa vadītāja darba un atpūtas laika uzskaites digitālās kontrolierīces (tahogrāfa) karšu izsniegšanu, anulēšanu un apturēšanu uz laiku
- 29.06.2004. MK noteikumi **Nr.571** - Ceļu satiksmes noteikumi
- 23.12.2002. MK noteikumi **Nr.548** - Prasības transportlīdzekļu aprīkošanai ar ātruma ierobežotājierīces un šīs ierīces lietošanas kārtība

Ievads

Kapitālsabiedrības raksturojums, darbības jomas

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību "Daugavpils autobusu parks" ir viens no vecākajiem, lielākajiem un vadošajiem transporta uzņēmumiem Latvijā pasažieru pārvadājumu jomā. Uzņēmums ir dibināts 1945.gadā.

SIA "Daugavpils autobusu parks" pamatdarbības veids ir sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšana ar autobusiem.

24.11.2008. starp SIA „Daugavpils autobusu parks” un VSIA „Autotransporta direkcija” (ATD) tika noslēgts līgums Nr. 2008/01-K-DA/5-03 par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu reģionālos starppilsētu nozīmes maršrutos ar darbības termiņu līdz 31.12.2020.

21.06.2016. starp SIA „Daugavpils autobusu parks” un VSIA „Autotransporta direkcija” (ATD) tika noslēgts līgums Nr. ATD/ST-2016/05 par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļas „LATGALE” lotē „Krāslava” ar darbības termiņu no 01.01.2017. līdz 31.12.2020.

Uzņēmums nodrošina pasažieru pārvadājumus reģionālajos vietējās nozīmes, reģionālajos starppilsētu nozīmes un starptautiskajos autobusu maršrutos, kā arī piedāvā klientiem transporta nomas pakalpojumus iekšzemē un ārvalstīs pēc pasūtījumiem.

SIA „Daugavpils autobusu parks” apkalpošanas zonas ir: Daugavpils, Dagdas, Ilūkstes un Krāslavas novadi. Kā arī ir starppilsētu (Rīga, Rēzekne, Ludza u.c.) un starptautiskie autobusu maršruti (Viļņa, Minska, Braslava, Zarasi). Izņemot regulāro maršrutu reisus, tiek veikti ekskursijas pārvadājumi pēc iedzīvotāju pieteikumiem uz jebkuru ārvalsti un NVS valsti.

15.03.2014. VSIA “Autotransporta direkcija” izsniegtās licences Nr. PS 00124 un EP-00023 dot iespēju veikt starptautiskos pasažieru komercpārvadājumus ar autobusiem Kopienas teritorijā saskaņā ar Eiropas Parlamenta un Padomes Regulu (EK) Nr. 1073/2009 (2009.gada 21.oktobris) par kopīgiem noteikumiem attiecībā uz piekļuvi starptautiskajam autobusu pārvadājumu tirgum un saskaņā ar šīs Kopienas atļaujas vispārīgajiem noteikumiem. Tiek sniegti arī autotransporta remonta pakalpojumi pēc fizisko un juridisko personu pieteikumiem.

Tiek apkalpoti 60 vietējās, 13 starppilsētu nozīmes un 3 starptautiskie regulārie maršruti, sniedzot regulāros pasažieru pārvadājumu pakalpojumus ar autobusiem un mikroautobusiem Daugavpils un Krāslavas novados, kā arī vairākos starppilsētu nozīmes maršrutos valsts robežās. Gadā tiek pārvadāti līdz 1,5 milj. pasažieru.

Visi starptautiskie maršruti ir nodrošināti ar atbilstoša komforta līmeņa autobusiem, kā arī uzņēmums piedāvā tūrismam jaunus, Eiropas prasībām atbilstošus, komfortablus autobusus ar visu tūrismam nepieciešamo aprīkojumu.

SIA "Daugavpils autobusu parks" kopš 1993.gada 1.decembra ir Latvijas pasažieru pārvadātāju asociācijas (LPPA) biedrs un viens no dibinātājiem. LPPA atbalsts ir būtisks ikvienam pasažieru pārvadājumu pakalpojumus sniedzošam uzņēmumam. Kopš 1997.gada

4.aprīļa ir Latvijas starptautisko autopārvadājumu asociācijas „Latvijas Auto” un kopš 2003.gada – The Association of Paneuropean Coach terminal e. V. (APC) biedrs.

2006.gada 12.aprīlī uzņēmums ir saņēmis atzīšanas sertifikātu par Kvalitātes vadības sistēmas atbilstību ISO 9001:2000 standarta prasībām. 2009.gada 12.aprīlī uzņēmuma resertifikācijas rezultātā tika saņemts sertifikāts par Kvalitātes vadības sistēmas atbilstību ISO 9001:2008 standarta prasībām. Lai novērtētu kvalitātes vadības sistēmu, katru gadu uzņēmumā tiek veikts sistēmas uzraudzības audits, bet ik pēc 3 gadiem – sertifikācijas audits, kā rezultātā izsniegtais sertifikāts ir spēkā līdz 2018.gada 11.aprīlim.

2009.gadā SIA "Daugavpils autobusu parks" tika atzīts par vienu no labākajiem darba devējiem Latgalē.

Sabiedrībā tiek izstrādāta personāla vadības sistēma, kas nodrošina personāla vadības, plānošanas un apmācības procesu sistematizēšanu, darbinieku kvalifikācijas, profesionālās izaugsmes un attīstīšanas veicināšanu, darbinieku atlases procesu, darbinieku atalgojumu un sociālās garantijas, atbilstoši Latvijas Republikas Satversmei un Latvijas Republikā spēkā esošajiem normatīvajiem aktiem. Darbinieku darba samaksa tiek veikta saskaņā ar apstiprināto štata sarakstu, Darba koplīgumu, “Nolikumu par SIA “Daugavpils autobusu parks” darbinieku darba apmaksas sistēmu”.

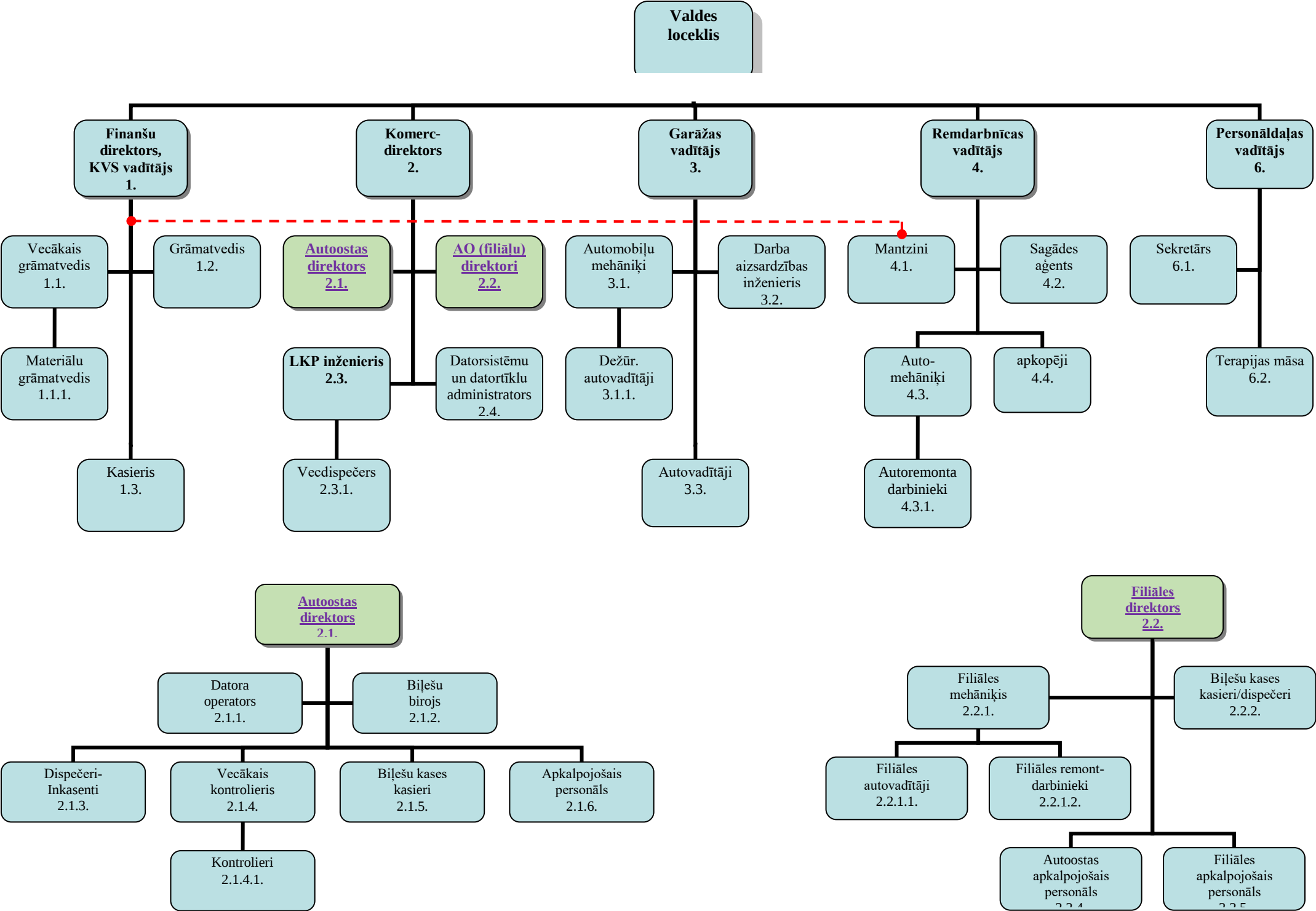
Pamatdarbības funkcijas nodrošināšanai visi sabiedrības darbinieki ir apveltīti ar nepieciešamo kompetenci, lai izpildītu tiem uzticētos pienākumus.

Prasības, pieņemot darbā personālu ir atrunātas amata aprakstos. Dokumenti, kas apstiprina darbinieka kvalifikāciju un kompetenci, glabājas personāllietās. Par dokumentiem, kas apstiprina kvalifikāciju un to darbības laiku, ir atbildīgs struktūrvienības vadītājs, kā arī pats darbinieks.

Sabiedrībā tiek pievērsta liela uzmanība personāla apmācībai, kas tieši saistīta ar klientu apkalpošanu – autobusu vadītāji, biļešu kases kasieri, dispečeri, ar mērķi paaugstināt apkalpošanas kvalitātes līmeni, nostiprināt drošību pasažieru pārvadājumos. Autobusu vadītāji regulāri un savlaicīgi tiek informēti par jaunumiem ceļu satiksmes noteikumos un citos, saistītos ar pārvadājumiem, normatīvajos aktos.

Pastāvīgi tiek veikta remonta darbos iesaistīta personāla apmācība un kvalifikācijas paaugstināšana Latvijā un ārzemēs.

Sabiedrības struktūru var aplūkot zemāk norādītajā shēmā:



Uzņēmums turpina autobusu parka ritošā sastāva modernizācijas programmu, kura paredz transporta vienību nomaiņu ar komfortabliem un moderniem modeļiem.

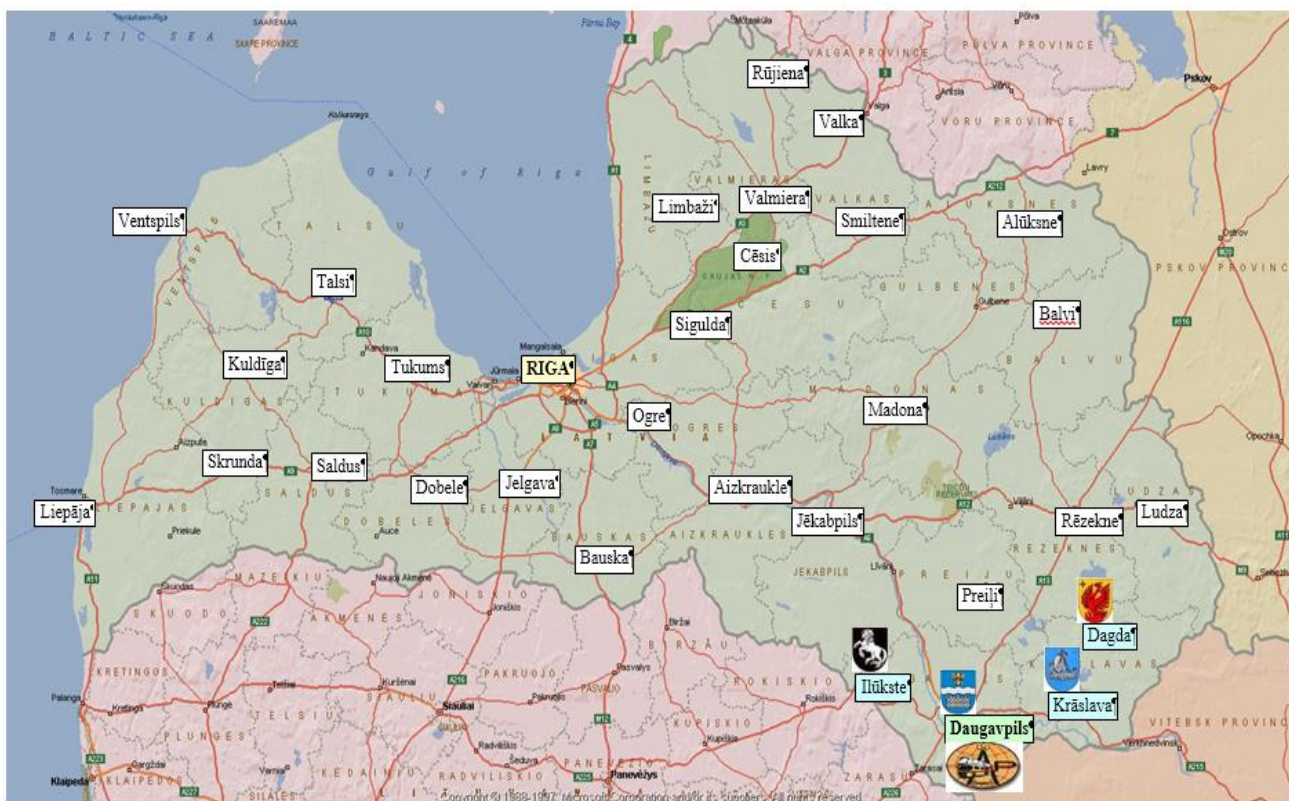
SIA "Daugavpils autobusu parks" pastāvīgi un mērķtiecīgi pilnveido savus pakalpojumus, palielina ieguldījumus attīstībā, ar mērķi nodrošināt pilsētas iedzīvotājiem un viesiem ērtus un mūsdienīgus sabiedriskā transporta un transporta nomas pakalpojumus.

Uzņēmuma pamatbāze atrodas Daugavpilī, netālu no pilsētas centra, un tā teritorijā izvietojas administratīvās, ražošanas un noliktavu telpas, automazgātava un remontbāze, kura veic autobusu un automašīnu remonta un apkopes darbus, kā arī sniedz autoservisa pakalpojumus gan juridiskām, gan fiziskām personām.

Pasažierus apkalpo četrās uzņēmuma autoostās – Daugavpilī, Ilūkstē, Krāslavā un Dagdā. Biļešu tirdzniecībai autobusus tiek izmantoti elektroniskie kases aparāti. Visās uzņēmuma autoostās biļešu tirdzniecība notiek datorizētā vienotā valsts biļešu realizācijas sistēmā "Baltic Lines", kas dod iespēju pasažieriem iegādāties biļetes uz visiem sistēmā iekļauto uzņēmumu reisiem gan iekšzemē, gan ārzemēs.

Uzņēmumam ir sekojošās filiāles:

- filiāle “Dagda” Daugavpils iela 6, Dagdā, Dagdas novads;
- filiāle “Ilūkste” Sporta iela 4, Ilūkstē, Ilūkstes novads;
- filiāle “Krāslava” Rīgas iela 55, Krāslavā, Krāslavas novads



1.att. SIA „Daugavpils autobusu parks” filiāles

SIA „Daugavpils autobusu parks” parakstītais un apmaksātais denominētais pamatkapitāls sastāda EUR 5 032 413. Daugavpils pilsētas domei pieder 5 032 413 kapitāla daļas.

Pamatojoties uz Daugavpils pilsētas domes 17.12.2013. lēmumu Nr.30 01.06.2015. tika pabeigta SIA „Daugavpils autobusu parks” reorganizācija, kurās rezultātā no kapitālsabiedrības tika nodalīta Daugavpils pilsētas sabiedriskā transporta pakalpojuma daļa pievienojot to AS “Daugavpils satiksme”, kā arī Daugavpils pilsētas sabiedriskā transporta pakalpojumu veikšanai nepieciešamā SIA „Daugavpils autobusu parks” piederošā manta un saistības (tajā skaitā darba tiesisko attiecību saistības) pāreja AS “Daugavpils satiksme”.

Galvenie nākotnes izaicinājumi SIA „Daugavpils autobusu parks” ir:

- efektīva ekonomika;
- kompetenti, iesaistīti darbinieki;
- spēja reaģēt uz finanšu riskiem;
- spēja reaģēt uz globalizācijas un urbanizācijas tendencēm.

Ilgspējīga nākotne transportam — tas ir ceļš uz integrētu un ērti izmantojamu, efektīvu un uz inovatīvām tehnoloģijām balstītu sabiedriskā transporta sistēmu, kas palīdzēs nosargāt ekoloģisko vidi nākamajām paaudzēm.¹

¹ ES Enerģētikas un transporta komisijas ziņojums „Ilgspējīga nākotne transportam — ceļā uz integrētu, uz tehnoloģijām balstītu un ērti izmantojamu sistēmu”.

1. Esošās situācijas raksturojums

1.1. Pārskats par kapitālsabiedrības vispārējiem stratēģiskajiem mērķiem, to veidošanas prioritātēm

Daugavpils pilsētas attīstības pamatmērķis ir pilsētas iedzīvotāju dzīves kvalitātes uzlabošana. Augstas kvalitātes sabiedriskam transportam ir ļoti svarīga loma Daugavpils pilsētas ekonomikas attīstībā, vides nodrošināšanā un iedzīvotāju dzīves kvalitātes uzlabošanā.

Daugavpils ilgtermiņa attīstības stratēģija ir un būs pamats lēmumu pieņemšanai kopīgo Daugavpils pilsētas attīstības interešu, prioritāšu, mērķu un uzdevumu integrēšanai transporta nozares attīstības stratēģijās, koncepcijās, plānos, programmās un rīcības plānos, kā arī pilsētas attīstības budžeta veidošanā. Kapitālsabiedrības sabiedriskā transporta sistēma tiek veidota droša un ērta ikvienam.

Augsts sabiedriskā transporta kvalitātes standarts nozīmē augsta līmeņa komfortu, pieejamību, drošību, reāla laika informāciju un integrētu transporta un biļešu sistēmu.

Arī Latvijas valdība satiksmes, transporta un komunikāciju jomā noteikusi virzienu - veidot ilgspejīgu, modernu, multimodālu un integrētu transporta sistēmu, izmantojot mūsdienīgus risinājumus un īstenojot vides aizsardzības mērķus.

Lai šos pamatmērķus realizētu, ir izstrādāta ilgtermiņa „SIA „Daugavpils autobusu parks” stratēģija no 2017. gada līdz 2020. gadam” (turpmāk tekstā – stratēģija).

Stratēģijas mērķis ir radīt priekšnoteikumus un noteikt galvenos virzienus sabiedriskā transporta ilgspejīgai attīstībai. SIA „Daugavpils autobusu parks” stratēģija ir izstrādāta, balstoties uz noteikto misiju un transporta politikas un plānošanas dokumentiem un citiem klientu un tirgus pētījumiem.

SIA „Daugavpils autobusu parks” **misija** ir pastāvīgi palielināt ieguldījumu sabiedriskā transporta kompleksajā attīstībā, satiksmes organizēšanā un realizēšanā.

Stratēģija veidota pēc šāda stratēģisko mērķu iedalījuma:

1. **transporta pakalpojumu sistēmas nodrošināšanas mērķi** - ar VSIA „Autotransporta direkcija” noslēgtajiem līgumiem transporta nodrošināšanas jomā saistītie mērķi;
2. **iekšējo procesu darbības efektivitātes uzlabošanas mērķi** - ar SIA „Daugavpils autobusu parks” iekšējo procesu kvalitātes, efektivitātes un drošības uzlabošanu saistītie mērķi;
3. **cilvēkresursu efektīvas attīstības un darba vides uzlabošanas mērķi** - ar personāla ražīguma jeb produktivitātes kāpināšanu un darba vides uzlabošanu saistītie mērķi;
4. **finanšu stabilitātes nodrošināšanas mērķi** - ar SIA „Daugavpils autobusu parks” efektīvu finanšu vadību saistītie mērķi.

Konkrētās mērķu grupas rezultāti un rezultatīvie rādītāji tika iekļauti iekšējos plānošanas dokumentos.

Lai nodrošinātu pieejamus, kvalitatīvus, drošus, ērtus un vides prasībām atbilstošus sabiedriskā transporta sistēmas pakalpojumus, SIA „Daugavpils autobusu parks” ir šādas darbības **prioritātes**:

- maršrutu tīkla prioritātes nodrošināšana sabiedriskajam transportam;
- maršrutu un kustības grafiku optimizācija atbilstoši reālajai situācijai ;
- transporta ātruma pielāgošana satiksmes plūsmai;
- informācijas pieejamības uzlabošana;
- sabiedrisko transportlīdzekļu modernizēšana;
- elastīgas biļešu sistēmas nodrošināšana;
- darbinieku mērķtiecīga attīstība un darba vides uzlabošana;
- sabiedrības sabalansētas darbības un finanšu stabilitātes nodrošināšana.

Kapitālsabiedrības biznesa modelis

Savas darbības 71 gados „Daugavpils autobusu parks” kļuvis par kvalitatīvu pakalpojumu sniedzēju, stabilu, ar augstu atbildību strādājošu un sabiedrībā atzinīgi novērtētu uzņēmumu. Rūpējoties par pasažieriem un uzņēmuma ilgtspēju, Daugavpils autobusu parks pastāvīgi attīstās, lai sniegtu kvalitatīvus, pieejamus, drošus un vides prasībām atbilstošus sabiedriskā transporta sistēmas pakalpojumus.

1.2. Transporta nozares politikas plānošana

Transports kopumā, un it īpaši sabiedriskais transports, katrā valstī ir viena no stratēģiski nozīmīgākajām tautsaimniecības nozarēm, kas nodrošina cilvēku un krāvu pārvadājumus, veicina ekonomisko izaugsmi, kā arī rada darbavietas. Transporta politika tiek plānota, ievērojot cilvēka un ekonomikas vajadzības, vienlaikus ņemot vērā līdzsvarotu valsts teritorijas attīstību. Latvijā ir izstrādātas un apstiprinātas „Transporta attīstības pamatnostādnes 2013.-2020.gadam”, kā arī citi attīstības plānošanas dokumenti², balstoties uz kurām notiek transporta nozares darbības regulēšana un noteiktas attīstības iespējas.

Sabiedriskajam transportam valstī ir lielā mērā sociāla funkcija, lai, neatkarīgi no cilvēka ienākumiem, apmierinātu iedzīvotāju pieprasījumu pēc sabiedriskā transporta pakalpojumiem un nodrošinātu maršrutu tīklā iespēju apmeklēt izglītības iestādes, ārstniecības iestādes, darbavietas, valsts un pašvaldību institūcijas to normālajā (vispārpieņemtajā) darba laikā. Lai nodrošinātu sasniedzamību un pieejamību, tiek pilnveidoti sabiedriskā transporta reģionālās starppilsētu nozīmes, reģionālās vietējās nozīmes un republikas pilsētu maršrutu tīkli. Transporta pakalpojumu kvalitātes, pieejamības un uzticamības paaugstināšanai sabiedriskā transporta pakalpojumu sistēmā tiek ieviesti mūsdienīgi informāciju tehnoloģiju

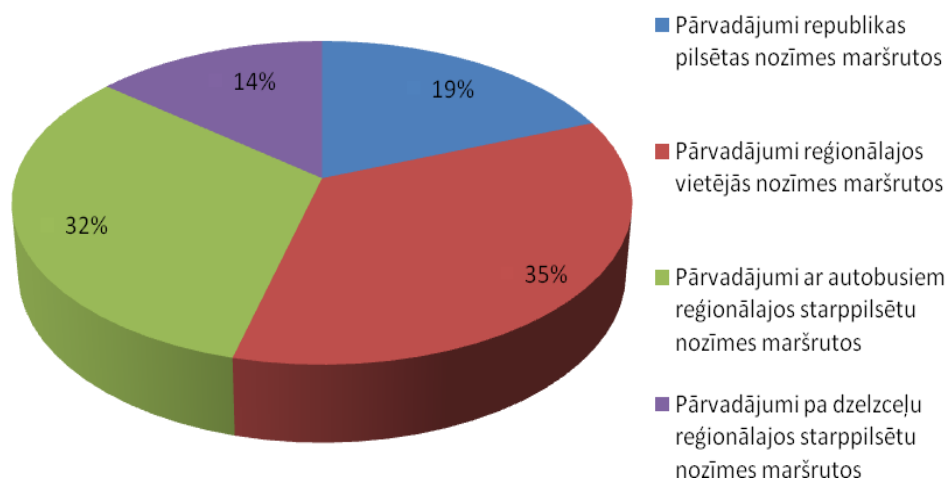
² (http://www.sam.gov.lv/images/modules/items/PDF/item_4174_SAMpamn_030713_transp.1pdf.pdf)

risinājumi informācijas apmaiņai, datu analīzei un pasažieru informēšanai. Īpaša uzmanība tiek pievērsta sabiedriskā transporta līdzekļu un infrastruktūras kvalitātei, lai nodrošinātu iespēju pārvietoties pasažieriem ar īpašām vajadzībām.

Ņemot vērā Latvijas transporta nozares attīstības reglamentējošos dokumentus un tirgus prasību iespaidā uzņēmuma vadība realizēja savu lēmumu, kas bija noteikts iepriekšējā stratēģijā, t.i. lēmumu par Kvalitātes vadības sistēmas izstrādi, ieviešanu un uzturēšanu saskaņā ar starptautiskā standarta ISO 9001:2008 prasībām un pamatojas uz darbības praktisko rezultātu pielietojumu ar Deminga cikla izmantošanu.

1.3. Nozares attīstības tendences

Pamatojoties uz normatīvajos aktos noteiktajos pārskatos iesniegto informāciju un ņemot vērā ar pārvadātājiem noslēgto līgumu nosacījumus, reģionālās nozīmes maršrutu tīklā un republikas pilsētu pārvadājumos sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanā par 2016.gada 1.pusgadu ir aprēķināti no valsts budžeta kompensējamie zaudējumi, t.sk., valsts garantētā peļņa, 28.62 milj. EUR, kas ir par 4% vairāk nekā 2015.gada 1.pusgadā. Saskaņā ar pārvadātāju iesniegtajiem pārskatiem par sabiedriskā transporta pakalpojumu peļņu vai zaudējumiem par 2016.gada 6 mēnešiem (janvāris – jūnijs) un ņemot vērā līgumu nosacījumus reģionālajos pārvadājumos ar autobusiem zaudējumi (t.sk. normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā aprēķinātā peļņa) sastāda 19.27 milj. EUR. Pārskaitītās dotācijas ir segušas 92.1% no kopējiem zaudējumiem, tai skaitā peļņa.³ (sk.2.att.)



2.att. Izmaksātās valsts budžeta dotācijas pa pārvadājumu veidiem 2016.gada 1.pusgadā milj. EUR

Avots: CSP datu bāzes dati.

Saskaņā ar saņemtajiem pārskatiem par 2016.gada 1.pusgadu pilsētu nozīmes pārvadājumos republikas pilsētas zaudējumi maršrutos, kuriem vairāk nekā 30% no kopējā maršruta garuma ir ārpus pilsētas administratīvās teritorijas (t.sk. normatīvajos aktos noteiktajā

³ Informācija par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanā pārskaitītajām valsts budžeta dotācijām un indikatīvajiem rādītājiem 2016.gada 1.pusgadā.

kārtībā aprēķinātā peļņa), sastāda 615.62 tūkst. EUR. Pārskaitītās dotācijas ir segušas aprēķinātos zaudējumus (t.sk. peļņa) par 66%. Attiecībā uz zaudējumiem, kas radušies pilsētas nozīmes maršrutos par invalīdu pārvadāšanu, 2016.gada 6 mēnešos kopējā aprēķinātā nepieciešamā dotācija ir 4.87 milj. EUR un avansā izmaksātā dotācija par braukšanas maksas atvieglojumiem par 2016.gada 1.pusgadu ir segusi 98% no aprēķinātajiem zaudējumiem.

Kopējie izdevumi reģionālajos pārvadājumos ar autobusiem 2016.gada 1.pusgadā salīdzinājumā ar 2015.gada 1.pusgadu ir samazinājušies par 0.95%. (sk.1.tabulu)

Vietējos pārvadājumos ar autobusiem kopējo ieņēmumu segums pār faktiskām izmaksām vidēji sastāda tikai 43.18%, kā rezultātā nedaudz vairāk par pusi no kopējiem zaudējumiem kompensē valsts budžets. Reģionālajos starppilsētu pārvadājumos ieņēmumu segums pār izmaksām ir 55.09%.

1.tabula.

Sabiedriskā transporta nozari raksturojošie rādītāji par 2016.gada 1.pusgadu

Pārvadājumu veids	Ieņēmumi (EUR)	Izdevumi (EUR)	Aprēķinātā valsts budžeta nepieciešamā dotācija (ar peļņu) ,EUR (t.sk. zaudējumi par braukšanas maksas atvieglojumiem)*	Nobraukums (t.sk., km un vilcienkm)	Pārvadātie pasažieri, t.sk., bez maksas pārvadātie pasažieri	Pasažierkilometri t.sk., bez maksas pārvadātajiem pasažieriem
Pārvadājumi republikas pilsētas nozīmes maršrutos	30 267 534	87 422 311	5 487 823	29 258 314	93 802 771	x
Pārvadājumi reģionālajos vietējās nozīmes maršrutos	6 951 446	16 097 375	9 890 013	18 516 662	9 494 972	161 160 022
Pārvadājumi ar autobusiem reģionālajos starppilsētu nozīmes maršrutos	11 074 732	20 104 218	9 384 846	20 104 218	5 408 431	351 097 579
Pārvadājumi pa dzelzceļu reģionālajos starppilsētu nozīmes maršrutos	10 121 949	13 819 585	3 862 238	2 726 635	8 094 777	260 559 088
Pavisam kopā sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanā	58 415 660	137 443 489	28 624 920	80 316 766	116 800 951	772 816 689

Avots: ATD statistiskie dati.

2016.gada 1.pusgadā, salīdzinot ar analoģu periodu 2015.gadā, faktiskie zaudējumi reģionālos pārvadājumos ir samazinājušies par 0.04% (sk. 2.tabulu), kopējiem ieņēmumiem pieaugot par 1.18% un izdevumiem palielinoties par 0.64%.

2.tabula.

2016.gada 1.pusgada rādītāju salīdzinājums ar 2015.gada 1.pusgada rādītājiem
(%-lās izmaiņas)⁴

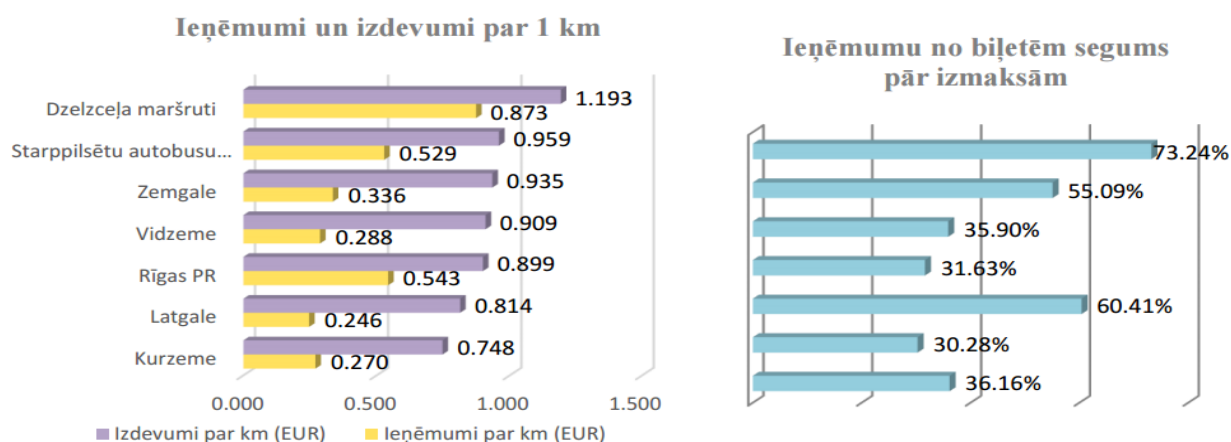
Pārvadājumu veids	Kopējie ieņēmumi (%)	Izdevumi (%)	Faktiskie zaudējumi (%)	Nobraukums (%)	Kopējie pasažieri
Republikas pilsētas nozīmes maršruti	-2.10%	5.11%	9.37%	5.78%	-2.54%
Reģionālie vietējās nozīmes maršruti	-0.87%	-0.81%	-0.76%	1.19%	-7.32%
Reģionālie starppilsētu nozīmes maršruti (autobusi)	-3.75%	-1.06%	2.46%	1.14%	-3.17%
Reģionālie starppilsētu nozīmes maršruti (dzelzceļš)	8.82%	5.06%	-4.02%	0.55%	0.21%
Reģionālie pārvadājumi	1.18%	0.64%	-0.04%	1.03%	-3.81%

Avots: ATD statistiskie dati.

Arī 2016.gada 1.pusgadā reģionālajos pārvadājumos ar autobusu ir saglabājusies kopējā pārvadāto pasažieru skaita kritums (t.sk. par maksas pārvadāto pasažieru skaita kritums par 6.4%), kā rezultātā biļešu ieņēmumi ir samazinājušies par 1.82%. Savukārt pilsētas pārvadājumos biļešu ieņēmumi ir palielinājušies par 0.88%, par maksu pārvadātiem pasažieriem samazinoties par 10.5%, kas skaidrojams ar brauciena cenas palielinājumu Rīgas un Liepājas pilsētās.

Kopā reģionālos autobusu pārvadājumos 2016.gada 1.pusgadā ir veikti 14.9 milj. braucieni, kas ir par 6% mazāk nekā 2015.gada 1.pusgadā, republikas pilsētās tika veikti 93.8 milj. braucieni, kas ir par 3% mazāk nekā iepriekšējā gada līdzvērtīgā periodā.

Faktiskie izdevumu un ieņēmumu rādītāji reģionālās nozīmes pārvadājumos 2016.gada 1.pusgadā No.3.att. ir redzams, ka vietējos pārvadājumos ar autobusi kopējo ieņēmumu segums pār faktiskām izmaksām vidēji sastāda tikai 43.18%, kā rezultātā nedaudz vairāk par pusi no kopējiem zaudējumiem kompensē valsts budžets. Reģionālajos starppilsētu pārvadājumos ieņēmumu segums pār izmaksām ir 55.09%.



3.att.Faktiskie izdevumu un ieņēmumu rādītāji reģionālās nozīmes pārvadājumos
2016.gada 1.pusgadā

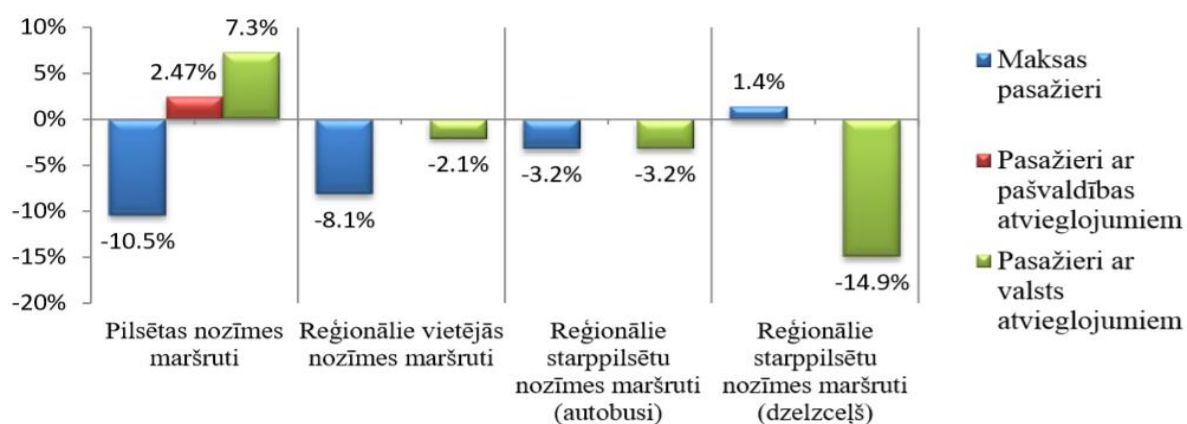
Avots: ATD statistiskie dati.

⁴ Autotransporta direkcijas statistiskie dati: Sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanas rezultāti 2016.gada 1.pusgadā

Pasažieru skaita samazinājuma iemesli reģionālajos pārvadājumos tiek vērtēti ar *kopējām iedzīvotāju skaita izmaiņām* un labklājības līmeņa paaugstināšanos, kad pārvietošanās tiek nodrošināta ar citiem transporta veidiem (pārsvarā vieglais transports), kā arī jāņem vērā ēnu ekonomikas sekas, kas tiek realizēta no neregulāro pārvadātāju puses. Turklāt, tā kā daļa iedzīvotāju darba vietas nodrošinājuma gadījumā ir mainījušas arī dzīvesvietu no perifērijas uz pilsētām, tad arī ar šo ir skaidrojamas pasažieru skaita izmaiņas starp pārvadājumu veidiem.

Savukārt pilsētas pārvadājumos pārvadāto pasažieru skaits samazināšanas iemesli ir labklājības līmeņa paaugstināšanos (palielinās privāto automašīnu skaits) un sabiedriskā transporta braukšanas maksas pieaugumu vairākās republikas pilsētās.

Salīdzinot 2016.gada 1.pusgada datus ar 2015.gada 1.pusgadu, kopējais pārvadāto pasažieru skaits pasažieru kategorijās, kurām normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā ir tiesības izmantot sabiedrisko transportu bez maksas un kuru pārvadājumu izdevumus sedz no valsts budžeta, ir samazinājies par 2.71% (sk.4.att.).



4.att. Kopējās pasažieru skaita izmaiņas (%-tos)

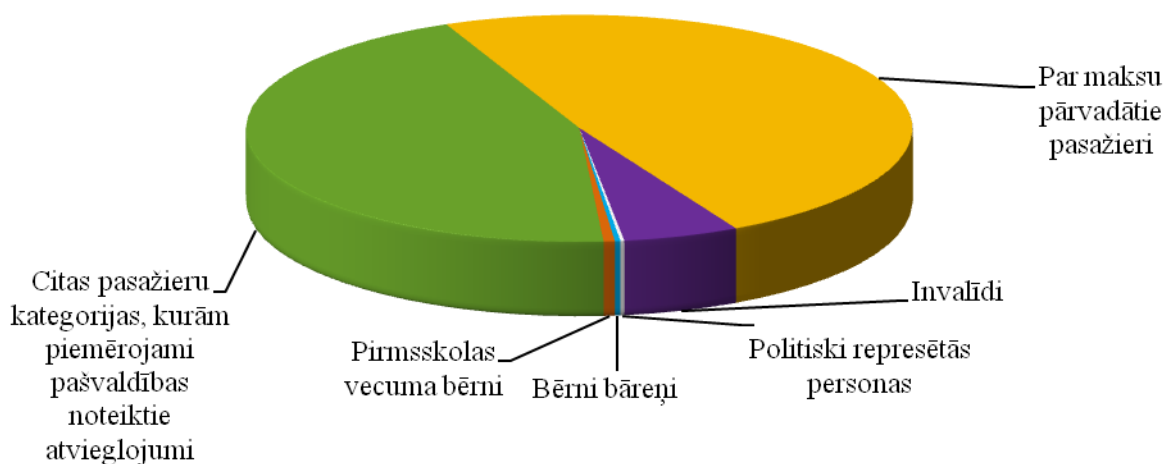
Avots: ATD statistiskie dati.

Analizējot reģionālās nozīmes pārvadājumos pārvadātās personu kategorijas, pārvadāto pirmsskolas vecuma bērnu skaits samazinājies par 13.5%, bērnu bāreņu skaits - par 7.7%, pārvadāto politiski represēto personu skaits ir palielinājies par 3.2% un pārvadāto invalīdu skaits ir palielinājies par 4.2%. Savukārt pārvadāto pasažieru skaits kategorijās, kurām republikas pilsētu pašvaldības ir noteikusi braukšanas maksas atvieglojumi ir palielinājies par 2.5%. Acīmredzami, ka ir izmaiņas pārvadājamo pasažieru skaitā. Dinamika pa gadiem un pa ceturkšņiem ir lejup slīdošā attiecīgajā periodā, kaut gan tā lejupslīde nav tik krītoša, vienalga, rēķinot ienākumus (neto apgrozījumu), tā ir būtiska. 4% samazinājums pasažieru skaitā nozīmīgi ietekmē peļņas un rentabilitātes lielumu.

No 5.att. ir redzama pārvadāto pasažieru struktūra. Par maksu pārvadātie pasažieri sastāda ne vairāk par pusi no kopēja skaita, bet visi pārējie – ar dažāda veida atvieglojumiem.

Tāda pārvadājamo pasažieru struktūra apstiprina galveno mērķi kuru deklarē valsts transporta jomā:

Sabiedriskajam transportam valstī ir lielā mērā sociāla funkcija, lai, neatkarīgi no cilvēka ienākumiem, apmierinātu iedzīvotāju pieprasījumu pēc sabiedriskā transporta pakalpojumiem un nodrošinātu maršrutu tīklā iespēju apmeklēt izglītības iestādes, ārstniecības iestādes, darbavietas, valsts un pašvaldību institūcijas to normālajā (vispārpieņemtajā) darba laikā.



5.att. Sabiedriskajā transportā pārvadātie pasažieri pa kategorijām

Avots: CSP datu bāzes dati.

Apkopojot augstāk minēto, var pateikt, ka kopējais par maksu pārvadāto pasažieru skaits ir samazinājies par 1.61%. Reģionālajos starppilsētu pārvadājumos ar autobusiem par maksu pārvadāto pasažieru skaits ir samazinājies par 4,57%, reģionālajos vietējos pārvadājumos – par 4.54%, pilsētas pārvadājumos – par 1.06%, savukārt reģionālajos starppilsētu dzelzceļa pārvadājumos par maksu pārvadāto pasažieru skaits ir palielinājies par 1.33%.

Pēdējo gadu par maksu pārvadāto pasažieru skaita izmaiņas tendence liecina, ka ik gadu par maksu pārvadāto pasažieru skaits, kas izmanto reģionālos starppilsētu un reģionālos vietējās nozīmes pakalpojumus, samazinās par vidēji 4%. Atbilstoši šādām izmaiņām var secināt, ka, labklājības līmenim palielinoties, daļa minēto pasažieru ir mainījušas pārvietošanās līdzekļus, piemēram, izmantojot automašīnas, savukārt, ņemot vērā izmaiņas sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījumos, ir arī radījis neregulāro pasažieru pārvadātāju īpatsvaru,

kuru pakalpojumus izmanto daļa pasažieru, neapzinoties, kādu kaitējumu tas nodara no valsts budžeta dotētajiem regulārajiem pārvadājumiem.

It īpaši tas ir redzams finanšu plānošanas dokumentos (sk. 3.pielikums)

1.4. SIA „Daugavpils autobusu parks” esoša darbība

1.4.1. SIA „Daugavpils autobusu parks” pakalpojumu apjomi

Uzņēmuma kolektīvā strādā 222 cilvēki. Pasažieru pārvadāšana tiek nodrošināta ar 71 autobusu. Pēc pasažieru pārvadāšanas apjoma Daugavpils autobusu parks 2015.gadā bija viens no lielākajiem republikā. SIA „Daugavpils autobusu parks” gada vidējais apgrozījums - 2 270 874 EUR.

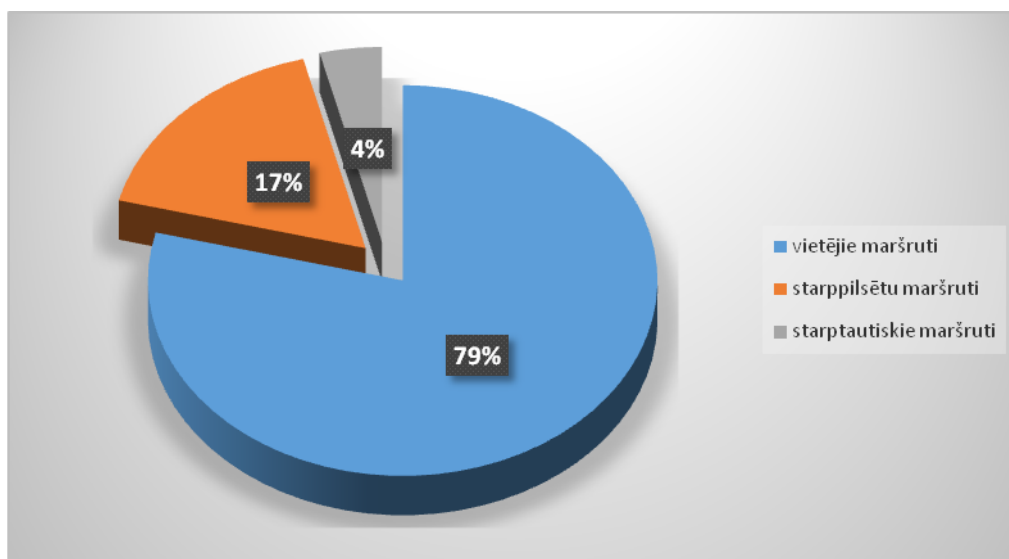
Komersabiedrības vidējais autobusu vecums ir 13,9 gadi, tajā skaitā 70.4% no esošā autobusu skaita ir vecāki par 10 gadiem.

SIA „Daugavpils autobusu parks” veic pārvadājumus 60 vietējās nozīmes maršrutos ar kopējo maršrutu garumu 2 809 089.8 km/gadā, 13 reģionālās starppilsētu nozīmes maršrutos ar kopējo maršrutu garumu 2 051 858.6 km/gadā un 3 starptautiskos maršrutos ar maršrutu garumu 133 183.3 km/gadā.

Pārsvārā SIA “Daugavpils autobusu parks” pārvadā pasažierus vietējos maršrutos. Vietējo maršrutu īpatsvars sastāda 79% no kopējā maršrutu skaita, starppilsētu maršrutos – 17%. Savukārt, starptautisko maršrutu īpatsvars ir neliels –4%. (sk.6.att.)

Apkalpojamo maršrutu skaits (2016. gads):

vietējie maršruti	starppilsētu maršruti	starptautiskie maršruti
60	13	3

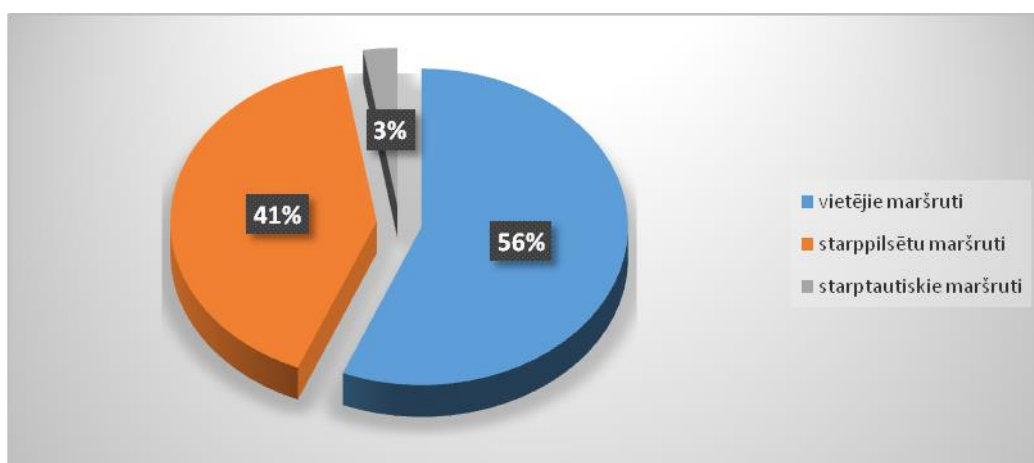


6.att. Apkalpojamo maršrutu īpatsvars kopējā maršrutu tīklā (2016. gads)

Avots: Uzņēmuma dati.

Ikdienas vidējais līnijas nobraukums (km, 2016. gads):

vietējie maršruti	starppilsētu maršruti	starptautiskie maršruti
7696	5625	365

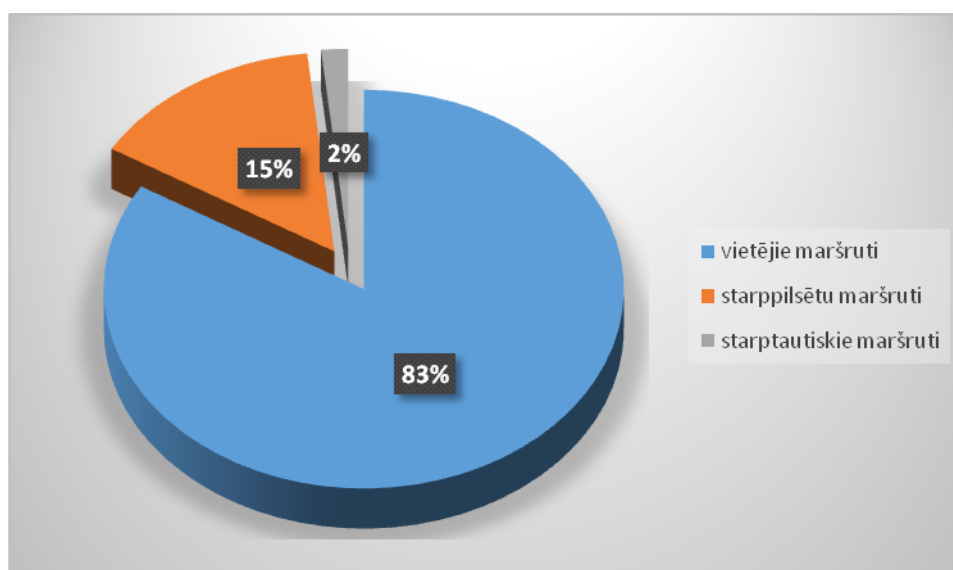


7.att. Ikdienas vidējā līnijas nobraukuma īpatsvars kopējā nobraukumā (km, 2016. gads)

Avots: Uzņēmuma dati.

Vidējais reisu skaits dienā (2016. gads):

vietējie maršruti	starppilsētu maršruti	starptautiskie maršruti
500	88	10



8.att. Dienā veikto reisu struktūra (2016. gads)

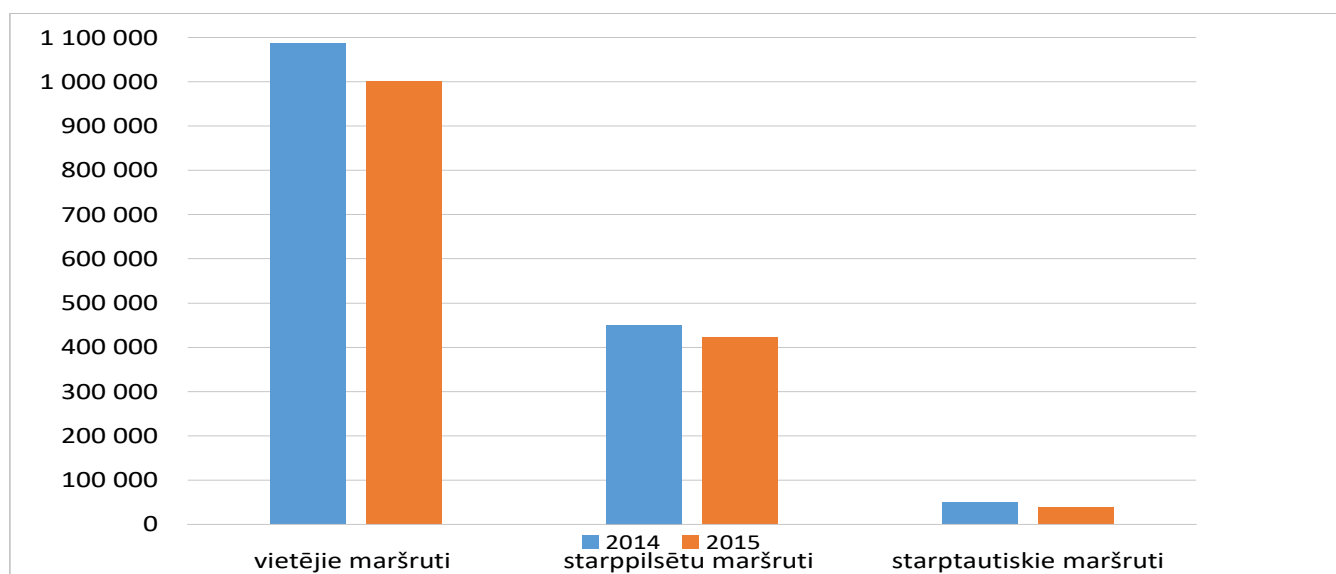
Avots: Uzņēmuma dati.

Komerscābiedrība vidēji diennakts laikā veic ap 600 reisu, pārvada ap 3 850 pasažieru un nobrauc ap 13 686 km.

Pārvadāto pasažieru dinamika:

Pārsvarā SIA “Daugavpils autobusu parks” pārvadā pasažierus vietējos maršrutos, pārvadāto pasažieru skaits VNM sastāda ~69.0% no kopējā pārvesto pasažieru skaita, starppilsētu maršrutos ~28.5%. Savukārt, starptautiskajos maršrutos pārvadāto pasažieru īpatsvars ir neliels un sastāda 2.5%.

gads	vietējie maršruti	starppilsētu maršruti	starptautiskie maršruti
2014	1 087 492	450 438	48 179
2015	1 001 309	421 599	37 369



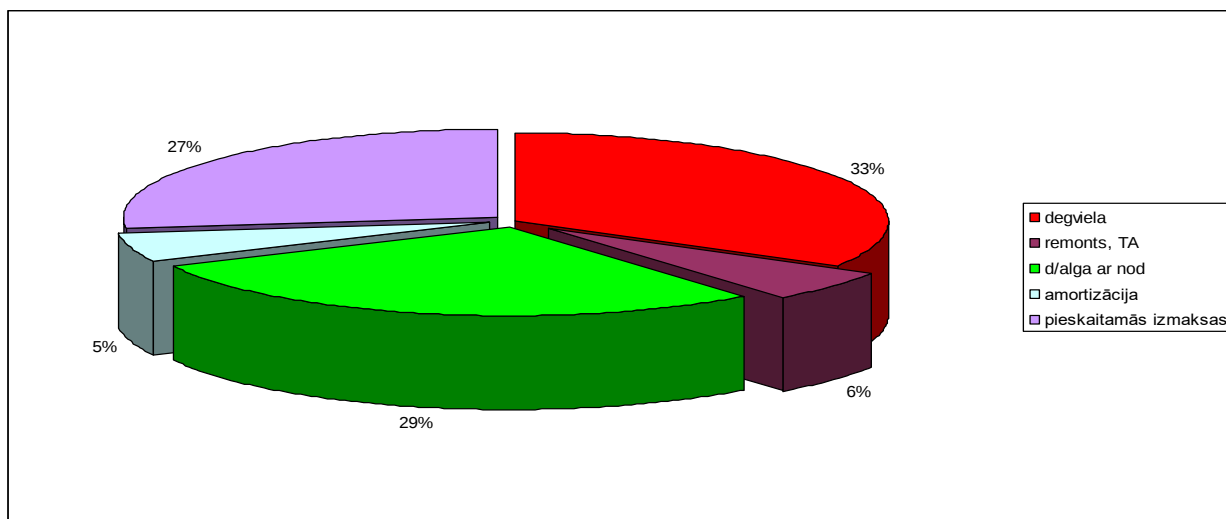
9.att. Pārvadāto pasažieru dinamika 2014.-2015. gados

Avots: Uzņēmuma dati.

Kaut gan dinamika pēdējos gados ir negatīva, tas pārsvarā ir saistīts ar apkārtējās vides faktoriem un kopējām nozares attīstības tendencēm (sk. SVID analīzi – 9.tab.)

1.4.2. Ieņēmumu un izdevumu struktūras analīze

Sabiedrības izdevumi galvenokārt veidojas no degvielas izmaksām, transporta līdzekļu remonta un tehniskās apkalpošanas izmaksām, darba algas izmaksām šoferiem, amortizācijas izmaksām un pārējām izmaksām.



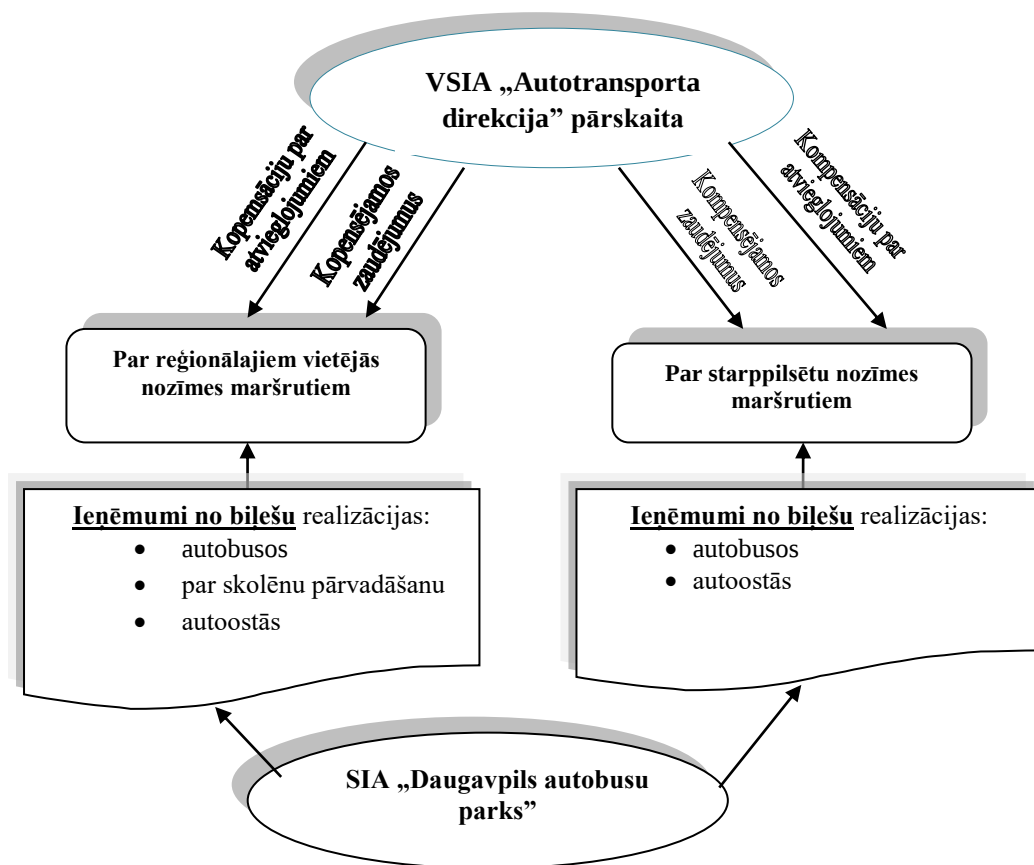
10.att. Izdevumu struktūra

Avots: Uzņēmuma dati.

Izdevumu struktūra 2015.g.

IZDEVUMI	2015.
degviela	29.4%
remonts, TA	5.4%
alga ar nod.	22.9%
amortizācija	6.5%
pieskaitāmas izmaksas	29.7%
administrācija	6.1%

Sabiedrības ieņēmumi no sabiedriskā transporta pakalpojumiem veidojas no pārdotajām braukšanas biļetēm un maršrutu tīklu pasūtītāju kompensācijām zaudējumu segšanai un par pasažieru braukšanas maksas atvieglojumiem sabiedriskajā transportā



11.att. Ieņēmumu struktūra

Avots: Uzņēmuma dati.

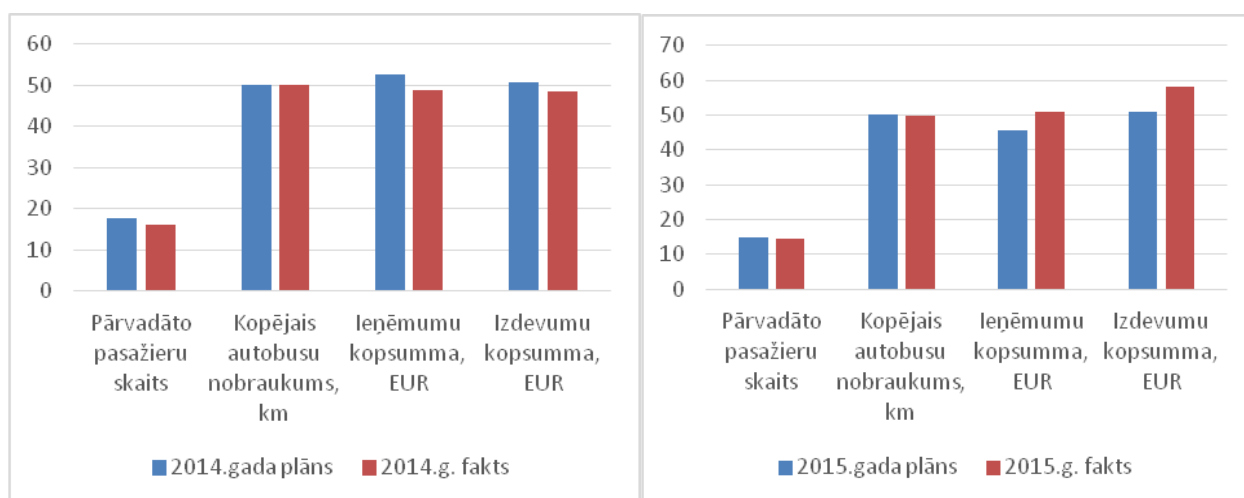
3. tabula

Plānoto un faktisko rādītāju salīdzinājums iepriekšējos gados

RADĪTĀJA NOSAUKUMS	2014.GADA PLĀNS	2014.G. FAKTS	2015.GADA PLĀNS	2015.G. FAKTS
Pārvadāto pasažieru skaits	1780816	1600622	1488712	1469361
Kopējais autobusu nobraukums, km	5023726.5	5018414.4	5012616	4984250.3
Ieņēmumu kopsumma, EUR	5262041	4882883	4557600	5079142
Izdevumu kopsumma, EUR	5075783	4845899	5105421	5819355
Vidējais strādājošo darbinieku skaits	230	244	230	222

Avots: Uzņēmuma dati.

3.tab. ir piedāvāti dati, kas bija ieplānoti iepriekšējā stratēģijā un faktiski sasniegti rezultāti.

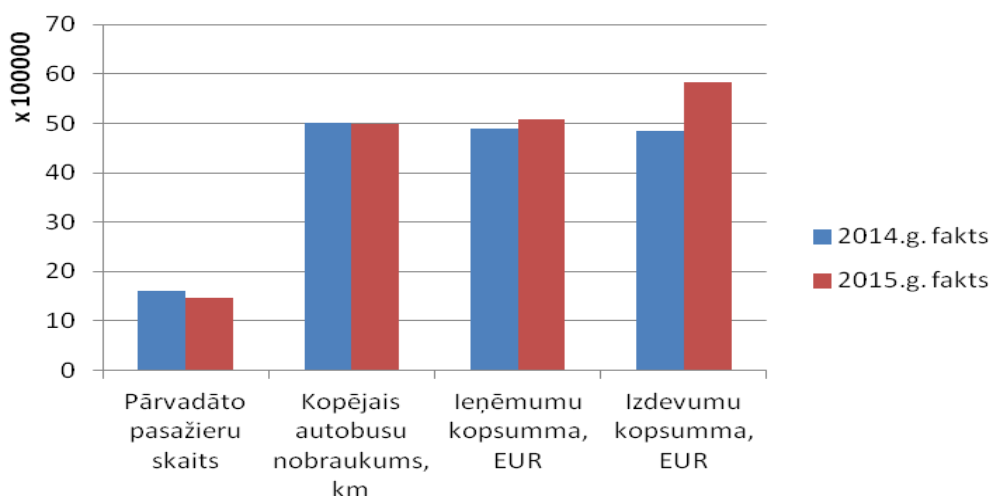


12.att. Plāna izpilde 2014.g. un 2015.g.

Avots: Uzņēmuma dati.

No 12.att. ir redzams, ka plānotie rezultāti atbilst reālai situācijai (faktiskajiem datiem), ņemot vērā negatīvas tendences šajā nozarē un koriģējot rādītājus atbilstoši tai.

Faktiski situācija šajā laika periodā bija sekojoša. Par 2015.gadu SIA „Daugavpils autobusu parks” neto apgrozījums veidoja 2 270 874 EUR, tas ir par 381 711 EUR jeb 14.4% mazāk nekā 2014.gada attiecīgajā periodā, viens no pamatojumiem ir pārvadāto pasažieru skaita samazinājums. Salīdzinājumā ar 2014.gada rādītājiem pārvadāto pasažieru skaits kopumā samazinājās par 8.2% (tai skaitā vietējās nozīmes maršrutos par 7.6%; starppilsētu – par 6.4%; starptautiskos maršrutos – par 22.4%, braucienos pēc pieteikumiem – par 37.4%). Samazinoties pasažieru skaitam, samazinājās arī ieņēmumi no pārvestiem pasažieriem. Kaut gan kopējie ieņēmumi 2015.gadā paaugstinājās. Savukārt tika konstatēts būtisks izdevumu pieaugums. Daļēji izmaksu pieaugums tika saistīts ar pamatlīdzekļu iegādi, un tieši atgriezeniskā līzings iegādāties 6 jaunus autobusus SOR sabiedrība piesaista kredītresursus caur atgriezeniskā līzings procedūru, jo tehnika tika iegādāta no Igaunijas partnera, kā arī izmaksu pieaugumu 2015.gadā izraisīja reorganizācijas procesa pabeigšanas atspoguļošana sabiedrības grāmatvedības uzskaitē (sk.13.att.)



13.att. Faktisko rādītāju dinamika par 2014.-2015.gg.

Avots: Uzņēmuma dati.

Pasažieru skaita samazinājuma iemesli reģionālajos pārvadājumos tiek vērtēti ar *kopējo iedzīvotāju skaita samazināšanos un labklājības līmeņa paaugstināšanos*, kad pārvietošanās tiek nodrošināta ar citiem transporta veidiem (pārsvarā ar vieglo transportu), kā arī jāņem vērā ēnu ekonomiku, kas tiek realizēta no neregulāro pārvadātāju puses un skolas autobusu pārvadājumus. Turklāt, tā kā daļa iedzīvotāju darbavietas nodrošinājuma gadījumā ir mainījuši arī dzīvesvietu no perifērijas uz pilsētām, tad arī ar šo ir skaidrojamas pasažieru skaita izmaiņas starp pārvadājumu veidiem.

Secinājums: Neskatoties uz negatīvajām tendencēm (pārvadāto pasažieru skaita samazinājums), ieņēmumu kopsummas pieauguma dinamika liecina par uzņēmuma efektīvo darbību, bet izdevumu pieaugums atspoguļo nepieciešamus ieguldījumus attīstībā un formalitāšu noformējumā.

Informācija par saņemto valsts vai pašvaldības budžeta finansējumu un tā izlietojumu

SIA „Daugavpils autobusu parks”, kā sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzējs reģionālajā starppilsētu nozīmes un reģionālajā vietējās nozīmes maršrutu tīklā, no Satiksmes ministrijas zaudējumu segšanai saskaņā ar 2012.gada 15.maija Ministru kabineta noteikumu Nr.341 „Kārtība, kādā nosaka un kompensē ar sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu saistītos zaudējumus un izdevumus un nosaka sabiedriskā transporta pakalpojuma tarifu” prasībām, saņēma valsts finansējumu (dotāciju), kas tika izmantots sabiedriskā transporta pakalpojumu nodrošināšanai:

Nr. p.k.	Veids	2014 (EUR)	2015 (EUR)
1.	Dotācija kopā, t.sk.	2 178 848	1 992 909
1.1.	Dotācija zaudējumu segšanai	1 650 294	1 549 251
1.2.	Dotācija ar braukšanas maksas atvieglojumiem saistīto zaudējumu segšanai	528 554	443 658

Veiktās iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā

Nr. p.k.	Veids	2014 (EUR)	2015 (EUR)
1.	Dividendes	-	-
2.	Pievienotās vērtības nodoklis (PVN)	-	-
3.	Nekustāmā īpašuma nodoklis (NĪN)	9 930.58	5 437.68
4.	Valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas (VSAOI)	621 408.00	539 714.72
5.	Iedzīvotāju ienākumu nodoklis (IIN)	306 885.05	259 269.04
6.	Uzņēmuma ienākumu nodoklis (UIN)	-	-
7.	Citas iemaksas valsts vai pašvaldības budžetā, t.sk.	2 257.54	2 209.87
7.1.	Dabas resursu nodoklis (DRN)	1 119.43	1 238.59
7.2.	Uzņēmējdarbības riska valsts nodeva (URVN)	1 138.11	971.28
KOPĀ:		940 481.17	806 631.31

Secinājums: Neskatoties uz negatīvajām tendencēm (saņemtā finansējuma un veikto iemaksu budžetā samazinājums), sabiedrība ir viens no lielākajiem sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzējiem reģionālos nozīmes maršrutos Latvijā un saņem 4.1% no valsts budžeta pārskaitītās dotācijas par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu reģionālos nozīmes maršrutos, kā arī ir liels nodokļu maksātājs.

1.4.3. Konkurentu darbības novērtējums

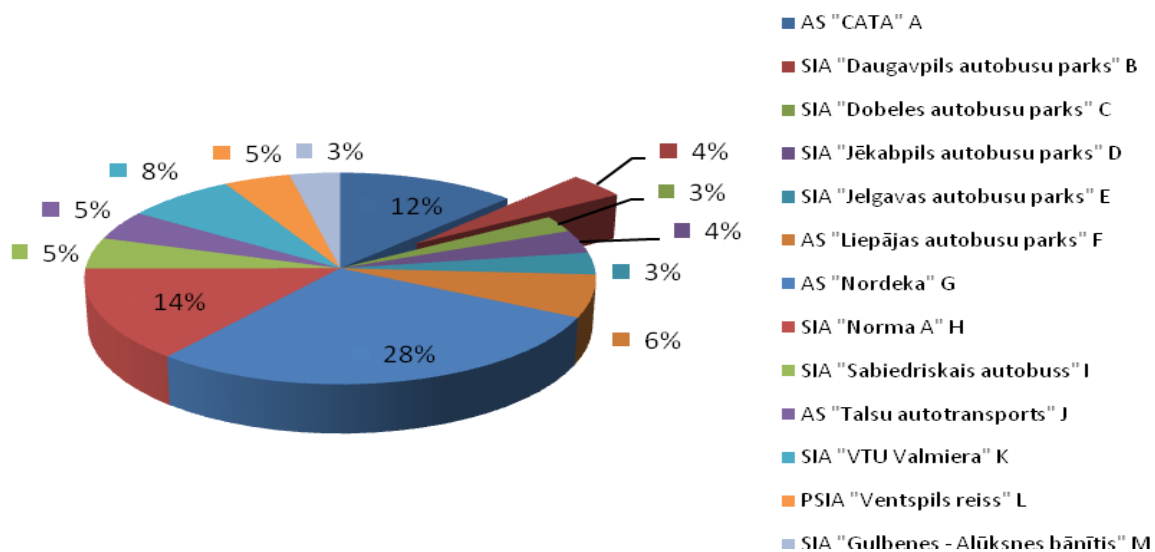
Komerksabiedrībai ir liels konkurentu skaits pasažieru pārvadātāju tirgū. Par pamatu konkurentu analīzei tiek ņemti uzņēmumi, kas galvenokārt saņem dotācijas, jo tieši šie uzņēmumi atrodas privilēģētā situācijā: tiem ir papildus nauda attīstībai, viņi ir sabiedriskā transporta pakalpojumu sniedzēji un lieliski zina šīs spēles noteikumus. Vēl viens kritērijs konkurentu noteikšanai ir vieta. Mūsu gadījumā tas ir Daugavpils, tomēr konkurentu sarakstam vēl pievienosim Daugavpils uzņēmumus, kas aktīvi iesaistās dažādās aktivitātes, piemēram, izsludinātajos konkursos. Konkurentu saraksts (ar apzīmējumiem tālākai analīzei) ir dots 4. tabulā.

4.tabula.

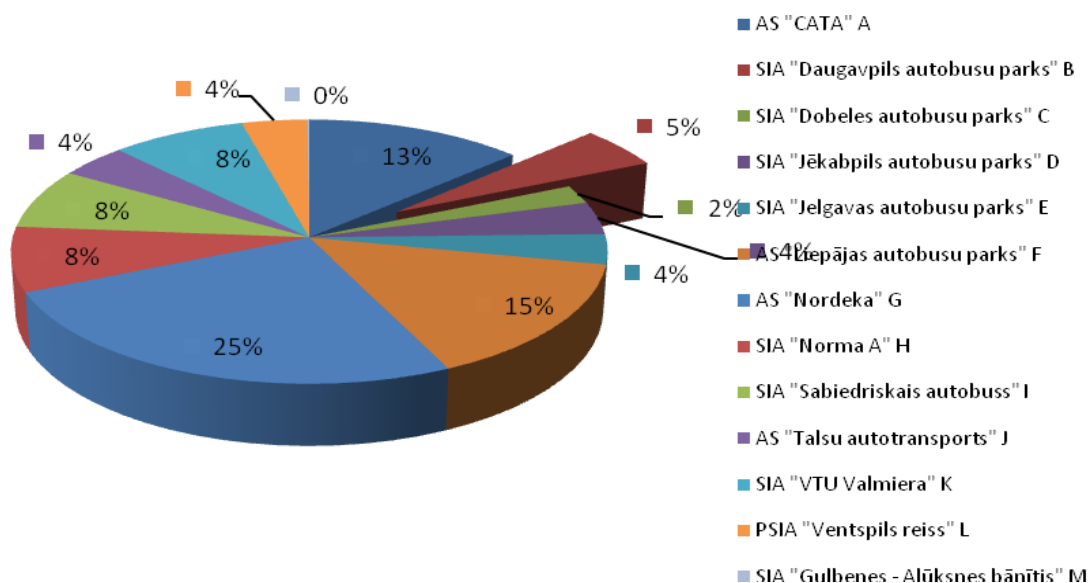
Galvenie konkurenti

Uzņēmuma nosaukums	Vieta	Apzīmējums
AS "CATA"	Cēsis	A
SIA "Daugavpils autobusu parks"	Daugavpils	B
SIA "Dobeles autobusu parks"	Dobele	C
SIA "Jēkabpils autobusu parks"	Jēkabpils	D
SIA "Jelgavas autobusu parks"	Jelgava	E
AS "Liepājas autobusu parks"	Liepāja	F
AS "Nordeka"	Latvija	G
SIA "Norma A"	Latvija	H
SIA "Sabiedriskais autobuss"	Latvija	I
AS "Talsu autotransports"	Talsi	J
SIA "VTU Valmiera"	Valmiera	K
PSIA "Ventspils reiss"	Ventspils	L
SIA "Gulbenes - Alūksnes bānītis"	Gulbene	M
SIA "CCCP"	Daugavpils	N
SIA "Miks BUS"	Daugavpils	O

Tā kā galvenais pamats konkurentu noteikšanai ir dotācijas, apskatīsim to procentu sadalījumu (sk.14.att. un 15.att.)



14.att. Dotācijas zaudējumu kompensēšanai



15.att. Dotācijas par braukšanas maksas atvieglojumiem

Avots: Uzņēmuma dati.

No 14. un 15. att. var redzēt, ka vislielākās summas dotāciju veidā ir SIA „Nordeka”.

Konkurentus vērtē ar ekspertu palīdzību (4 cilvēki: SIA "Daugavpils autobusu parks" vadošais personāls un pieaicinātie eksperti). Eksperti ir personas ar augstāko ekonomisko izglītību, kuras strādā šajā jomā vismaz 10 gadus. Katrs eksperts veic novērtējumu neatkarīgi no citiem. Savai vērtēšanai eksperti izmanto jau piedāvāto klasisko 10 baļļu skalu un kritērijus. Viņu uzdevums ir novērtēt dotus kritērijus. Kritēriju novērtēšanas laika periods ir 2015.g.

5.tabula.

Konkurentu novērtēšanas kritēriji

NOVĒRTĒŠANAS KRITĒRIJI	KRITĒRIJA ĪPATSVARS	PASKAIDROJUMS
Darbības ilgums	0,05	Cik ilgi uzņēmums strādā Latvijas teritorijā
Pakalpojumu kvalitāte	0,35	Pamatlīdzekļu atjaunošana, jo jaunos autobusus sniegta pakalpojuma kvalitāte ir augstākā
Reitings	0,05	Statistiskais rādītājs, pamatojoties uz uzņēmuma datiem (Lursoft aprēķināšanas metodoloģija)
Finansiālais stāvoklis	0,1	Rentabilitāte un likviditāte – kā galvenie finansiālie rādītāji (to izmaiņu dinamika un vietā savā nozarē)
Klientu skaits	0,15	Pēc neto apgrozījuma izmaiņas datiem
Dotācijas zaudējumu kompensēšanai	0,1	Procentuāls sadalījums atbilstoši izmaksātajām summām
Dotācijas par braukšanas maksas atvieglojumiem	0,1	Procentuāls sadalījums atbilstoši izmaksātajām summām
Darbinieku kvalifikācija	0,1	Sertifikātu un apbalvojumu esamība

Piezīme: kritērija īpatsvars jeb nozīmīgums ir novērtēts no SIA "Daugavpils autobusu parks" pozīcijām, diapazons (0; 1)

Arī papildus kritērijiem ir piedāvāti statistiskie dati no Lursoft datu bāzes un VID datu bāzēm (sk. 2. pielikumu).

Izmantojot piedāvātos kritērijus un statistiskos datus, tiek novērtēti konkurenti un to apkopojums ir atspoguļots 6. tabulā.

6.tabula

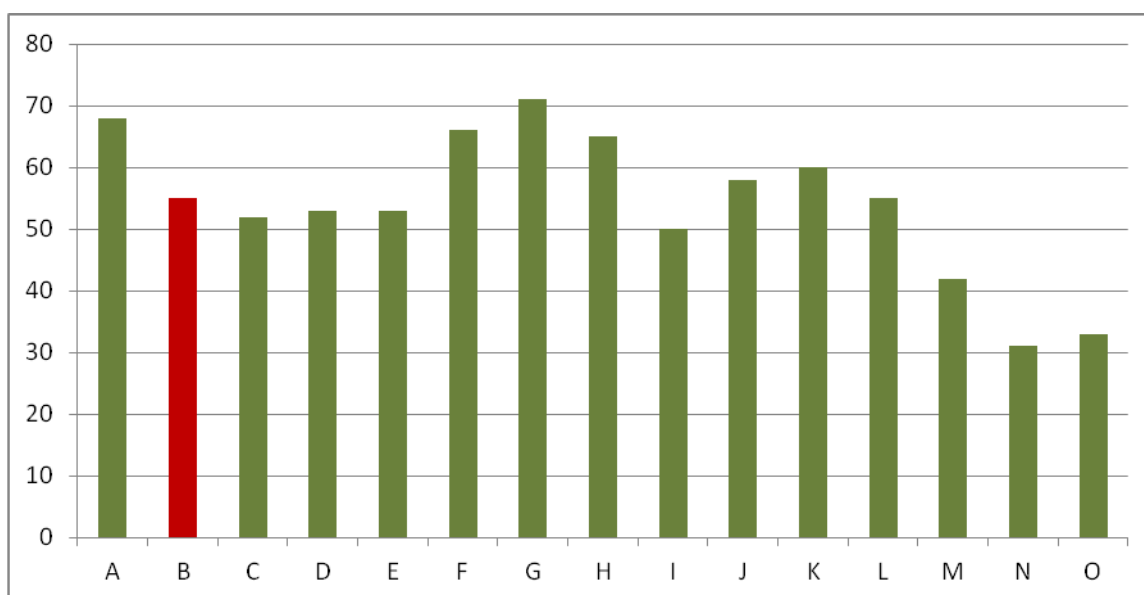
Konkurētspējas ekspertu novērtējums

NOVĒRTĒŠANAS KRITĒRIJI	KONKURENTI														
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Darbības ilgums	10	10	9	8	8	10	10	8	7	10	10	6	7	4	5
Pakalpojumu kvalitāte	10	9	9	9	8	10	10	9	4	9	10	10	6	6	7
Reitings	7	4	7	7	5	7	5	7	5	7	7	7	9	3	4
Finansiālais stāvoklis	6	4	6	4	6	6	6	7	5	6	4	5	6	5	4
Klientu skaits	10	8	8	8	9	10	10	10	8	9	9	9	2	5	5
Dotācijas zaudējumu kompensēšanai	7	4	2	3	3	5	10	7	4	4	5	4	3	0	0
Dotācijas par braukšanas maksas atvieglojumiem	8	6	2	5	5	8	10	7	7	5	7	5	1	0	0
Darbinieku kvalifikācija	10	10	9	9	9	10	10	10	10	8	8	9	8	8	8
kopā	68	55	52	53	53	66	71	65	50	58	60	55	42	31	33

Kur : 10 – izcili, 9 – teicami, 8 – ļoti labi, 7 – labi, 6 – gandrīz labi, 5 – viduvēji, 4 – gandrīz viduvēji; 3 – vāji; 2 – ļoti vāji; 1 – ļoti ļoti vāji, 0 – nav.

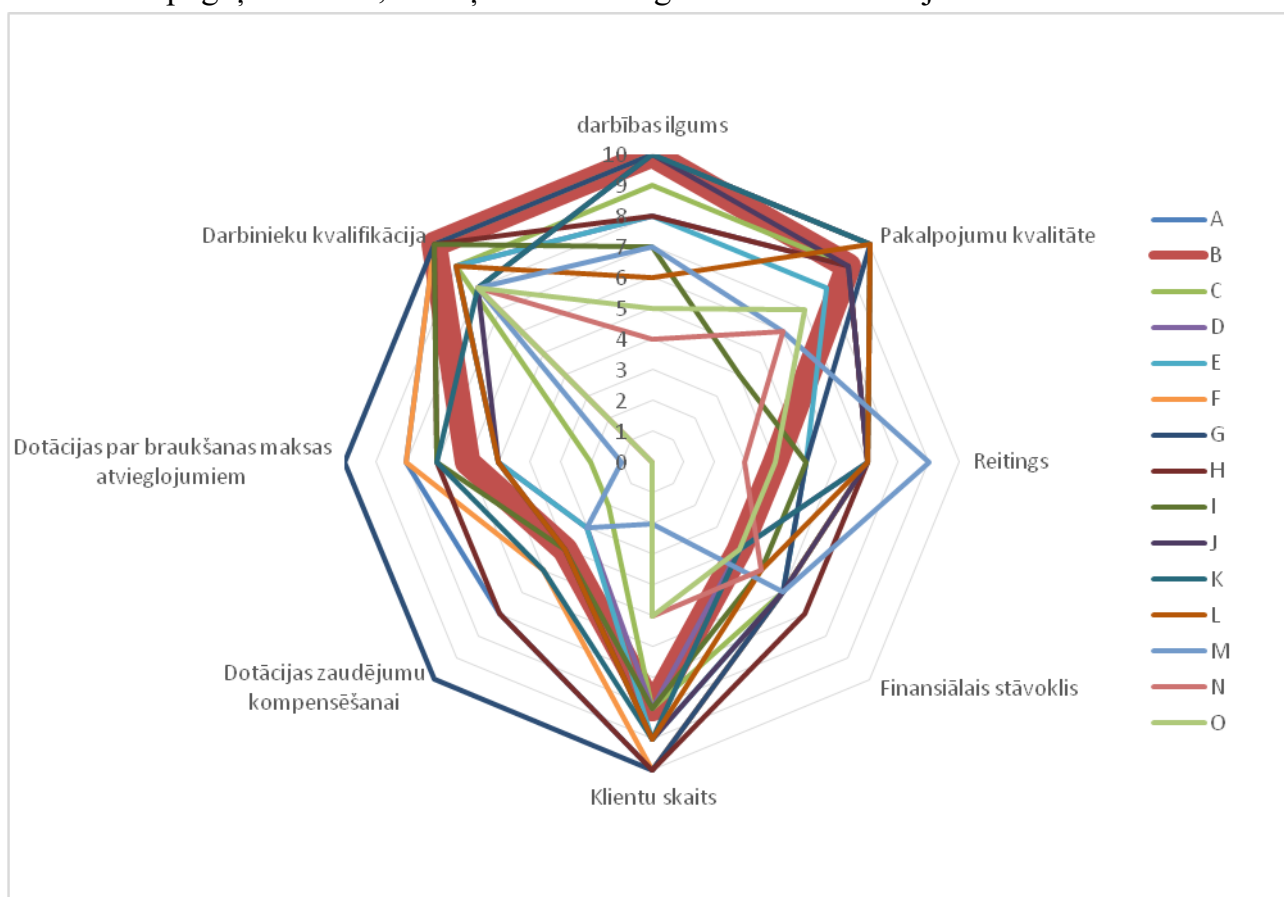
Kopējais novērtējums, summējot balļu skaitu, ir atspoguļots 16.att.

Varam secināt, ka SIA "Daugavpils autobusu parks" ir konkurētspējīgs uzņēmums, kā arī tai ir rezerves savas konkurētspējas paaugstināšanai.



16.att. Konkurentu summārais novērtējums

Konkurētspējas novērtēšanai parasti izmanto konkurences daudzstūri. Novērtēšanas rezultāti atspoguļoti 17.att., kurā ņemti vērā augstākminētie kritēriji.



17.att. Konkurences daudzstūris

Lai vizualizētu iegūto novērtējumu, ir uzņemts konkurences daudzstūris (sk.15.att.), kurā pārskatāmi var redzēt, kurās jomās konkurenti ir stiprāki, pie kā vēl ir jāpiestrādā, lai

sasniegtu labākas pozīcijas nekā konkurenti. SIA „Nordeka” ir galvenais konkurents mūsu jomā.

SIA „Nordeka” galveno rādītāju dinamika un vieta nozarē.

Salīdzinošie rādītāji		
Rādītājs	Vieta	
Uzņēmuma vecums	2112 - 2126	
Neto apgrozījums	↑ 535	
Tīrie ieņēmumi	↑ 2105	
Pašu kapitāls	↑ 1454	
Ilgtermiņa ieguldījumi	↑ 583	
Aktīvu bilance	↑ 702	
Pamatlīdzekļi	↑ 292	
Likviditāte	↑ 59100	
Rentabilitāte	↑ 44747	
Statūtkapitāls	1001	

Finanšu rādītāju agregātdata aprēķiniem izmantoti pēdējā iesniegtā gada pārskata dati.

(www.lursoft.lv datu bāzes dati)

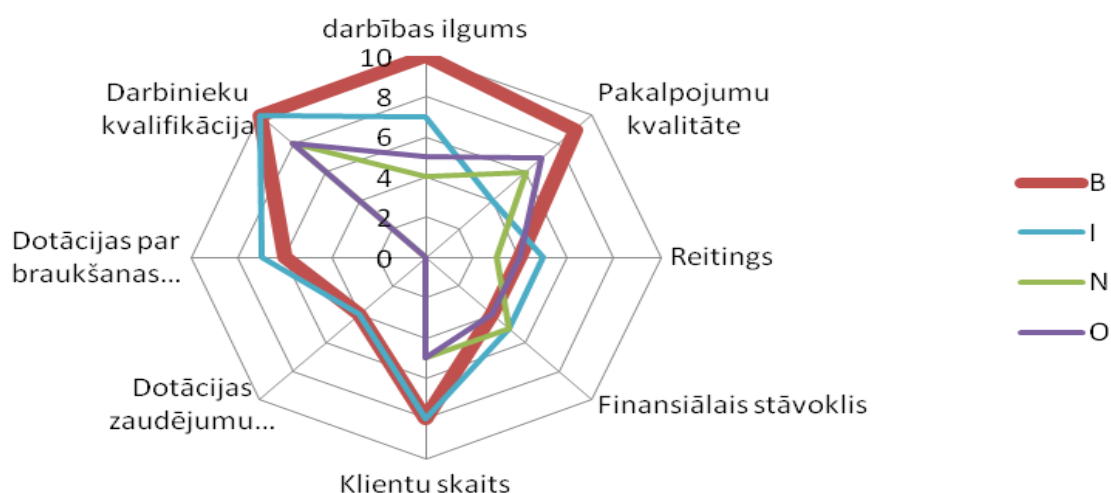
Par visstiprāko konkurentu SIA „Nordeka” var pateikt, ka galvenā uzņēmuma priekšrocība ir tā, ka uzņēmumam ir vislielākās dotācijas un kompensācijas no valsts, kas savukārt liecina par minētā uzņēmuma ieņemamo tirgus daļu, jo viņš ir vislielākais no pārvaldātājiem. Kaut arī ņemot vērā tādu pabalstu, uzņēmums ir nepietiekami likvīds un rentabls.

No konkurences viedokļa – SIA „Nordeka” ir potenciāls SIA “Daugavpils autobusu parks” konkurents.

Galvenā SIA “Daugavpils autobusu parks” priekšrocība – ieguldījumi tālākajā attīstībā, t.i. pamatlīdzekļos (sk. 3.pielikums – finanšu plānošana).

Acīmredzami, ka SIA “Daugavpils autobusu parks” ir konkurētspējīgs, bet vēl ir iespējas paaugstināt savu konkurētspēju, ņemot vērā stiprāko konkurentu īpatnības.

18. att. ir atspoguļoti galvenie konkurenti (atbilstoši ekspertu novērtējumam, sk. 5.tab.), lai aptvertu nepieciešamo konkurences spektru. No visiem potenciālajiem konkurentiem ir vērts pievērst uzmanību SIA „Sabiedriskais autobuss”, SIA „CCCP” un SIA „Miks BUS”, jo tieši šīs kompānijas piedalījās VAS „Autotransporta direkcija” izsludinātajā konkursā „Par tiesību piešķiršanu sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanai ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļā "Latgale" lotē "Rēzekne", "Daugavpils", "Preiļi", "Krāslava"". Visi konkurenti ir salīdzināmi ar SIA “Daugavpils autobusu parks”.



18.att. Tuvāko konkurentu salīdzinājums.

Viens no būtiskākajiem konkurentiem ir SIA "Sabiedriskais autobuss". Galvenā viņa īpatnība kā konkurenta – piedalīšanās visos izsludinātajos konkursos, jo uzņēmuma mērķis skan šādi: "Mūsu mērķis – nākotnē ieņemt vadošo vietu Baltijas tirgū." (no uzņēmuma tīmekļa lapas). Bet, tāpat kā visiem pārējiem konkurentiem, ir redzams finansiālo rādītāju kritums.

SIA "Sabiedriskais autobuss" galveno rādītāju dinamika un vieta nozarē.

Salīdzinošie rādītāji		
Rādītājs	Vieta	
Uzņēmuma vecums	45709 - 45721	
Neto apgrozījums	↓ 2360	
Tīrie ieņēmumi	↓ 105191	
Pašu kapitāls	↓ 4479	
Ilgtermiņa ieguldījumi	↑ 68245 - 107836	
Aktīvu bilance	↓ 8153	
Pamatlīdzekļi	↑ 63884 - 107836	
Likviditāte	↑ 20362	
Rentabilitāte	↓ 70171	
Statūtkapitāls	3661	

Finanšu rādītāju agregātdatu aprēķiniem izmantoti pēdējā iesniegtā gada pārskata dati.

(www.lursoft.lv datu bāzes dati)

No veiktas analīzes (www.lursoft.lv datu bāzes dati), var secināt, ka šobrīd SIA "Sabiedriskais autobuss" nav pirmā Latvijas tirgū, bet tomēr pastāvīgi cenšas ieņemt līdera pozīcijas pat daudzkreiz saņemot apvainojumus dempingā. Acīmredzami, lai sasniegtu līdera stāvokli, nepieciešams ieguldīt pamatlīdzekļos, t.i. atjaunot transportlīdzekļus. Bez tāda nosacījuma grūti vispār pretendēt uz efektīvu attīstību sabiedriskā transporta pakalpojumu jomā.

Vieni no galvenajiem konkurentiem Daugavpilī ir SIA "CCCP" un SIA "Miks BUS", kuras var pat apvienot savas pūles konkurences cīņā ar mūsu uzņēmumu.

SIA "CCCP" galveno rādītāju dinamika un vieta nozarē.

Salīdzinošie rādītāji		
Rādītājs	Vieta	
Uzņēmuma vecums	112210 - 112247	
Neto apgrozījums	↓ 11379	
Tīrie ieņēmumi	↓ 82030 - 82033	
Pašu kapitāls	↓ 16347	
Ilgtermiņa ieguldījumi	↑ 10739	
Aktīvu balance	↑ 12991	
Pamatlīdzekļi	↑ 8095	
Likviditāte	↑ 65811 - 65813	
Rentabilitāte	↑ 50393	
Statūtkapitāls	39361 - 49800	

Finanšu rādītāju agregātdata aprēķiniem izmantoti pēdējā iesniegtā gada pārskata dati.

(www.lursoft.lv datu bāzes dati)

SIA "Miks BUS", galveno rādītāju dinamika un vieta nozarē.

Salīdzinošie rādītāji		
Rādītājs	Vieta	
Uzņēmuma vecums	81741 - 81775	
Neto apgrozījums	↑ 10318	
Tīrie ieņēmumi	↓ 99572	
Pašu kapitāls	↓ 12659	
Ilgtermiņa ieguldījumi	↑ 11189	
Aktīvu balance	↑ 15832	
Pamatlīdzekļi	↑ 8488	
Likviditāte	↓ 63380 - 63384	
Rentabilitāte	↓ 53282	
Statūtkapitāls	7764	

Finanšu rādītāju agregātdata aprēķiniem izmantoti pēdējā iesniegtā gada pārskata dati.

(www.lursoft.lv datu bāzes dati)

Šie uzņēmumi diezgan ātri attīstās, bet šajā laikā periodā mēs nevaram objektīvi viņus uzskaitīt par nozīmīgajiem konkurentiem (sk. ekspertu novērtējumu). Šobrīd mūsu mērķis ir novērot un novērtēt viņu attīstību.

Salīdzinot ar konkurentiem, SIA "Daugavpils autobusu parks" atrodas diezgan augstā pozīcijā.

SIA "Daugavpils autobusu parks" galveno rādītāju dinamika un vieta nozarē.

Salīdzinošie rādītāji		
Rādītājs	Vieta	
Uzņēmuma vecums	25536 - 25593	
Neto apgrozījums	↓ 3033	
Tīrie ieņēmumi	↓ 107551	
Pašu kapitāls	↓ 2583	
Ilgtermiņa ieguldījumi	↑ 2332	
Aktīvu balance	↑ 3085	
Pamatlīdzekļi	↑ 1379	
Likviditāte	↓ 52341 - 52345	
Rentabilitāte	↓ 80685	
Statūtkapitāls	549	

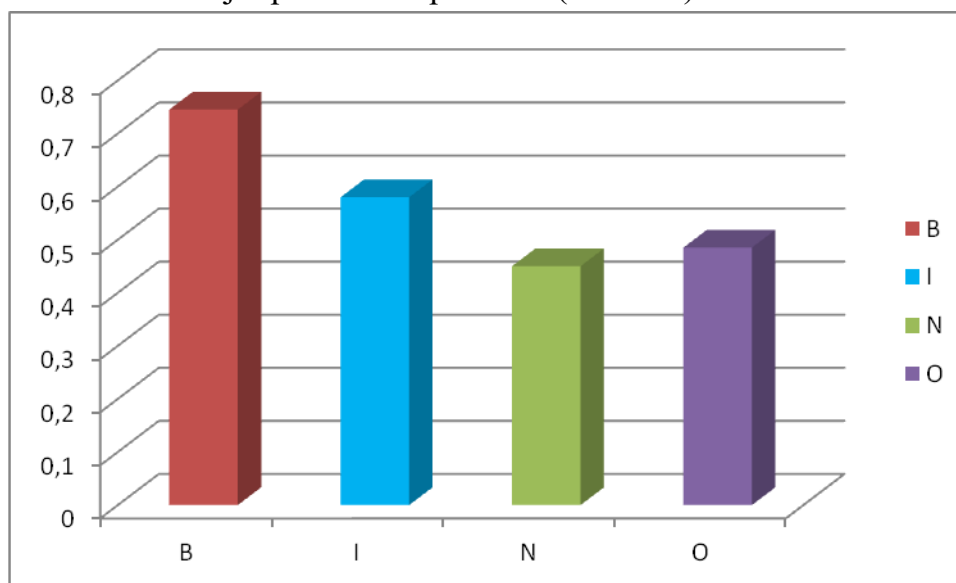
Finanšu rādītāju agregātdata aprēķiniem izmantoti pēdējā iesniegtā gada pārskata dati.

(www.lursoft.lv datu bāzes dati)

Protams, tapāt ka visur nozarē, ir noteikta rādītāju samazināšana, bet, neskatoties uz to, uzņēmumam ir būtiskās priekšrocības. Var secināt, kā *finansialo radītāju samazinājums ir*

pamatots ar nepieciešamību pārveidoties un iegādāt jaunus pamatlīdzekļus. Uzņēmums ir viens no vecākajiem Latvijā un ritošais sastāvs arī nav jauns. Jauno transporta līdzekļu iegāde ir pamatota ar uzņēmuma vecumu un aktīvu darbību. Protams, iegādājoties jaunus transporta līdzekļus nevar tajā pašā laikā paaugstināt likviditāti (līdzekļi tiks ieguldīti, nevis atrodas apgrozībā) un rentabilitāti (jaunus transporta līdzekļus nav iespējams nopirkt par pašiem līdzekļiem, kas, savukārt, paaugstina saistības un samazina rentabilitāti). Bet ieguldījumi pamatlīdzekļos ir nepieciešami, un kā redzams no analīzes, tas būtiski samazinās visus finansiālos rādītājus.

Konkurentu analīzes rezultātā ir aprēķināti konkurētspējas rādītāji galvenajiem konkurentiem izmantojot parametru īpatsvaru (sk.6.tab.)



Piezīme: formula rādītāju aprēķināšanai $R = \sum_{i=1}^m \left(\frac{P_i}{P_{ideals}} \right) \times a_i$

19.att. Konkurētspējas rādītājs.

Secinājums:

Tātad, neskatoties uz aktīvu konkurentu darbību, “Daugavpils autobusu parks” savā jomā un vietā ir diezgan nozīmīgs konkurents.

1.4.4. Tirgus analīze: klientu novērtējums

Lai palielinātu mūsu klientu skaitu, nepieciešams apmierināt viņu vajadzības.

7.tabula

Pircēju kontingenta analīze

<i>Galvenie jautājumi</i>	<i>Pasākumi pircēju vēlmju apmierināšanai</i>
Kas pirks?	Daugavpils iedzīvotāji un Daugavpils novada iedzīvotāji, kā arī Krāslavas un Krāslavas novada iedzīvotāji - pārsvarā. Tūristi un citu pilsētu iedzīvotāji.

Kāpēc pirks?	1. Tāpēc, kā ir plaša maršrutu izvēle, elastīgas cenas, apmierinošā kvalitāte. 2. Lai nodrošinātu iespēju apmeklēt izglītības iestādes, ārstniecības iestādes, darbavietas, valsts un pašvaldību institūcijas to normālajā (vispārpieņemtajā) darba laikā.
Cik pirks?	2015.gada laikā pārvadāto pasažieru skaits – 1 460 277 pasažieri. Jāņem vērā ka autobusus lieto arī tūristi, kā arī tas, ka cilvēks visbiežāk autobusu lieto divreiz dienā – dodoties vienā virzienā un atpakaļ.
Kad pirks?	Sistemātiski.

Mūsu potenciālajiem klientiem ir savas vēlmes un vajadzības. Tos nepieciešams apzināt. Šim nolūkam tika veikta pasažieru aptauja, kuras rezultātā noteikts, ka:

Mūsu klienti meklē:

Sasniedzamību un pieejamību: lai būtu pilnveidoti sabiedriskā transporta reģionālās starppilsētu nozīmes, reģionālās vietējās nozīmes un republikas pilsētu maršrutu tīkli.

Ekonomisko izdevīgumu: Sabiedriskajam transportam ir lielā mērā sociāla funkcija, lai, neatkarīgi no cilvēka ienākumiem, apmierinātu iedzīvotāju pieprasījumu pēc sabiedriskā transporta pakalpojumiem.

Transporta pakalpojuma kvalitāti: Jauni, ērti un atbilstoši ES prasībām transporta līdzekļi. Pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanai sabiedriskā transporta pakalpojumu sistēmā ir ieviesti mūsdienīgi risinājumi informācijas apmaiņai, datu analīzei un pasažieru informēšanai. Tiek izstrādāti īpašie kvalitātes novērtēšanas procesi, kuri palīdz novērtēt klientu apmierinātību ar piedāvātiem pakalpojumiem un parāda attīstības virzienus.

Pozīcijas nostiprināšanai pasažieru pārvadājumu jomā komercsabiedrība pakāpeniski atjauno ritošo sastāvu, dodot priekšroku komfortabliem autobusiem Neoplan, Mercedes, Scania, Volvo, Setra, kuri ir pielāgoti pasažieru ar īpašām vajadzībām pārvadāšanai.

Profesionālismu: klienti grib saņemt kvalitatīvu apkalpošanu.

Ātrumu: cilvēkiem nav laika braukt no rīta ar savu personisko automašīnu, jo ar sabiedrisko transportu darba dienās rītā (7.30-8.30) un vakarā (16.30-17.30) ir ātrāk.

Klienti (kopā - 200 pasažieru aptauja) novērtēja mūsu firmas pakalpojumu, izmantojot 5 baļļu skalu.

Klientu novērtējums (datu apkopojums)

Pievilcības rādītāji	Parametru novērtējums, %	Pakalpojumu novērtējums, salīdzina ar konkurentiem	Vērtība
		5 4 3 2 1 0	
Transporta pakalpojuma kvalitāte	32		96
Sasniedzamība un pieejamība	37		148
Ekonomiskais izdevīgums	5		11
Profesionālisms	18		72
Ātrums	8		16
	100		343

Piezīme: parametru īpatsvars (novērtējums %) ir noteikts atbilstoši klientu atbilžu skaitam

Komersabiedrības piedāvāto pakalpojumu novērtējums – 69%, kas liecina ka uzņēmums ir konkurētspējīgs pasažieru pārvadājumu tirgū.

Lai nodrošinātu pasažieru ērtību un paaugstinātu sniegto pakalpojumu kvalitāti, Daugavpils autoostā ir atklātas divas starptautiskās kases, kas ir pieslēgtas Interneta tīklam, patiecoties tām var iegādāties citu firmu autobusu biļetes uz dažādiem maršrutiem. Visas autoostu biļešu kases ir pieslēgtas vienotai biļešu tirdzniecības sistēmai Baltic Lines, kas dot iespēju pasažieriem iegādāties biļetes no jebkuras autoostas Latvijā uz reģionālo starppilsētu nozīmes maršrutu reisiem. Daugavpils pilsētas centrālā autoosta apkalpo pasažierus un autotransporta līdzekļus dažādos maršrutos. Tas ir svarīgs Latgales reģiona tranzīta satiksmes objekts. Daugavpils pilsētas centrālā autoostā izvietoti ērti un droši autobusu pasažieru iekāpšanas – izkāpšanas peroni, nodrošināta autobusu stāvēšana pirms reisu uzsākšanas, nodrošināta ērta un mūsdienīga sabiedriskā transporta piebraukšana. Gan Daugavpils pilsētas centrālā autoosta, gan filiāļu autoostas ir reģistrētas Satiksmes ministrijas Pasažieru pārvadājumu departamentā un tās pilnībā atbilst pilna apjoma pakalpojumu (filiāļu autoostas – nepilnā apjomā) autoostas standartiem, kurus nosaka normatīvo aktu prasības.

Secinājums: komersabiedrības sniegti pakalpojumi atbilst tirgus prasībām un apmierina klientu vajadzības. Tie ir:

- ✓ Izdevīgi,
- ✓ Ātri sniedzami,
- ✓ Profesionāli un kvalitatīvi,
- ✓ Sasniedzami un pieejami.

2. Stratēģijas izstrāde

2.1. Darbības pamatprincipi

Uzņēmuma attīstības stratēģijas izstrādes un ieviešanas laikā tika ņemti vērā sekojošie darba pamatprincipi:

- Orientācija uz klientu – tieksme pārsniegt viņa cerības, saprotot viņa esošās un turpmākās vajadzības;
- Līdera stāvoklis – vadības veiktā uzņēmuma attīstības stratēģisko mērķu noteikšana un atskaišu rādītāju noteikšana visu līmeņu vadītāju priekšā;
- Personāla iesaistīšana – personāla spēju maksimāla izmantošana;
- Procesuāla pieeja – viss uzņēmējdarbības process tiek pārvaldīts;
- Pastāvīgs uzlabojums – uzlabojums kā pastāvīgs mērķis visos līmeņos;
- Lēmumu pieņemšana pamatojoties uz faktiem – uzņēmuma darbības gaitā iegūto datu analīze;
- Savstarpēji izdevīgas attiecības ar piegādātājiem.

Kvalitātes vadības sistēmas (KVS) funkcionēšanai, uzņēmumā ir izstrādātas un darbojas 14 procedūras, kas apraksta uzņēmuma darba procesus, KVS rokasgrāmata, amatu apraksti, kuros ir noteikti darbinieku pienākumi un darbinieku atbildība visos posmos, un pastāvīgi tiek veikti citi pieraksti, kas kopumā nodrošina uzņēmuma KVS izsekojamību, noteikto mērķu sasniegšanu un uzņēmuma darbības analīzes rādītāju savākšanu un pielietošanu, kas vērstas uz sistēmas uzlabošanu.

Sabiedrībā radīti droši darba apstākļi atbilstoši darba aizsardzības, rūpnieciski – sanitāro, higiēnas un ugunsdrošības normu prasībām. Tiek veikti visu darba vietu darba apstākļu sanitārtehniskie mērījumi un darba vides iekšējā uzraudzība. Strādājošie ir nodrošināti ar sadzīves, atpūtas un sanitārajām telpām, individuāliem aizsardzības līdzekļiem t. sk. bezmaksas darba specapgērbiem un specapaviem un citiem individuālās aizsardzības līdzekļiem, atbilstoši likumdošanas aktos esošajām prasībām un sabiedrībā apstiprinātajām normām.

2.2. Misija, vīzija un mērķi

Misija

SIA „Daugavpils autobusu parks” **misija** – „*Brauciens ar mums nozīmē, ka drošība, komforts un mobilitāte vienmēr būs kopā ar Jums*”.

Vīzija

SIA „Daugavpils autobusu parks” **vīzija** – klientu vajadzību un prasību maksimāla apmierināšana (tas ir mobilās un ērtas pārvietošanās nodrošināšana), nepārtraukti paaugstinot pakalpojumu kvalitāti, visu uzņēmuma darbinieku stabilu un garantētu darba apstākļu nodrošināšana.

Vērtības

Atbildība

Uz mums var paļauties – par katru veicamo darbu uzņemamies personisku atbildību

Efektivitāte

Mēs rīkojamies profesionāli un sasniežam izvirzītus mērķus, efektīvi izmantojot resursus

Atvērtība

Mēs esam pretimnākoši un atklāti, veicinām pieredzes apmaiņu, esam atvērti jaunām idējām.

SIA „Daugavpils autobusu parks” moto ir „**Brauciens ar mums nozīmē, ka drošība, komforts un mobilitāte vienmēr būs kopā ar Jums**”.

Izvērtējot iepriekšējās darbības stratēģijas realizācijas gaitu un ņemot vērā pašreizējo situāciju, tika izstrādāta vidējā termiņa stratēģija periodam no 2017. līdz 2020. gadam.

SIA „Daugavpils autobusu parks” sasniedzamie mērķi:

Nefinanšu mērķi:

I. Nodrošināt pieejamus, kvalitatīvus, ērtus, ātrus, drošus un vides prasībām atbilstošus sabiedriskā transporta pakalpojumus:

1.1. Nodrošināt kvalitatīvus un ērtus sabiedriskā transporta pakalpojumus:

1.1.1. piedalīties konkursā par tiesību piešķiršanu sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanai reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļā „LATGALE”;

1.1.2. nodrošināt ieplānoto reisu skaita izpildi;

1.1.3. nodrošināt kustības sarakstu ievērošanu;

1.1.4. nodrošināt elastīgu biļešu sistēmu.

1.2. Modernizēt sabiedriskos transportlīdzekļus un tehniskās iekārtas:

1.2.1. nodrošināt ritošā sastāva atjaunošanu ar jauniem, kvalitatīviem un videi draudzīgiem (EURO 6) transportlīdzekļiem;

1.2.2. nodrošināt transportlīdzekļu pielāgošanu personām ar funkcionāliem traucējumiem, grūtniecēm un personām ar maziem bērniem (tai skaitā ar bērnu ratiem);

1.2.3. aprīkot transportlīdzekļus ar integrēto kustības kontroles, pasažieru drošības un informēšanas sistēmu;

1.2.4. infrastruktūras uzturēšana kārtībā;

1.2.5. *nodrošināt tehnikas modernizāciju transportlīdzekļu remonta un tehniskās apkopes kvalitātes paaugstināšanai;*

1.2.6. *nodrošināt datorizācijas procesa uzlabošanu.*

1.3. Uzlabot informācijas pieejamību iedzīvotājiem:

1.3.1. *pilnveidot pasažieru informācijas pieejamību transportlīdzekļos par maršrutiem, pieturvietām audiāli un vizuāli;*

II. Darbinieku mērķtiecīga attīstība un darba vides uzlabošana:

2.1. Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana atbilstoši sabiedrības attīstības un darbības mērķiem.

III. Pilnveidot komunikāciju ar sabiedrību, nodrošināt atgriezenisko saiti:

3.1. Nodrošināt sabiedrības mājas lapas regulāro aktualizēšanu;

3.2. Veikt klientu (pasažieru) aptauju par sniegto pakalpojumu kvalitāti;

3.3. Veikt sūdzību izskatīšanu un analīzi;

3.4. Saņemtu iesniegumu izskatīšana, analīze un atbilžu sniegšana.

Finanšu mērķi:

IV. Nodrošināt sabiedrības finanšu stabilitāti:

4.1. Nodrošināt ilgtspējīgu sabiedrības attīstību, piesaistot finansējumu investīcijām:

4.1.1. *nodrošināt sabiedrības pozitīvus rādītājus efektīvai sadarbībai ar bankām;*

4.2. Nodrošināt efektīvu naudas līdzekļu vadības veikšanu sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma un saistību izpildei:

4.2.1. *nodrošināt stabilu ieņēmumu apmēru;*

4.2.2. *nodrošināt naudas plūsmas efektīvu pārvaldīšanu;*

4.2.3. *optimizēt saimnieciskās darbības izdevumus.*

2.3. Ārējas un iekšējas vides analīze:

2.3.1. Firmas SVID analīze

Uzņēmējdarbības rezultātus parasti atspoguļo, veicot SVID analīzi, nosakot uzņēmuma stiprās un vājās puses, uzņēmuma iekšējos faktorus salīdzinot ar konkurentiem, kā arī tirgus iespējas un draudus katram pakalpojumam vai tirgus segmentam. Analīzē noteikti jānorāda panākumu un neveiksmju iemesli. SVID analīze atbild uz dažādiem stratēģiskajiem jautājumiem.

Uzņēmuma stipro un vājo pušu, ārējās vides iespēju un draudu (SVID) analīzes matrica

SVID <i>Kādas ir klientu vajadzības? Kāda ir situācija apkārtnē? Ko pašlaik dara konkurenti? Cik labi spējam apmierināt klientu vajadzības? Kādas ir uzņēmumam galvenās iespējas un kādi draudi var to sagaidīt?</i>	<u>Stiprās puses</u> - Uzņēmuma reputācija (atsauksmes, balvas, goda raksti); - kompetenti, iesaistīti darbinieki (vidējais darba stāžs ir 15 gadi); - spēja reaģēt uz riskiem un efektīva plānošana; - spēja reaģēt uz globalizācijas un urbanizācijas tendencēm, - nepārtraukta pilnveidošanās un kvalitātes paaugstināšana - liels pakalpojumu klāsts – tika veikti visi pārvadājumu veidi - ērts infrastruktūras izvietojums; - diagnostikas un tehnoloģisko iekārtu esamība.	<u>Vājās puses</u> - Grūti saņemt eiro-fondus uzņēmuma pamatlīdzekļu iegādei; - autoparka novecošana; - ierobežots citu pakalpojumu sortiments; - liels konkurentu skaits; - finanšu atkarība no maršrutu tīkla pasūtītājiem.
<u>Iespējas</u> - Valsts atbalstīšana (kompensācijas) - Piedalīšanās dažādos konkursos - Potenciālo klientu liels skaits: daļa iedzīvotāju darba vietas nodrošinājuma gadījumā ir mainījušas arī dzīvesvietu no perifērijas uz pilsētām - Tirgus segmenta attīstības stimulēšana no valsts puses (dotācijas) -	1. piesaistīt jaunus klientus, izmantojot diferencēto cenu politiku; 2. izmantojot spēju reaģēt uz globalizācijas tendencēm, un kvalitātes paaugstināšanu paplašināt starptautisko maršrutu skaitu	1. Paplašināt klientu lokus, piedaloties fondu apguvē ar jauno pamatlīdzekļu iegādi. 2. Piedaloties konkursos iegūt naudu ritoša sastāva atjaunošanai.
- <u>Draudi</u> - konkurentu skaita pieaugums (īpaši Daugavpilī) - izmaiņas nodokļu likumdošanā - Pasaules un Latvijas ekonomiskā krīze - pārvietošanās tiek nodrošināta ar citiem transporta veidiem - demogrāfiskās situācijas pasliktināšana: kopējā iedzīvotāju skaita izmaiņas - ēnu ekonomikas sekas, kas tiek realizēta no neregulāro pārvadātāju puses.	1. Pastāvīgi pētot tirgu jaunu konkurentu parādīšanās riska dēļ; 2. piesaistot juristus likumdošanas izmaiņu novērtēšanai; 3. pieaicināt speciālistus ekonomisko notikumu novērtējumam un novērošanai krīzes situāciju pārvarēšanai un nepieļaušanai.	1. Aktīvi strādāt ar klientiem piedāvājot dažādus pakalpojumus un optimizācijas pasākumus; 2. Sadarboties ar legālajiem pārvadātājiem, lai samazinātu ēnu ekonomikas negatīvas sekas

9. tabulā uzskaitīti galvenie faktori, kas ir jāņem vērā veicot SVID analīzi. Tos, protams, var papildināt ar citiem faktoriem.

Divas galvenās metodes, ko pielieto, aplūkojot faktoros 9.tab. ir:

- 1) Paaugstināt iespējas un paplašināt stipro pušu daudzumu;
- 2) Samazināt draudus pasažieru pārvadājumu jomā, un nostiprināt vājās puses.

Tieši šīs metodes tika izmantotas, lai izstrādātu stratēģiju uzņēmuma attīstībai.

2.4. Finanšu pārskatu rādītāji

Bilances dati.

BILANCES AKTĪVS	2014.gada FAKTS	2015.gada FAKTS	2016.gada PLĀNS	2017.gada PLĀNS	2018.gada PLĀNS	2019.gada PLĀNS	2020.gada PLĀNS
1. ILGTERMIŅA IEGULDĪJUMI							
I Nemateriālie ieguldījumi							
1. Licences	138	123	108	93	78	63	49
2. Citi nemateriālie ieguldījumi	3 383	2 056	1 339	629	201	14	
3. Avansa maksājumi par							
I KOPĀ	3 521	2 179	1 447	722	279	77	49
II Pamatlīdzekļi							
1. Zemes gabali, ēkas, būves un	624 427	133 568	118 935	103 316	87 708	72 103	56 541
2. Iekārtas	3 054	168	98	27	20 000	18 000	16 000
3. Mašīnas (autotransports)	844 977	1 901 739	2 146 631	2 714 607	2 682 411	2 754 000	4 466 513
4. Pārējie pamatlīdzekļi un inventārs	75 949	61 758	46 613	26 973	14 319	8 548	4 345
5. Pamatlīdzekļu izveidošana un	113 625						
6. Avansa maksājumi pa pamatlīdzekļiem	100 759	55 365	77 288	184 600	78 600	97 200	
II KOPĀ	1 762 791	2 152 598	2 389 565	3 029 523	2 883 038	2 949 851	4 543 399
1. IEDAĻAS KOPSUMMA	1 766 312	2 154 777	2 391 012	3 030 245	2 883 317	2 949 928	4 543 448
2. APGROZĀMIE LĪDZEKĻI							
I Krājumi							
1. Izejvielas, pamatmateriāli un	152 977	115 008	120 000	115 000	137 212	95 800	85 000
2. Avansa maksājumi par precēm	2 649	251	250	813	300	300	300
I KOPĀ	155 626	115 259	120 250	115 813	137 512	96 100	85 300
II Debitori							
1. Pircēju un pasūtītāju parādi	83 587	58 312	85 098	95 000	89 200	78 543	70 284
2. Citi debitori	8 862	108 506	110 004	110 005	100 005	60 004	40 003
3. Nākamo periodu izmaksas	46 329	42 652	42 600	50 000	48 000	48 000	50 000
II KOPĀ	138 778	209 470	237 702	255 005	237 205	186 547	160 287
III Naudas līdzekļi	317 290	205 430	379 989	371 807	369 564	118 092	29 154
II KOPĀ	317 290	205 430	379 989	371 807	369 564	118 092	29 154
2. IEDAĻAS KOPSUMMA	611 694	530 159	737 941	742 625	744 281	400 739	274 741
BILANCE	2 378 006	2 684 936	3 128 953	3 772 870	3 627 598	3 350 667	4 818 189

BILANCES PASĪVS		2014.gada FAKTS	2015.gada FAKTS	2016.gada PLĀNS	2017.gada PLĀNS	2018.gada PLĀNS	2019.gada PLĀNS	2020.gada PLĀNS
1. PAŠU KAPITĀLS								
	1. Akciju kapitāls (pamatkapitāls)	5 032 413	5 032 413	5 032 413	5 032 413	5 032 413	5 032 413	5 032 413
	2. Nesadalītā peļņa:							
	a) iepriekšējo gadu nesadalītā peļņa	-3 219 143	-3 182 159	-3 885 608	-3 706 722	-3 591 769	-3 598 081	-3 655 439
	b) pārskata gada nesadalītā peļņa	36 984	-703 449	178 886	114 953	-6 312	-57 358	-89 687
1. IEDAĻAS KOPSUMMA		1 850 254	1 146 805	1 325 691	1 440 644	1 434 332	1 376 974	1 287 287
2. UZKRĀJUMI								
	1. Uzkrājumi atvaļinājumam	88 124	95 704	95 704	95 704	95 704	95 704	95 704
2. IEDAĻAS KOPSUMMA		88 124	95 704	95 704	95 704	95 704	95 704	95 704
3. KREDITORI								
I Ilgtermiņa kreditori								
	1. Citi aizņēmumi	16 560	913 419	1 091 358	1 442 438	1 203 641	957 422	2 325 992
	2. Atliktā nodokļa saistības	44 811						
I KOPĀ		61 371	913 419	1 091 358	1 442 438	1 203 641	957 422	2 325 992
II Īstermiņa kreditori								
	1. Citi aizņēmumi	89 085	259 197	362 948	542 384	619 221	632 667	835 506
	2. No pircējiem saņemtie avansi	200	388	388	200	200	200	200
	3. Parādi piegādātājiem un darbuzņēmējiem	85 573	88 243	76 364	75 000	85 000	90 000	85 000
	4. Nodokļi un sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	82 533	77 982	75 000	75 000	80 000	86 200	82 000
	5. Pārējie kreditori	105 392	101 645	100 000	100 000	108 000	110 000	105 000
	6. Uzkrātās saistības	15 474	1 553	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
II KOPĀ		378 257	529 008	616 200	794 084	893 921	920 567	1 109 206
3. IEDAĻAS KOPSUMMA		439 628	1 442 427	1 707 558	2 236 522	2 097 562	1 877 989	3 435 198
BILANCE		2 378 006	2 684 936	3 128 953	3 772 870	3 627 598	3 350 667	4 818 189

Peļņas vai zaudējumu aprēķins

Nr.	PZA Rādītāja nosaukums	2014.gada FAKTS	2015.gada FAKTS	2016.gada PLĀNS	2017.gada PLĀNS	2018.gada PLĀNS	2019.gada PLĀNS	2020.gada PLĀNS
1	Neto apgrozījums	2 652 585	2 270 874	2 063 007	2 034 477	2 009 471	1 972 112	1 935 633
2	Pārdotās produkcijas ražošanas izmaksas	4 486 765	3 997 225	3 934 754	3 972 909	4 074 300	4 101 168	4 111 052
3	Bruto peļņa vai zaudējumi (no apgrozījuma)	-1 834 180	-1 726 351	-1 871 747	-1 938 432	-2 064 829	-2 129 056	-2 175 419
4	Administrācijas izmaksas	278 757	265 041	269 423	270 307	276 855	278 452	278 982
5	Pārējie saimnieciskās darbības ieņēmumi	2 224 265	2 801 571	2 570 058	2 579 592	2 592 460	2 605 392	2 618 389
6	Pārējās saimnieciskās darbības izmaksas	20 459	1 546 518	227 528	234 883	234 883	234 883	234 883
7	Pārējie procentu ieņēmumi un tamlīdzīgi ieņēmumi	89	1					
8	Procentu maksājumi vai tamlīdzīgas izmaksas	4 232	6 485	17 035	15 017	16 205	14 357	12 790
9	Peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem	86 726	-742 823	184 325	120 953	-312	-51 356	-83 685
10	Peļņa vai zaudējumi pirms nodokļiem	86 726	-742 823	184 325	120 953	-312	-51 356	-83 685
11	Atliktā nodokļa izdevumi	39 811						
	Atliktā nodokļa ieņēmumi		44 811					
12	Pārējie nodokļi	9 931	5 437	5 438	6 000	6 000	6 000	6 000
13	Pārskata gada peļņa vai zaudējumi pēc nodokļiem	36 984	-703 449	178 887	114 953	-6 312	-57 356	-89 685

* Sabiedrības peļņa tiks virzīta autobusu parka atjaunošanai atbilstoši sabiedrības stratēģijas pamatnosacījumiem un Daugavpils pilsētas domes plānošanas dokumentiem.

** Sabiedrības zaudējumi veidojas jauniegādāto autobusu amortizācijas atskaitījumu palielināšanas dēļ.

Budžets

N.p.k.	Rādītāja nosaukums	2014.gada FAKTS	2015.gada FAKTS	2016.gada PLĀNS	2017.gada PLĀNS	2018.gada PLĀNS	2019.gada PLĀNS	2020.gada PLĀNS
1.	Nefinanšu rādītāji (paveiktais / plānotais darba apjoms): *							
	No pamatdarbības:							
1.1.	Pārvadāto pasažieru skaits kopā:	1 600 622	1 469 361	1 438 441	1 412 041	1 386 183	1 360 853	1 336 037
	t.sk.:							
	vietējās nozīmes maršrutos Krāslavas novadā	226 723	214 788	200 694	197 121	193 615	190 174	186 797
	vietējās nozīmes maršrutos Daugavpils novadā	860 769	786 521	801 975	787 466	773 229	759 259	745 551
	starppilsētu nozīmes maršrutos	450 438	421 599	395 939	388 925	382 042	375 286	368 656
	starptautiskos maršrutos	48 179	37 369	32 494	31 857	31 232	30 620	30 020
	braucieni pēc pieteikumiem (pasūtījumi)	14 513	9 084	7 339	6 672	6 065	5 514	5 013
	t.sk. par maksu:	1 342 734	1 220 512	1 198 575	1 174 550	1 151 043	1 128 042	1 105 531
	vietējās nozīmes maršrutos Krāslavas novadā	188 936	176 409	163 342	160 139	156 999	153 921	150 903
	vietējās nozīmes maršrutos Daugavpils novadā	728 656	658 161	676 720	663 451	650 442	637 688	625 184
	starppilsētu nozīmes maršrutos	362 450	339 489	318 680	312 431	306 305	300 299	294 411
	starptautiskos maršrutos un no pasūtījumiem	48 179	37 369	32 494	31 857	31 232	30 620	30 020
	braucieni pēc pieteikumiem (pasūtījumi)	14 513	9 084	7 339	6 672	6 065	5 514	5 013
	t.sk. ar braukšanas maksas atvieglojumiem (MK not.Nr.872):	257 888	248 849	239 866	237 491	235 140	232 811	230 506
	vietējās nozīmes maršrutos Krāslavas novadā	37 787	38 379	37 352	36 982	36 616	36 253	35 894
	vietējās nozīmes maršrutos Daugavpils novadā	132 113	128 360	125 255	124 015	122 787	121 571	120 367
	starppilsētu nozīmes maršrutos	87 988	82 110	77 259	76 494	75 737	74 987	74 245
1.2.	Nobraukto km skaits	5 018 414	4 984 250,3	5 088 384,9	5 151 049,2	5 150 377,4	5 138 026,6	5 152 531,5
	t.sk. līnijas:	4 878 591	4 844 765,8	4 949 143,2	5 006 331,4	5 005 683,2	4 993 659,5	5 007 794,4
	vietējās nozīmes maršrutos Krāslavas novadā (maršrutu skaits 22)	795 818	806 427,2	823 955,8	821 368,4	821 368,4	813 658,8	823 726,2
	vietējās nozīmes maršrutos Daugavpils novadā (maršrutu skaits 38)	1 844 936	1 845 124,0	1 945 043,9	1 987 721,4	1 987 073,2	1 982 759,1	1 986 826,6
	starppilsētu nozīmes maršrutos (maršrutu skaits 13)	2 021 242	2 028 577,6	2 032 312,5	2 051 858,6	2 051 858,6	2 051 858,6	2 051 858,6
	starptautiskos maršrutos un no pasūtījumiem	187 877	136 868,0	133 183,0	133 183,0	133 183,0	133 183,0	133 183,0
	braucieni pēc pieteikumiem (pasūtījumi)	28 718	27 769,0	14 648,0	12 200,0	12 200,0	12 200,0	12 200,0

	t.sk. "0":	139 823	139 484,5	139 241,7	144 717,8	144 694,2	144 367,1	144 737,1
	vietējās nozīmes maršrutos Krāslavas novadā	17 568	16 584,0	17 075,8	18 070,1	18 070,1	17 900,5	18 122,0
	vietējās nozīmes maršrutos Daugavpils novadā	73 495	67 822,6	70 658,9	72 551,8	72 528,2	72 370,7	72 519,2
	starppilsētu nozīmes maršrutos	41 410	47 921,8	44 666,4	47 192,7	47 192,7	47 192,7	47 192,7
	starptautiskos maršrutos un no pasūtījumiem	6 798	6 882,8	6 840,6	6 659,2	6 659,2	6 659,2	6 659,2
	braucieni pēc pieteikumiem (pasūtījumi)	553	273,3	0,0	244,0	244,0	244,0	244,0
	Maksas pakalpojumi							
	Citi							
2.	IEŅĒMUMU kopsumma, t.sk.: **	4 882 883	5 079 142	4 639 373	4 620 069	4 607 931	4 583 504	4 560 022
	No pamatdarbības / deleģēšanas līguma izpildes							
2.1.	No pasažieru pārvadāšanas	2 218 621	2 022 796	1 946 621	1 915 191	1 889 218	1 850 880	1 813 411
	Krāslavas novada vietējās nozīmes maršrutu ienākumi	162 186	152 088	141 948	139 321	136 589	133 911	131 286
	Daugavpils novada vietējās nozīmes maršrutu ienākumi	668 147	610 080	628 906	617 009	617 920	605 804	593 925
	Starppilsētu nozīmes maršrutu ienākumi	1 226 310	1 135 905	1 069 664	1 056 017	1 035 311	1 015 011	995 109
	Starptautisko maršrutu ienākumi	132 594	97 185	84 013	82 828	81 203	79 612	78 052
	Tūrisma braucieni (pasūtījumi)	29 383	27 537	22 090	20 016	18 195	16 542	15 039
2.2.	Maksas pakalpojumi	424 191	233 829	108 386	109 286	110 253	111 232	112 222
	Autoostu ienākumi (biļešu realizācija; maksa par iebraukšanu utml. pēc noslēgtajiem līgumiem ar pārvadātājiem MK not.Nr.846.)	107 677	102 417	93 433	94 367	95 311	96 264	97 227
	RMD ienākumi	9 960	4 563	5 085	5 136	5 187	5 239	5 291
	Tehniskās palīdzības ieņēmumi	617	688	612	583	555	529	504
	Mazgātavas pak. Ieņēmumi	770	459	0	0	0	0	0
	Apgrozāmo līdzpārdošanai (t.i. preču un saņemto pakalpojumu tālāk pārdošana)	215 871	85 088	4 017	4 000	4 000	4 000	4 000
	Ieņēmumi no nomas maksājumiem	82 373	35 675	1 817	1 800	1 800	1 800	1 800
	Ieņēmumi par bagāžas glabāšanu un pārvadāšanu (izņemot sabiedriskā transporta pakietvaros)	3 422	3 510	3 422	3 400	3 400	3 400	3 400
	Ieņēmumi no auto stāvlaukuma	3 501	1 429	0				
2.3.	Citi ieņēmumi	2 240 071	2 822 518	2 584 366	2 595 592	2 608 460	2 621 392	2 634 389
	Ieņēmumi no metāllūžņu nodošanas, apbraucamo ceļu u.c.	9 773	13 935	8 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	Ieņēmumi no bankas %	89	1	0	0	0	0	0
	Ieņēmumi no valūtu kursu svārstībām	5 944	6 696	6 308	6 000	6 000	6 000	6 000
	Kompensācijas zaudējumu segšanai (MK not. Nr.435)	2 178 848	1 992 909	2 560 788	2 573 592	2 586 460	2 599 392	2 612 389

	Apdrošināšanas atlīdzība, materiālu zaudējumu komp., jauniešu atlīdzība 2015.gadā utml.	45 417	9 777	9 270	6 000	6 000	6 000	6 000
	SOR C 9.5 autobusu pārdošanas vērtība	0	799 200					
3.	IZDEVUMU kopsumma, t.sk.: ***	4 845 899	5 819 355	4 460 486	4 505 116	4 614 243	4 640 860	4 649 707
	Personāla izmaksas kopā, tai skaitā	2 121 576	1 987 199	1 973 220	2 031 844	2 086 572	2 142 777	2 200 500
	Darba algas fonds	1 718 248	1 610 605	1 596 951	1 640 069	1 684 351	1 729 828	1 776 533
	Darba devēja valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas	399 535	371 470	371 386	386 892	397 338	408 066	419 084
	Pabalsti bērēm	3 793	5 124	4 883	4 883	4 883	4 883	4 883
	Pakalpojumi	184 222	152 000	168 598	169 750	169 750	169 750	169 750
	Izdevumi par apkuri	8 382	8 748	31 604	31 500	31 500	31 500	31 500
	Izdevumi par ūdeni	4 993	3 567	2 864	2 900	2 900	2 900	2 900
	Izdevumi par atkritumiem	15 410	9 159	7 758	7 750	7 750	7 750	7 750
	Izdevumi par elektroenerģiju	48 396	33 489	24 839	27 100	27 100	27 100	27 100
	Izdevumi par apsardzi	11 750	5 415	4 231	4 400	4 400	4 400	4 400
	Pasta, telefona un citi sakaru pakalpojumi	14 938	14 465	13 913	14 500	14 500	14 500	14 500
	Bankas pakalpojumi	5 859	6 754	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600
	Maksa par biļešu pārdošanu un iebraukšanu AO	74 493	70 403	76 789	75 000	75 000	75 000	75 000
	Materiāli un izejvielas kopā, tai skaitā:	1 686 805	1 334 413	1 166 427	1 178 024	1 178 029	1 175 415	1 120 562
	<i>Energoresursi jeb enerģētiskie materiāli</i>							
	Degviela	1 585 926	1 272 459	1 144 777	1 154 524	1 154 529	1 151 915	1 097 062
	Kurināmais	82 437	46 757	6 690	8 500	8 500	8 500	8 500
	Pārējie enerģētiskie materiāli (smērvielas)	18 443	15 198	14 960	15 000	15 000	15 000	15 000
	Administratīvie izdevumi kopā, t.sk.:	19 664	19 754	21 007	20 900	20 900	20 900	22 900
	Kursi, semināri	288	162	600	600	600	600	600
	Gada pārskata un revīzijas izdevumi (konsultācijas)	2 900	4 000	2 500	3 000	3 000	3 000	3 000
	Biedru nauda	4 833	5 114	4 694	5 100	5 100	5 100	5 100
	Juridisko nodevu (izziņas), palīdzības apmaksa	584	609	3 050	1 000	1 000	1 000	3 000
	Reklāmas izdevumi, periodiskie izid.	783	450	1 243	1 200	1 200	1 200	1 200
	Kancelejas preces, veidlapas	9 575	7 340	7 920	8 000	8 000	8 000	8 000
	Izdevumi tiesvedības darbiem	0	0	0	0	0	0	0

Informācijas sistēmu uzturēšanas izdevumi	0	0	0	0	0	0	0
Apdrošināšanas izdevumi	0	0	0	0	0	0	0
Iekšējo kolektīvo pasākumu organizēšanas izdevumi	701	2 079	1 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Reprezentācijas izdevumi	137	160	240	240	240	240	240
Komandējumi un dienesta braucieni (t.sk. viesnīcas)	1 388	1 106	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
Remontdarbi un uzturēšanas pakalpojumi kopā, t.sk.:	410 073	344 727	304 750	299 536	289 891	280 706	271 958
Ēku un telpu uzturēšana, tekošais remonts	36 721	33 910	19 540	12 000	12 000	12 000	12 000
Ēku un telpu remonts, t.sk.kapitālais (kap.remonts tiek iekļauts izmaksās daļēji PL nolietojumā)(piel.Nr.6)	23 124	88 659	40 580				
Transportlīdzekļu uzturēšana un remonts (ārpus uzņēmuma)	54 240	62 013	47 467	60 000	60 000	60 000	60 000
Transportlīdzekļu uzturēšana un remonts uzņēmumā (materiāli, rezerves daļas, riepa utml.)	295 339	223 408	212 663	202 536	192 891	183 706	174 958
Iekārtas, inventāra un aparātūras remonts, tehniskā apkalpošana	23 773	25 396	25 080	25 000	25 000	25 000	25 000
Īre un noma kopā, t.sk.:	531	38 835	92 715	93 040	93 040	93 040	93 040
Ēku, telpu īre un noma	0	38 304	90 816	91 000	91 000	91 000	91 000
Zemes noma	531	531	1 899	2 040	2 040	2 040	2 040
Transportlīdzekļu noma	0	0	0	0	0	0	0
Iekārtu un inventāra noma	0	0	0	0	0	0	0
Nodokļu maksājumi kopā, t.sk.:	55 724	12 818	10 502	10 587	10 587	10 587	10 587
PVN priekšnodokļa neatskaitāmā daļa	748	672	955	1 500	1 500	1 500	1 500
NĪN	9 931	5 438	5 438	6 000	6 000	6 000	6 000
Riska nodeva	1 054	962	910	916	916	916	916
DRN	1 943	3 946	1 200	71	71	71	71
VTN (vieglo tr-ta nodoklis)	1 238	1 195	1 471	1 500	1 500	1 500	1 500
Atliktā UIN izmaksas	39 811	0	0	0	0	0	0
Pārējie nodokļi un nodevas	998	606	528	600	600	600	600

	Pamatlīdzekļu un citu ieguldījumu vērtības nolietojums	298 100	319 141	424 399	391 078	453 929	437 988	452 280
	Apgrozāmo līdzekļu norakstīšana (MI nolietojums)	11 963	11 247	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
	Pamatlīdzekļu atlikusi vērtības norakstīšana	0	728 418	0	0	0	0	0
	Norēķini par prasībām kopā, t.sk.:							
	Aizņēmumu atmaksa (netiek iekļauta izmaksās) (piel.Nr.7)	152 912	582 501	383 132	362 948	542 384	619 221	632 667
	Aizņēmumu un līzīngā procentu maksājumi	4 232	6 485	17 035	15 017	16 205	14 357	12 790
	Samaksātās soda naudas un līgumsodi	41	40	0	0	0	0	0
	Pārējie saimnieciskās darbības izdevumi kopā, t.sk.:	51 444	863 011	268 493	282 000	282 000	282 000	282 000
	Pārējie saimnieciskās darbības izdevumi	42 923	46 961	48 997	48 000	48 000	48 000	48 000
	Valūtu svārstību izmaksas	8 521	16 850	11 896	12 000	12 000	12 000	12 000
	Pārdodamo SOR C 9.5 autobusu atlikusi vērtības norakstīšana		799 200					
	Dotācijas daļa zaudējumu segšanai apakšuzņēmējam			182 400	197 360	197 360	197 360	197 360
	Dotācijas daļa atvieglojumu kompensācijai apakšuzņēmējam			25 200	24 640	24 640	24 640	24 640
4.	REZULTĀTS: P/Z pēc nodokļu nomaksas	36 984	-740 212	178 887	114 953	-6 312	-57 356	-89 685

Naudas plūsma

NP Rādītāja nosaukums	2014.gada FAKTS	2015.gada FAKTS	2016.gada PLĀNS	2017.gada PLĀNS	2018.gada PLĀNS	2019.gada PLĀNS	2020.gada PLĀNS
NAUDAS ATLIKUMS perioda sākumā	320 724	317 288	205 428	379 990	371 809	369 566	118 095
IEŅĒMUMI kopā *	4 922 795	4 431 978	4 633 065	4 668 171	4 795 761	4 664 234	5 106 112
t.sk.							
Krāslavas novada vietējās nozīmes maršrutu ienākumi	162 186	152 088	141 948	139 321	136 589	133 911	131 286
Daugavpils novada vietējās nozīmes marsrutu ienākumi	668 147	610 080	628 906	617 009	617 920	605 804	593 925
Starppilsētu nozīmes maršrutu ienākumi	1 226 310	1 135 905	1 069 664	1 056 017	1 035 311	1 015 011	995 109
Staptautisko maršrutu ienākumi	132 594	97 185	84 013	82 828	81 203	79 612	78 052
Pasūtījumi (pēc pieteikumiem)	29 383	27 537	22 090	20 016	18 195	16 542	15 039
Autoostu ienākumi	107 677	102 417	93 433	94 367	95 311	96 264	97 227
Citās darbības ienēmumi	293 651	155 124	32 223	30 919	30 942	30 968	30 995
DAP bankas procentu ienākumi	89	1	0	0	0	0	0
Kompensācijas zaudējumu segšanai (MK not. Nr.435)	2 178 848	1 992 909	2 560 788	2 573 592	2 586 460	2 599 392	2 612 389
PVN atmaksa no budžeta u.c. ienākumi	123 910	158 732		54 102	193 830	86 730	552 090
IZDEVUMI kopā	4 926 231	4 543 838	4 458 503	4 676 352	4 798 004	4 915 705	5 195 049
t.sk.:							
Darba alga	1 835 645	1 615 249	1 596 951	1 640 069	1 684 351	1 729 828	1 776 533
Sociālais nodoklis	428 018	373 214	371 386	386 892	397 338	408 066	419 084
Pakalpojumu apmaksa	184 222	152 000	168 598	169 750	169 750	169 750	169 750
Materiāli un izejvielas (energoresursi)	1 686 805	1 497 607	1 166 427	1 178 024	1 178 029	1 175 415	1 120 562
Administratīvie izdevumi +represntācija+ko mandējumi	21 189	21 020	22 347	22 240	22 240	22 240	24 240

Remontdarbi un uzturēšanas pakalpojumi	410 073	344 727	304 750	299 537	289 892	280 707	271 959
Īre un noma	531	38 835	92 716	93 040	93 040	93 040	93 040
Nodokļu maksājumi	15 913	12 818	10 502	10 587	10 587	10 587	10 587
Pamatlīdzekļu un citu ieguldījumu iegāde	178 481	261 013	68 063	223 366	119 306	117 612	388 955
Aizņēmumu atmaksas maksājumi	83 161	152 463	383 132	362 948	542 384	619 221	632 667
Aizņēmumu un līzings procentu maksājumi	4 232	6 485	17 035	15 017	16 205	14 357	12 790
Samaksātās soda naudas un līgumsodi	41	40	0	0	0	0	0
Pārējie saimnieciskās darbības izdevumi	77 920	68 367	256 600	274 880	274 886	274 887	274 884
NAUDAS ATLIKUMS perioda beigās	317 290	205 430	379 989	371 807	369 564	118 092	29 154

Tālāk ir piedāvāta tikai datu analīze. (sk. 10.tab.)

10.tabula.

Finanšu rādītāji

Nr.	Rādītāja nosaukums	2014.gada FAKTS	2015.gada FAKTS	2016.gada PLĀNS	2017.gada PLĀNS	2018.gada PLĀNS	2019.gada PLĀNS	2020.gada PLĀNS	Optimālais rādītājs	Vērtējums, piezīmes
1	Bruto peļņas rentabilitāte, %	-69,1	-76,0	-90,7	-95,3	-102,8	-108,0	-112,4		Bruto peļņa/ neto apgrozījums x 100
2	Neto peļņas rentabilitāte, %	1,4	-31,0	8,7	5,7	-0,3	-2,9	-4,6		Neto peļņa /neto apgrozījums x 100
3	Pašu kapitāla atdeve, %	2,0	-61,3	13,5	8,0	-0,4	-4,2	-7,0		Neto peļņa/pašu kapitāls x 100
4	Aktīvu atdeve, %	1,6	-26,2	5,7	3,0	-0,2	-1,7	-1,9		Neto peļņa/aktīvu kopsumma x 100
5	Aktīvu apgrozība	1,1	0,8	0,7	0,5	0,6	0,6	0,4	≥1	Neto apgrozījums/aktīvu kopsumma x 100
6	Kopējā likviditāte	0,8	0,4	0,6	0,5	0,4	0,1	0,0	≥2	Apgrozāmie līdzekļi / īstermiņa saistības
7	Saistību attiecība pret pašu kapitālu	0,2	1,3	1,3	1,6	1,5	1,4	2,7	0...1	Kopējās saistības / pašu kapitāls
8	Saistību īpatsvars bilancē	0,2	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0...0,5	Kopējās saistības / aktīvu kopsumma
9	Debitoru apmaksas periods	12,7	26,8	34,5	36,8	34,4	25,6	20,8		Vidējie debitori x dienu skaits periodā / neto apgrozījums
10	Īltermiņa ieguldījumu segums ar pašu kapitālu	1,0	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,3	≥0	Pašu kapitāls / īltermiņa ieguldījumi

Avots: uzņēmuma grāmatvedības dati

Likviditātes rādītāji atspoguļo – sabiedrības spēju norēķināties par īstermiņa parādiem, spēju norēķināties ar saviem saimnieciskajiem partneriem. Rēķinot šos rādītājus novērtē, kāda ir attiecība starp sabiedrības bilances likvīdiem elementiem un īstermiņa saistībām. Analizējot likviditātes rādītājus, secināms, ka visi finanšu pamat koeficienti par 2015. gadu neatšķiras no normatīvajiem rādītājiem, bet salīdzinot likviditātes koeficientus par 2015. un 2014.gadiem tiek novērots rādītāju kritums, kas ir pamatots ar jaunu kredītresursu piesaisti, tieši 2015.gadā līzīngā tika iegādāti 9 jauni autobusi. Tomēr 2015.gada laikā SIA „Daugavpils autobusu parks” spēja savlaicīgi norēķināties ar visiem saviem īstermiņa kreditoriem, kā degvielas, rezerves daļu piegādātājiem, tā arī bankām.

Saistību vai maksātspējas rādītāji ir uzņēmuma gatavība noteiktā termiņā atmaksāt savas saistības - gan īstermiņa, gan ilgtermiņa, kā arī raksturo uzņēmuma finanšu riska līmeni. Saistību īpatsvars bilancē raksturo kopējo saistību un aktīvu attiecību, šis koeficients parāda, kāda aktīvu daļa tiek finansēta ar aizņemto kapitālu. Jo zemāks ir saistību īpatsvars bilancē, jo lielāka aktīvu daļa tiek finansēta ar pašu līdzekļiem, kas samazina sabiedrības finanšu risku un parāda, ka kreditoru intereses ir nodrošinātas. Taksācijas periodos uzņēmuma atkarība no ārējiem līdzekļu avotiem ir nozīmīga. Saistību attiecība pret pašu kapitālu t.i. koeficients, kuru

sauc par finanšu sviru un ir jāatrod tāds saistību un pašu kapitāla līdzsvars, lai būtu nodrošināta uzņēmuma maksātspēja, kā arī kapitāla efektīva izmantošana, un uzņēmuma vadība pastāvīgi un cītīgi strādā, lai to sasniegtu.

Maksātspēja ir sabiedrības gatavība noteiktā termiņā atmaksāt savas saistības - gan īstermiņa, gan ilgtermiņa, kā arī raksturo sabiedrības finanšu riska līmeni. Saistību īpatsvars bilancē raksturo kopējo saistību un aktīvu attiecību, šis koeficients parāda, kāda aktīvu daļa tiek finansēta ar aizņemto kapitālu. Taksācijas gada sākumā šis rādītājs bija 0.18 un beigās 0.54, jo aizņemtu resursu apmērs būtiski palielinājās. Jo zemāks ir saistību īpatsvars bilancē, jo lielāka aktīvu daļa tiek finansēta ar pašu līdzekļiem, kas samazina sabiedrības finanšu risku un parāda, ka kreditoru intereses ir nodrošinātas. Taksācijas periodā sabiedrības atkarība no ārējiem līdzekļu avotiem palielinājās. Palielinājās arī saistību attiecība pret pašu kapitālu, jo sākumā koeficients sastādīja 0.24, bet beigās 1.26.

Aktivitātes rādītāji – rāda, cik efektīvi sabiedrība izmanto savā rīcībā esošos līdzekļus jeb sabiedrības saimnieciskā cikla norises ātrumu. Sabiedrības darbības efektivitāti raksturo aktīvu aprites ātrums, tas ir, cik efektīvi tiek izmantoti sabiedrības pamatlīdzekļi un apgrozāmie līdzekļi. To var noteikt visai sabiedrības mantai un arī pa daļām. Visu aktīvu aprites rādītājs parāda aktīvu aprites ātrumu. Taksācijas perioda laikā šis rādītājs nedaudz mainījās. Sākumā tas bija 1.12 un beigās 0.85, tas parāda, cik efektīvi tiek izmantoti aktīvi neto apgrozījuma veidošanā. Jo augstāks koeficients, jo labāk vērtējams sabiedrības stāvoklis, tas nozīmē, ka pieaug kapitāla aprite. Ja koeficienta līmenis samazinās, kas ievērots sabiedrībā, tas nozīmē, ka eksistē papildu iespējas savu aktīvu izmantošanā.

Ilgtermiņa ieguldījumu aprites koeficients raksturo ilgtermiņa ieguldījumu izmantošanas intensitāti. Sabiedrībai pēdējos gados bija diezgan zems šī koeficienta līmenis, kas var nozīmēt, ka sabiedrībā pārmērīgi daudz līdzekļu ir investēti ilgtermiņa ieguldījumos.

Analizējot sabiedrības krājumu, debitoru aprites koeficientus, var secināt, ka minēto koeficientu līmenis sabiedrībā ir augsts. To var paskaidrot ar sabiedrības darbības specifiku, jo sabiedrības sniegtos pakalpojumus klienti galvenokārt apmaksā pakalpojuma sniegšanas laikā.

Rentabilitātes rādītāji – raksturo sabiedrības ienesīgumu, t.i., rāda neto apgrozījuma un neto ienākuma attiecības pret sabiedrības līdzekļiem.

2015.gadu sabiedrība nostrādāja ar zaudējumiem EUR –703 449 apmērā, 2014.gada attiecīgo periodu sabiedrība nostrādāja ar peļņu EUR – 36 984 apmērā. Salīdzinot ar iepriekšējo 2014.gadu sabiedrības finansiālais stāvoklis būtiski pasliktinājās, jo reorganizācijas procesa pabeigšanas dēļ 2015.gada jūnijā sabiedrība nodeva iegūstošai organizācijai pamatlīdzekļu lielāko daļu, norakstot zaudējumus to pamatlīdzekļu un inventāra atlikusī vērtību, kas savukārt izraisīja izdevumu (zaudējumu) krietnu pieaugumu.

Secinājums.

Neraugoties uz līdz šim veiktajiem pasākumiem, kas vērsti uz pāravadātāju zaudējumu un valsts budžetā pieejamo līdzekļu sabalansēšanu, pastāvot esošajai, sadrumstalotai sabiedriskā transporta plānošanas sistēmai un noslēgtajiem ilgtermiņa koncesijas līgumiem, valsts budžeta finansējums ir nepietiekams, lai pāravadātājiem pilnā apmērā segtu radušos zaudējumus par sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanu, un tas bieži neļauj uzņēmumam īstenot pasākumus, kas simtprocentīgi nodrošinātu priekšnosacījumus ilgspējīgai un līdzsvarotai uzņēmuma attīstībai.

Finansiālo rādītāju samazinājums ir saistīts ar tālāko uzņēmuma attīstību un šobrīd (tuvākajos trīs gados 2017.-2020) šo tendenci grūti izmainīt.

Rezultātā, ja tiks apskatīta ilglaicīga stratēģija (10 gadu) pie nosacījuma, ka sabiedrība uzvarēs tuvākajā nākotnē paredzētos konkursos, šī negatīva tendence tiks nivelēta.

Protams, SIA "Daugavpils autobusu parks" lai piedalītos konkursos jābūt konkurētspējīgai. Lai kļūtu par tādu, *nepieciešami ieguldījumi pamatlīdzekļos, t.i. ieguldījumi nākotnē*. Nevar sasniegt panākumus, izmantojot vecas tehnoloģijas un novecojošos transporta līdzekļus.

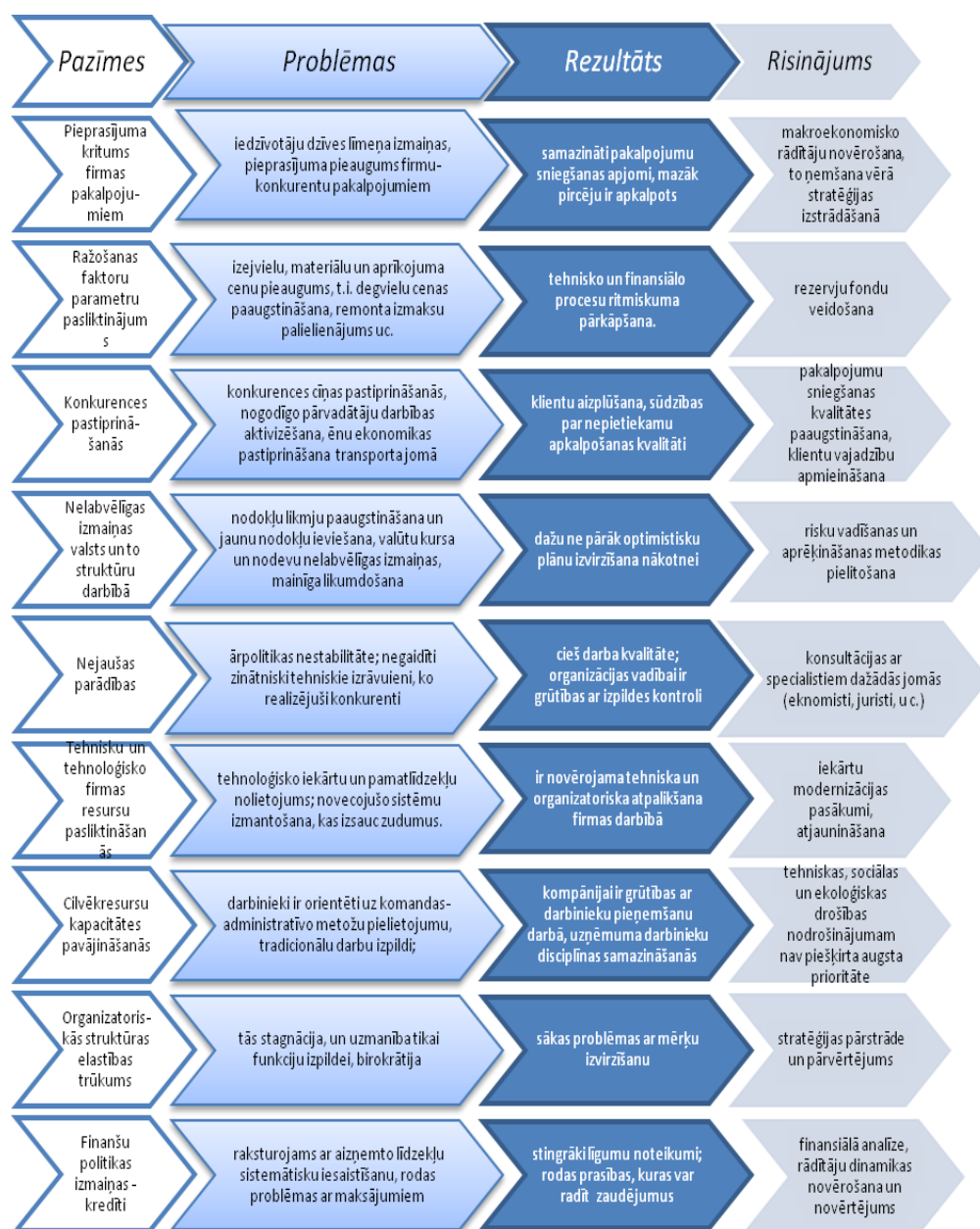
Šis stratēģiskais attīstības posms (2017.-2020.g.g.) uzņēmumam finansiāli neizdevīgs, no vienas puses, bet, no otras puses, bez īslaicīgajām grūtībām nevar attīstīties. Jau 2020. ir plānots nozīmīgs pieaugums un atdevums no ieguldītājiem līdzekļiem.

2.5. Stratēģijas izvēle

Eksistē dažādas vadīšanas stratēģijas. Savukārt, stratēģiskā plānošana ir nepieciešamais un neatņemamais elements uzņēmējdarbībā, jo būtiskā no problēmām īpaši Latvijas uzņēmumiem ir stratēģiskās plānošanas trūkums.

Situācijas analīze dod mums iespēju izstrādāt *racionālu stratēģiju*. Racionālā stratēģija ir tāda, kuru var izmantot ne tikai īpašā gadījumā.

Stratēģijas izstrāde sākas ar pazīmju noteikšanu, kas ved pie problēmām. Problēmas iedarbības rezultātu nepieciešams risināt (sk. 20.att.).



20.attēls. Pazīmju un problēmu mijiedarbība

Izejot no 20.att., iespējama rezultāts - noturīgas sistemātiskas problēmas vai pieaugošas problēmas rašanās iespējas, kas noteikti ved uz krīzi. Šādu rezultātu var izbeigt, piedāvājot katrai problēmai atbilstošo risinājumu.

Katru biznesu novērtē pēc diviem svarīgiem kritērijiem - tirgus pievilcības un biznesa stipruma. Abus raksturlielumus raksturo vairāki rādītāji, kurus vērtē ar ekspertu palīdzību (sk. augstāk). Savai vērtēšanai eksperti izmanto piedāvāto klasisko 5 baļļu skalu un kritērijus. Viņu uzdevums novērtēt dotus kritērijus un to nozīmīgumu.

Lai varētu adekvāti novērtēt šos faktorus ir nepieciešams jāņem vērā iepriekš veiktus pētījumus t.i. konkurentu izpēte, tirgu analīze, klientu novērtējums.

Biznesa stiprums vai iekšējas vides analīze ir atspoguļota 11. tabulā, kā arī 20.att.

Iekšējā uzņēmuma analīze

Kritēriji	Nozīmīgums	Konkurētspēja									Vērtība
		Vāja			Vidēja			Stipra			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Tirgus daļa uzņēmumam (Latgalē)	1,5					5					7,5
Finansiālais stāvoklis	1,0		2		4						4,0 (1,0)
Pakalpojumu kvalitāte (jauni autobusi)	3,5				4		6				14,0 (21,0)
Firmas popularitāte	0,5					5					2,5
Dotācijas	1,0					5					5,0
Vadoša personāla un darbinieku kvalifikācija	1,2					5	6				6,0 (7,2)
Klientu apmierināšanas pasākumu efektivitāte	0,8			3	4						2,4 (3,2)
Kopā	10	Kopā									41,4 (47.4)
Rādītājs											4,6 (5.27)

Piezīme: kritērija īpatsvars jeb nozīmīgums ir novērtēts no SIA "Daugavpils autobusu parks" pozīcijām, diapazons (0; 10)

-  Tendence, kas pazemina uzņēmuma konkurētspēju;
 Tendence, kas paaugstina uzņēmuma konkurētspēju

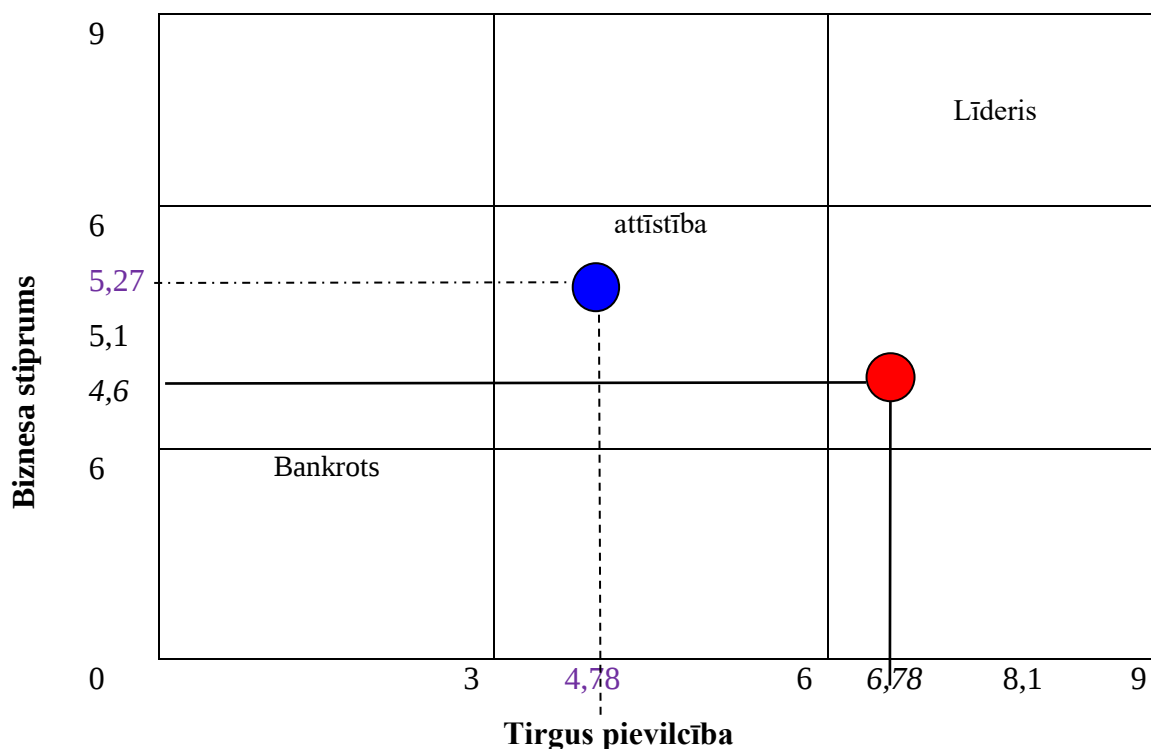
Tirgus pievilcība – ārējās vides analīze. Tā ir veiktā 12. tabulā.

Ārējā uzņēmuma analīze

Kritēriji	Nozīmī- gums	Konkurētspēja									Vērtība
		Vāja			Vidēja			Stipra			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Tekošais tirgus pieaugums gadā	0,5	1									0,5
Konkurences intensitāte (īpaši Daugavpilī)	2,0				4	←	6				12,0 (8,0)
- politiskā - valstiskā ietekme (izmaiņas nodokļu likumdošanā)	1,8					5	←	7			12,6 (9,0)
Inflācijas ietekme	1,0					5	←	6			6,0 (5,0)
demogrāfiskās situācijas pasliktinā- šana (kopējā iedzīvotāju izmaiņas)	3,0				4	←	6				18,0 (12,0)
ēnu ekonomikas sekas	1,7					5	←	7			11,9 (8,5)
Kopā	10	Kopā									61,0 (43,0)
Rādītājs											6,78 (4.78)

Piezīme: kritērija īpatsvars jeb nozīmīgums ir novērtēts no SIA "Daugavpils autobusu parks" pozīcijām, diapazons (0; 10)

Pamatojoties uz šo analīzi sastādīsim McKinsey matricu (sk.21.att.).



21.att. McKinsey matrica

Sastādītajā stratēģiju matricā ir iespējamas 3 stratēģiju grupas:

1. Investēt / augšana
2. Selektivitāte / ieņēmumi
3. „ražas novākšana”/ likvidēšana

Atbilstoši uzņēmuma atrašanās vietai matricā, nosaka nākotnes attīstības stratēģijas.

Ar sarkano apli ir apzīmēts uzņēmuma esošais stāvoklis, bet ar zilo prognozējamais.



Tātad tagad ir *Attīstīties izmeklēti*

- ◆ meklēt iespējas attīstīties ar zemu riska pakāpi
- ◆ investēt tikai pievilcīgajos segmentos

Bet jau 2017.g ir jāizmanto cita stratēģija.



Attīstīties izmeklēti, vadīt ienākumus un izmaksas

- ◆ esošas programmas aizsargāšana
- ◆ investīciju koncentrēšana ienesīgajos virzienos, ar zemu riska pakāpi

2.6. Risku analīze un to mazināšanas plāns

Tā kā, pēc uzņēmuma darbības analīzes, izriet attīstības stratēģija, kas ir saistīta ar zemo risku, tad nepieciešams noteikt ietekmējošus riskus, kas traucē uzņēmuma darbībai.

Tālāk ir izanalizēta informācija par būtiskiem riskiem un neskaidriem apstākļiem, ar kuriem sabiedrība saskarēs un kuri var ietekmēt tā finansiālo stāvokli.

2013.gada 17.decembrī Daugavpils pilsētas dome pieņēma lēmumu par SIA „Daugavpils autobusu parks” reorganizācijas uzsākšanu, nodalot Daugavpils pilsētas

sabiedriskā transporta pakalpojuma daļu un pievienojot to AS „Daugavpils satiksme”, kā rezultātā sākot no 01.01.2014. SIA „Daugavpils autobusu parks” zaudēja lielu sava biznesa daļu, t.i. Daugavpils pilsētas sabiedriskā transporta pakalpojumus.

Sabiedrības darba apjoma samazināšana savukārt izraisīja visu sabiedrības pamatrādītāju krietnu kritumu, tā darbinieku skaits samazinājās vairāk par 50%, gada apgrozījums – par 40.4% 2015.gadā sabiedrības saimnieciskās darbības rezultāts vēl būtiski pasliktinājās, jo sabiedrība zaudēja piederošās mantas daļu (aktīva daļu) saskaņā ar 12.02.2015. kapitāla daļu turētāja apstiprināto reorganizācijas līgumu, kā rezultātā 2015.pārskata gada izdevumos tika iekļauta nodoto mantu atlikusī vērtība, kas uz 31.05.2015. sastādīja 728 418 EUR. Rezultāta sabiedrības zaudējumi 2015.gada beigās pārsniedza pamatkapitālu par ~77.2% (Komerclikuma 219. panta nosacījumi).

Diemžēl lielākais finanšu risks kopā ar force majeure risku ir valsts, jo neviens nevar pasargāt sevi no nodokļu izmaiņām

SIA „Daugavpils autobusu parks”, izmantojot savus līdzekļus, ir spējīga realizēt risku mazināšanas plānu. Ņemot vērā, ka jebkura uzņēmējdarbība ir saistīta ar risku, plānā ir noteikts:

1. kādas ir kritisko noteikumu novērtēšanas iespējas to iestāšanas gadījumā;
2. ka var paredzēt un pārvarēt kritisko notikumu iestāšanos (skat. tab.).

Būtisko notikumu pienākšanas varbūtības vidējais notikums pēc 10 ballu sistēmas ir aprēķināts ekspertu aptaujas datu apstrādes rezultātā (sk. augstāk). Jo augstāks tas ir, jo lielākā mērā SIA izstrādā notikumu neitralizēšanas plānu.

2.6.1. Risku noteikšana un klasifikācija

Pirms jebkuras metodes pielietošanas jāklasificē un jānovērtē visi iespējamie riski (sk. 14.tab.). Iespējamie riski un kritiskie gadījumi ir noteikti atbilstoši 19.att.

14.tabula.

SIA „Daugavpils autobusu parks” riska faktori

<i>Faktori</i>	<i>Kritiskā gadījuma nosaukums</i>	<i>Paskaidrojums</i>
Nejaušas parādības	➤ Ugunsgrēks ➤ force majeure apstākļi ➤ negaidīti zinātniski tehniskie izrāviņi, ko realizējuši konkurenti	➤ Šis faktors spēj kardināli izmainīt darbības realizēšanas procesu. Pastāv gan uzņēmumā iekšienē, gan ārienē. Šis riska faktors var izraisīt lielus zaudējumus ➤ cieš darba kvalitāte; organizācijas vadībai ir grūtības ar izpildes kontroli
Sabiedriskās attiecības	➤ Valsts politikas izmaiņas ➤ likumdošana ➤ attiecību pasliktināšana ar citām valstīm ➤ ES jaunas prasības	➤ Šie riski pastāv vienmēr jebkurai darbībai un jebkuram uzņēmumam. ➤ Jāņem vērā likumdošana, bet tā mainās (jau ir jauni projekti) ➤ Ja tiks pasliktinātas attiecības ar austrumu valstīm, tad pasliktināsies ar situācija iekšējā tirgū. ➤ Jauno ES prasību un kritēriju ieviešanai ir nepieciešami papildus līdzekļi

Ekonomiskā situācija	➤ Inflācija ➤ nodokļu likmju ➤ nelabvēlīgas sistēmas izmaiņas ➤ <i>ēnu ekonomikas lomas paaugstinājums</i>	➤ Šis faktors var rādīt ieguldīto kapitāla trūkumu, ka arī firmas pakalpojumu cenas paaugstinājumu ➤ Šajā gadījumā var pazaudēt gan klientus, gan piegādātājus ➤ Jaunas nodokļu likmes ļoti iespaidīgi var ietekmēt darbības procesu un rezultātu ➤ Var pasliktināties situācija ar Euro valūtas kursu
Pakalpojumu sniegšanas risks	➤ <i>Transporta līdzekļu novecošanas</i> ➤ tehnikas un tehnoloģijas izmantošanas kļūdas ➤ pakalpojumu sniegšanas kvalitātes nestabilitāte ➤ darbinieku prasmes neatbilstība ➤ strādājošo slimība ➤ cilvēkresursu kapacitātes pavājināšanās ➤ organizatoriskās struktūras elastības trūkums	➤ Ja jaunie transporta līdzekļi netiks iegādāti, tad šis risks ir diezgan nozīmīgs ➤ Grūtības, saistītas ar vajadzīgo programmu iepirkšanu un tehnoloģijas apgūšanu ➤ Šis risks var rasties partneru nolaidības dēļ ➤ Strādnieku darbs var būt ne tik kvalificēts dažādu iemeslu dēļ ➤ Pēkšņa slimība vai nāve vissvarīgākos projekta realizācijas momentos var radīt projekta realizēšanas kavēšanu ➤ Kompānijai ir iespējamās grūtības ar darbinieku pieņemšanu darbā, uzņēmuma darbinieku disciplīnas samazināšanās ➤ Stagnācija, un uzmanība tikai funkciju izpildei, birokrātija
Klienti un tirgus	➤ Maksātspēja ➤ klienti griežas konkurējošās firmās ➤ konkurentu skaita paaugstināšana ➤ <i>iedzīvotāju dzīves līmeņa izmaiņas,</i> ➤ pieprasījuma pieaugums firmu-konkurentu pakalpojumiem	➤ Var radīt zaudējumus finanšu jomā ➤ Šis risks var radīt neto apgrozījuma samazināšanu, ka arī var samazināt peļņu ➤ Klientu aizplūšana, sūdzības par nepietiekamu apkalpošanas kvalitāti ➤ Var radīt zaudējumus laikā, neļauj uzsākt jauno projektu ➤ Šis risks ir ļoti iespējam, jo Latvijā ātri attīstās šī nozare ➤ Samazināti pakalpojumu sniegšanas apjomi, mazāk pircēju ir apkalpots
Finanšu risks	➤ Neplānotie izdevumi ➤ <i>Pakalpojuma kvalitātes zudums</i> ➤ Kapitāla trūkums ➤ Uzņēmuma finanšu politikas izmaiņas - kredīti	➤ Šis risks pastāv vienmēr jo to var izraisīt dažādi citi riska faktori ➤ Var rasties darba procesā neatbilstošo transporta līdzekļu izmantošanas dēļ.

Novērtējot riska iespējamību un iedarbības pakāpi, tiek izmantota šāda klasifikācija un varbūtības skala, 14.tabulā arī paskaidrota riska iedarbība. (sk. 15.tab.)

15.tabula.

Risku novērtējuma skala

Koeficients	Riska iestāšanās varbūtība	Risku iedarbība
0	Riska iestāšanās nav iespējama	Nenožīmīga
0,1	Riska iestāšanās ir ļoti maza	
0,2	Riska iestāšanās ir mazticama	Maznozīmīga
0,3	Ir neliela varbūtība	
0,4	Ir varbūtība, bet mazākā nekā 50/50	
0,5	Varbūtība ir 50/50	Nopietna
0,6	Diezgan iespējami	
0,7	Vairāk nekā iespējami	Kritiska
0,8	Paredzami	
0,9	Ļoti iespējami	Katastrofiska
1	Noteikti būs	

Tā kā jau izstrādāta skala un aprakstīti un klasificēti riski, tālākajai analīzei varam izmantot *Delfi metodi*.

2.6.2. Risku novērtējums

Riskus vērtē ar ekspertu palīdzību (sk. augstāk). Savai vērtēšanai eksperti izmanto jau piedāvāto skalu un riska faktorus. Viņu uzdevums novērtēt dotus riska faktorus, un ja būs, tad piedāvāt savus.

16.tabula.

Riska varbūtība no ekspertu viedokļa

Riski Eksperti	Nejaušas parādības	Sabiedriskās attiecības	Ekonomiskā situācija	Pakalpojumu sniegšanas risks	Klienti un tirgus	Finansu risks
1	0,2	0,4	0,6	0,4	0,7	0,6
2	0,2	0,5	0,5	0,3	0,9	0,5
3	0,3	0,4	0,6	0,4	0,8	0,6
4	0,2	0,3	0,5	0,4	0,7	0,6
Kopā	0,9	1,6	2,2	1,6	3,1	2,3

Katra eksperta ieguldījums kopējā novērtējumā, viedokļu saskaņotība un atšķirības, analizējot katru faktoru. Bet 16.tab. parāda, ka kopēja tendence vienāda, neskatoties uz to, ka dažkārt ekspertiem bija dažādi viedokļi un novērtējumi.

Izmantojot 16.tab. datus var aprēķināt vidējo riska aritmētisko lielumu. (sk. 17.tab.)

17. tabula.

Vidējais riska aritmētiskais lielums

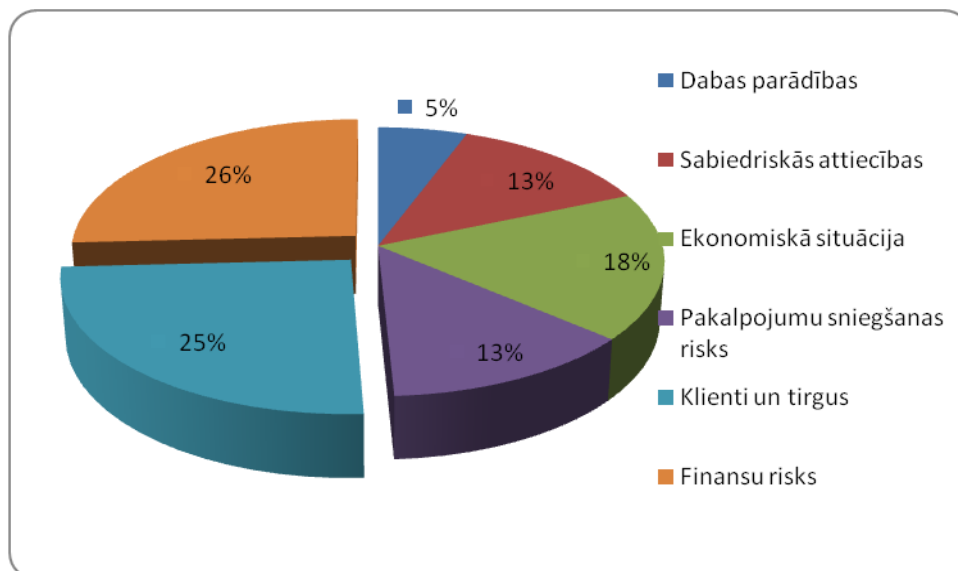
Nejaušas parādības	$0,9/4 = \mathbf{0,175}$	Ir neliela zaudējumu varbūtība
Sabiedriskās attiecības	$1,6/4 = \mathbf{0,4}$	Ir zaudējumu varbūtība, bet mazākā nekā 50/50
Ekonomiskā situācija	$2,2/4 = \mathbf{0,55}$	Diezgan iespējami zaudējumi
Pakalpojumu sniegšanas risks	$1,6/4 = \mathbf{0,4}$	Ir zaudējumu varbūtība, bet mazākā nekā 50/50
Klienti un tirgus	$3,1/4 = \mathbf{0,775}$	Paredzami
Finanšu risks	$2,3/4 = \mathbf{0,8}$	Paredzami

Salīdzinošā skala

Koeficients pēc skales	[0 - 0,2)	[0,2 - 0,5)	[0,5 - 0,7)	[0,7 - 0,8]	(0,81 – 1]
Atbilstoša krāsa					

No 15.tab. un 16.tab. var secināt, ka galvenie no riskiem ir tā sauktais klientu un tirgus risks un finanšu risks, vēl eksistē vidēja līmeņa riski – nopietni un maznozīmīgi riski. Katastrofisko risku kamēr nav, bet tie ir iespējami, ja uzņēmums neko nedarīs.

Pamatojoties uz 16.tab. datiem, ir izveidota diagramma (sk. 22.att.)



22.att. Riska faktoru sadalījums, %

No 21. att. varam novērtēt, ka SIA „Daugavpils autobusu parks” situācijā un nepieciešams veikt ļoti rūpīgu atsevišķu riska faktoru izvērtēšanu un sagatavot iespējamās rīcības plānus šādu riska situāciju iestāšanās nepieļaušanai.

Ja kāda atsevišķa riska faktora riska lielums pārsniedz 10 balles, tad tam jāpiegriež īpaša vērība un jāizstrādā rīcības plāns riska faktoru samazināšanai.

Mūsu gadījumā varam uzskatīt par nopietniem riska faktoriem faktorus

1. **Klienti un tirgus** - kā nopietno; (tas tirgzinības jomas galvenais risks)
2. **Finansu risks** – arī diezgan nopietns riska līmenis, bet tas ir saistīts ar esošo situāciju uzņēmumā;
3. **Ekonomiskā situācija** – nav atkarīgs no uzņēmuma, bet jāņem vērā, plānojot darbību

Pakalpojumu sniegšanas risks un sabiedrisko attiecību risks – nav nopietns, ir apmēram tajā pašā līmenī kā visiem pārējiem uzņēmumiem.

Secinājums

Acīmredzami, ka veikta riska faktoru analīze apstiprina jau iepriekš iegūtos rezultātus.

Uzņēmumam ir diezgan nopietna situācija ar finansēm, uz kuru ietekmē divi galvenie aspekti:

1. iedzīvotāju skaita samazināšana, kuru rezultātā samazinās neto apgrozījums un kopējie ieņēmumi;

2. nepieciešamība iegādāt jaunus pamatlīdzekļus, lai būtu konkurētspējīgam, t.i. atjaunot ritošo sastāvu. Tam nepieciešama liela naudas summa, kas, savukārt samazina kopējo peļņu.

2.6.3. Risku vadīšana uzņēmumā

Analizējot situāciju uzņēmumā SIA „Daugavpils autobusu parks” un to apkārtnē tiek noteikti un klasificēti riski tālākajai darbībai tagad jāizstrādā uzņēmuma darbības koncepcija.

SIA „Daugavpils autobusu parks” ne tikai jāanalizē riska faktori, kas var radīt zaudējumus, bet arī prot vadīt tos, t.i. veikt kādas pasākumus, lai izvairītos no riska, vai samazinātu negatīvo iedarbību.

Iespējamās darbības riska faktoru samazināšanai parādītas tabulā (sk. 18.tab.):

18.tabula.

Risku pārvarēšanas pasākumi

<i>Iestāšanās varbūtība, ballēs</i>	<i>Ietekmē uzņēmuma darbību</i>	<i>Negatīvu seku pārvarēšanas lēmumu pieņemšanas plāns</i>
Nejaušas parādības	Var izraisīt lielus zaudējumus un samazināt darba kvalitāti	Īpašuma apdrošināšana. Jāņem vērā šis faktors, parakstot līgumus.
Sabiedriskās attiecības	Varbūt samazināti pakalpojumu sniegšanas apjomi, mazāk pircēju ir apkalpots Var palielināties cena, bet šīm pakalpojumu veidiem nav būtiski. Iespējams tiks izvirzītas jaunas prasības uzņēmumu darbībai.	makroekonomisko rādītāju <u>novērošana</u> , to ņemšana vērā stratēģijas izstrādāšanā Kontakti ar ekonomiskajiem un juridiskajiem konsultantiem.
Ekonomiskā situācija	Samazināsies ieņēmumi un finansiālie rādītāji, ka arī samazināsies pasažieru plūsma negodīgo pārvadātāju darbības aktivizēšanas dēļ un ēnu ekonomikas pastiprināšanas rezultātā transporta jomā	Rezervju fonda izveidošana, stratēģiskā un operatīva plānošana, alternatīvo variantu izstrāde, sadarbība ar speciālistiem. <u>tirgus analīze</u>
Pakalpojumu sniegšanas risks	Kompānijai ir iespējamās grūtības ar darbinieku pieņemšanu darbā, uzņēmuma darbinieku disciplīnu tehnoloģisko iekārtu un pamatlīdzekļu nolietojums; novecojušo sistēmu neefektīva izmantošana, kas izsauc zudumus.	Personāla apdrošināšana tehniskas, sociālas un ekoloģiskas drošības nodrošinājumam tiks piešķirta augsta prioritāte <u>Ieguldījumi pamatlīdzekļos</u>
Klienti un tirgus	Būtiski ietekmē, jo tas skar galvenos stratēģijas prioritātes: klientu skaitu un kvalitatīvu apkalpošanu	Pakalpojumu sniegšanas <u>kvalitātes pastāvīgā paaugstināšana</u> , klientu vajadzību noteikšana un apmierināšana. Tas nozīmē: <u>jaunu transporta līdzekļu iegāde</u>
Finanšu risks	Finansiālie rādītāji var krietni samazināties, bet <u>līdz noteiktam līmenim</u> .	Droša partnera reputācijas veidošana, projekta sastādīšana, <u> piedalīšanas konkursos</u> finansiālā analīze, rādītāju dinamikas novērošana un novērtējums

18. tab. ir aprakstīti galveni pasākumi, kas jāveic firmai, lai mazinātu riskus.

3. Rezultātu kopsavilkums

Analizējot sabiedrības darbības nepārtrauktību no risku novērtēšanas viedokļa un to ietekmi uz sabiedrības darbības turpināšanu tiek uzskatīts, ka sabiedrība paredzamā nākotnē turpinās savu darbību, jo nepastāv nodoms likvidēt sabiedrību un vispārējie riska rādītāji, tādi kā negatīvas finanšu tendences un rādītāji, pārmērīgās parādsaistības vai neatbilstoši aizņemtā kapitāla avoti, likviditātes problēmas, kā arī citi riski sabiedrībai neizpildās. Tāpat arī nepastāv būtiskas šaubas par sabiedrības spēju turpināt darboties arī turpmāk.

Svarīgi atzīmēt, ka sabiedrības sekmīga darbība tieši saistīta ar rezultātiem konkursā „Par tiesību piešķiršanu sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanai ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīklā”

Apkopojot visus pētījuma un plānošanas rezultātus varam īsi aprakstīt galvenos pasākumus.

Pasākumu kalendāro grafiku var redzēt 19. tabulā.

19.tabula.

Plāna realizācijas kalendārais grafiks

Galveno darbu saraksts	Gads			
	2017	2018	2019	2020
Tirgus izpēte un novērošana	*	*	*	*
Klientu vajadzību noteikšana	*	*	*	*
Kontrole par stratēģijas izpildi	*	*	*	*
Pamatlīdzekļu iegāde	*	*	*	*
Piedalīšanos konkursā „Par tiesību piešķiršanu sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanai ar autobusiem reģionālās nozīmes maršrutu tīklā”				*

No 18. Tab. ir skaidrs, ka visi izpildāmie pasākumi palīdzēs apgūt lielā tirgus daļu un paaugstināt savu konkurētspēju, un, galā rezultātā, arī peļņu.

Mērķu uzstādīšana un kontroles rādītāju noteikšana par to izpildi

<i>Uzdevumi</i>	<i>Sasniedzamais rezultāts</i>	<i>Rezultatīvais rādītājs perioda sākumā</i>	<i>Rezultatīvais rādītājs perioda beigās</i>	<i>Izpildes termiņš</i>	<i>Nepieciešamie resursi (vides, darbaspēka, finansu, ...)</i>
I. Mērķis - Nodrošināt pieejamus, kvalitatīvus, ērtus, ātrus, drošus un vides prasībām atbilstošus sabiedriskā transporta pakalpojumus:					
1.1. Nodrošināt kvalitatīvus un ērtus sabiedriskā transporta pakalpojumus					
1. Piedalīties konkursā par tiesību piešķiršanu sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanai reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļā „LATGALE”	Līguma noslēgšana par tiesību piešķiršanu sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanai reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļā „LATGALE”	Līgums par sabiedriskā transporta pakalpojumu u sniegšanu reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļā „KRĀSLAVA”	Līguma noslēgšana par tiesību piešķiršanu sabiedriskā transporta pakalpojumu sniegšanai reģionālās nozīmes maršrutu tīkla daļā „LATGALE”	2017.-2020.	resurss: uzņēmuma resursi, piesaistīti resursi
2. Nodrošināt ieplānoto reisu skaita izpildi	Ieplānotu reisu izpilde pēc apstiprinātiem kustības sarakstiem	Ieplānoto reisu izpilde 99.4%	Ieplānoto reisu izpilde ne mazāk kā 99.5%	2017.-2020.	atbilstošs transporta līdzekļu stāvoklis; darbinieku disciplinētība resurss: uzņēmuma darbaspēks; uzņēmuma transporta līdzekļi

3. Nodrošināt kustības sarakstu ievērošanu	Autobusu atiešanas un pienākšanas laika sakritība salīdzinājumā ar noteikto laiku kustības sarakstos	9 neatbilstības gadā	ne vairāk par 5 ne atbilstībām gadā	Pastāvīgi	autovadītāju disciplinētība <i>resurss: kontrolieru dienesta darbaspēks</i>
4. Nodrošināt elastīgu biļešu sistēmu	Pasažieru skaita palielināšana	40 virzieniem	50 virzieniem	2017.-2020.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks</i>

1.2. Modernizēt sabiedriskos transportlīdzekļus un tehniskās iekārtas:

1. Nodrošināt ritošā sastāva atjaunošanu ar jauniem, kvalitatīviem un videi draudzīgiem (EURO6) transportlīdzekļiem	Ritošā sastāva atjaunošana ar jauniem kvalitatīviem autobusiem pasažieru drošības un pārvešanas nepārtrauktības nodrošināšanai	Iegādāti 8 transportlīdzekļi	Iegādāti 34 transportlīdzekļi	2017.-2020.	<u>Starppilsētu nozīmes maršrutiem</u> <u>2018.gadā</u> iegādāties 1 autobusu (vid. cena ≈200 000 €) <u>2019.gadā</u> iegādāties 2 autobusus (vid. cena ≈200 000 €) <u>2019.gadā</u> iegādāties 6 autobusus (vid. cena ≈200 000 €) Iegādes summa ≈1 800 000 € <i>(finansēšanas avots - kredītresursu piesaiste)</i> <u>Vietējās nozīmes maršrutiem</u> <u>2017.gadā</u> iegādāties 11 mikroautobusus (vid. cena ≈43 000 €) un 3 autobusus (vid. cena ≈150 000 €) <u>2018.gadā</u> iegādāties 1 mikroautobusu (vid. cena ≈43 000 €) un 1 autobusu
---	--	------------------------------	-------------------------------	-------------	---

					(vid. cena ≈150 000 €) <u>2019.gadā</u> iegādāties 2 mikroautobusus (vid. cena ≈43 000 €) <u>2020.gadā</u> iegādāties 1 mikroautobusu (vid. cena ≈43 000 €) un 6 autobusus (vid. cena ≈150 000 €) Iegādes summa ≈2 145 000 € <i>(finansēšanas avots - kredītresursu piesaiste)</i>
2. Nodrošināt transportlīdzekļu pielāgošanu personām ar funkcionāliem traucējumiem, grūtniecēm un personām ar maziem bērniem (tai skaitā ar bērnu ratiem)	Transportlīdzekļu pielāgošana personām ar īpašām vajadzībām pārvadāto pasažieru skaita pieaugumam	60%	Pielāgoto transportlīdzekļu skaits ne mazāk kā 65% no kopējā skaita	2017.-2020.	Esošo transporta līdzekļu modernizācija <i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; uzņēmuma finansu līdzekļi (sk. finansu plānošanu – budžets un naudas plūsmu)</i>
3. Aprīkot transportlīdzekļus ar integrēto kustības kontroles, pasažieru drošības un informēšanas sistēmu	GPS sistēmu instalēšana kases aparātos		70 kases aparātu sasaiste ar GPS sistēmu	2017.-2020.	Summa – 1 400/ € <i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; uzņēmuma finansu līdzekļi (sk. finansu plānošanu – budžets un naudas plūsmu)</i>
	GPS aktivizēšana programmā UPIS		1 gab.	2017.-2020.	Summa – 2 990/ €
4. Infrastruktūras uzturēšana kārtībā	Sakārtota un darbam droša uzņēmuma infrastruktūra	Remontdarbi pēc nepieciešamības		2017.-2020.	2017.gadā investīciju summa – 2 100 € <i>(finansēšanas avots – uzņēmuma resursi);</i> 2018.gadā investīciju summa – 1 000 € <i>(finansēšanas avots – uzņēmuma resursi)</i>

					2019.gadā investīciju summa – 550 € (finansēšanas avots – uzņēmuma resursi) 2020.gadā investīciju summa – 4 400 €
5. Nodrošināt tehnikas modernizāciju transportlīdzekļu remonta un tehniskās apkopes kvalitātes paaugstināšanai	Mūsdienu prasībām atbilstošas tehniskās iekārtas		1 mūsdienīga bremžu diagnostikas stenda iegāde	2017.-2020.	2018.g. – 20 000 € resurss: uzņēmuma finansu līdzekļi (sk. finansu plānošanu)
6. Nodrošināt datorizācijas procesa uzlabošanu	Datortehnikas atjaunošana	Iegādāti 7 datori	Iegādāti 8 jauni datori	2017.-2020.	2017.g. – 1 300 € (4 datori) 2018.g. – 700 € (2 datori) 2019.g. – 700 € (2 datori) (finansēšanas avots – uzņēmuma resursi)

1.3. Uzlabot informācijas pieejamību iedzīvotājiem:

1. Pilnveidot pasažieru informācijas pieejamību transportlīdzekļos par maršrutiem, pieturvietām audiāli un vizuāli	Autobusi aprīkotie ar iekārtām, kas nodrošina pasažieru informētību par maršrutiem un pieturvietām audiāli un vizuāli	6 gab.	10 gab.	2017.-2020.	Summa – 31 000 € (finansēšanas avots – uzņēmuma resursi)
--	---	--------	---------	-------------	---

II. Mērķis - Darbinieku mērķtiecīga attīstība un darba vides uzlabošana:

Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana atbilstoši sabiedrības attīstības un darbības mērķiem	Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana	1	Pēc nepieciešamības	2017.-2020.	Summa – 1400 € (finansēšanas avots – uzņēmuma resursi)
--	--	---	---------------------	-------------	---

III. Mērķis - Pilnveidot komunikāciju ar sabiedrību, nodrošināt atgriezenisko saiti:

1. Nodrošināt mājas lapas regulāro aktualizēšanu	Klientu un partneru informētība par aktuālajām izmaiņām	Aktualizēta informācija pēc nepieciešamības, bet ne retāk, kā 1 reizi nedēļā	Aktualizēta informācija pēc nepieciešamības, bet ne retāk, kā 1 reizi nedēļā	2017.-2020.	500 € (finansēšanas avots – uzņēmuma resursi)
2. Veikt klientu (pasažieru) aptauju par sniegto pakalpojumu kvalitāti	Sabiedrības sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējums	1 reizi gadā	1 reizi gadā	2017.-2020.	500 € (finansēšanas avots – uzņēmuma resursi)
3. Veikt sūdzību izskatīšanu un analīzi	Saņemto mutisko un rakstisko sūdzību analīze, atbildes iesniedzējiem	6 pamatotas sūdzības	Pamatotu sūdzību skaits ne vairāk par 2	2017.-2020.	resurss: uzņēmuma darbaspēks
4. Saņemtu iesniegumu izskatīšana, analīze un atbilžu sniegšana;	Sagatavotas atbildes uz iesniegumiem, priekšlikumiem iesniedzējiem	100% sniegta informācija normatīvajos aktos noteiktajos termiņos	100% sniegta informācija normatīvajos aktos noteiktajos termiņos	2017.-2020.	resurss: uzņēmuma darbaspēks

IV. Mērķis - Nodrošināt sabiedrības finanšu stabilitāti:

4.1. Nodrošināt ilgpējīgu sabiedrības attīstību, piesaistot finansējumu investīcijām

Nodrošināt sabiedrības pozitīvus rādītājus efektīvai sadarbībai ar bankām	Nodrošināt DSCR (naudas plūsmas seguma koeficients) ≥ 1.2	1.99	2.35	2017.-2020.	<i>resurss: piesaistītie resursi</i>
	Koriģētais pašu kapitāla koeficients $> 15\%$	43%	44%	2017.-2020.	

4.2. Nodrošināt efektīvu naudas līdzekļu vadības veikšanu sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma un saistību izpildei

1. Nodrošināt stabilu ieņēmumu apmēru	Nodrošināt ieņēmumu no pasažieru pārvadāšanas samazinājumu no ieplānotiem ne vairāk par 3%	Faktisko ieņēmumu samazinājums 5% no ieplānotiem	Faktisko ieņēmumu samazinājums nepārsniedz 3% no ieplānotiem	2017.-2020.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; uzņēmuma finansu līdzekļi</i>
2. Nodrošināt naudas plūsmas efektīvu pārvaldīšanu	Naudas līdzekļu efektīvā pārvaldīšana	Naudas plūsmas izpilde ikgadējā budžeta plāna ietvaros	Faktiskās naudas plūsmas svārstības nepārsniedz 10% pret plānotās	2017.-2020.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; uzņēmuma finansu līdzekļi</i>

3. Optimizēt saimnieciskās darbības izdevumus	Saimnieciskās darbības izdevumu optimizēšana	Faktiskie izdevumi pārsniedza 14% pret plānotiem	Faktiskie izdevumi nepārsniedz 10% pret plānotiem	2017.-2020.	<i>resurss: uzņēmuma darbaspēks; uzņēmuma finansu līdzekļi</i>
---	--	--	---	-------------	--

4. Stratēģijas atbalsta politika

SIA „Daugavpils autobusu parks” vidēja termiņa attīstības stratēģija 2017.-2020.gadam ir uzņēmuma vadības apstiprināts dokuments, kurā ir noteikts kapitālsabiedrības ilgtermiņā sasniedzamais mērķis (vīzija), vidēja termiņa prioritātes un rīcības 4 gadu periodam, kā arī īstermiņa (tekošais) darbības plāns. Stratēģijā noteiktās 5 vidēja termiņa prioritātes paredzēts sasniegt, īstenojot dažādus uzdevumus (rīcības).

Prioritāšu un rīcību (t.sk. konkrētu projektu) izvirzīšana ir tikai daļa no uzņēmuma attīstības plānošanas procesa, svarīgs tā elements ir stratēģiskā dokumenta īstenošanas uzraudzība, ar kuras palīdzību izvērtēt, vai uzņēmuma darbība un attīstība norit tā, kā paredzēts izstrādātajā dokumentā.

Lai būtu iespējams sekot līdzi, vai izstrādātās stratēģijas ieviešanas process atbilst plānotajam, SIA „DAP” ir izstrādājusi savas Vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2017.-2020.gadam īstenošanas uzraudzības kārtību, lai:

- sekmētu uzņēmuma struktūrvienību un darbinieku koordinētu darbību;
- nodrošinātu uzņēmuma un tā sniegto pakalpojumu kvalitātes un atbilstības novērtēšanas iespējas, identificējot pārmaiņas uzņēmuma rezultatīvajos rādītājos;
- identificētu, vai stratēģijas rezultatīvo rādītāju sasniegšana norit kā plānots;
- identificētu jaunas problēmas un iespējas, kas saistītas ar uzņēmuma attīstību un kurām nepieciešams veltīt tālāku izpēti un attiecīgu lēmumu pieņemšanu to risināšanai;
- nodrošinātu sabiedrību, politiķus un citas ieinteresētās puses ar informāciju par SIA „DAP” vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2017.-2020.gadam īstenošanas gaitu un panākumiem;
- nodrošinātu uzņēmuma vispārējās attīstības novērtēšanas iespējas.

Par SIA „DAP” vidēja termiņa attīstības stratēģijas 2017.-2020.gadam īstenošanas uzraudzības kārtību un tās ieviešanu atbildīgs ir uzņēmuma valdes priekšsēdētājs, kurš – tāpat kā stratēģijas praktiskajā ieviešanā - stratēģijas īstenošanas uzraudzības procesā aktīvi sadarbojas ar visām nodaļām un atbildīgajiem darbiniekiem.

SIA „DAP” valdes loceklis vada stratēģijas uzraudzības procesu, savukārt no iesaistīto nodaļu puses iesaistās attiecīgo jomu speciālisti un atbildīgie darbinieki, operacionālā līmenī veicot uzraudzības īstenošanas procesa darbības (piem., konkrēto datu atlasī).

Uzraudzības procesā iegūtā informācija ir pamats stratēģijas novērtējuma veikšanai. Lai nodrošinātu iespēju nepārtraukti sekot līdzi stratēģijā noteikto rezultatīvo (panākumu) rādītāju izpildei, ir izveidota pastāvīgu uzraudzības rādītāju informācijas sistēma (21. tab.). Informācijas sistēmā ir ietverta šāda informācija par stratēģijas uzraudzības rādītājiem: stratēģijā noteiktie progresa izvērtēšanas kritēriji (atbilstoši katram no 5 stratēģiskajiem virzieniem – sk. 20.tab.);

Stratēģijas izvērtēšanas rādītāji

Stratēģiskais mērķis	Novērošanas kritērijs	Vērtība bāzes gada	Sasniedza mā vērtība	Vēlama tendence pret iepriekšējo periodu	Rādītāja noteikšanas metodika, uzraudzības biežums	Informācijas avots
1. Mērķis - Nodrošināt pieejamus, kvalitatīvus, ērtus, ātrus, drošus un vides prasībām atbilstošus sabiedriskā transporta pakalpojumus:						
1.1. Nodrošināt kvalitatīvus un ērtus sabiedriskā transporta pakalpojumus:						
1. Nodrošināt ieplānoto reisu skaita izpildi	Ieplānoto reisu izpilde ne mazāk kā 99.5%	99.4	99.5	↗	Uzraudzību nodrošina k/d sabiedrības dispečeru dienests; analīzi 1 reizi mēnesī PPD	Statistiskais reģistrs „Neizpildīto reisu saraksts”
2. Nodrošināt kustības sarakstu ievērošanu	Autobusu atiešanas un pienākšanas laika sakritība salīdzinājumā ar noteikto laiku kustības sarakstos	9 neatbilstības	ne vairāk par 5 ne atbilstībām	↘	Uzraudzība k/d dispečeri un kontrolieri; analīze 1 reizi mēnesī kontroldienests	Kontrolieru atskaites
1.2. Modernizēt sabiedriskos transportlīdzekļus un tehniskās iekārtas:						
1. Nodrošināt ritošā sastāva atjaunošanu	Jauno iegādāto transportlīdzekļu skaits	8	34	Starpplisētu nozīmes maršrutiem - 9 autobusi; Vietējās nozīmes maršrutiem - 10 autobusu; 15 mikroautobus u.	Pēc finansiālā (iepirkumu) plāna 1x ceturksnī	Sabiedrības esošo pamatlīdzekļu reģistrs
2. Nodrošināt transportlīdzekļu pielāgošanu personām ar funkcionāliem traucējumiem, grūtniecēm un personām ar maziem bērniem (tai skaitā ar bērnu ratiem)	Vismaz 65% no visiem autobusiem	60% no kopējā autobusu skaita	Vismaz 65% no kopējā autobusu skaita	↗	1 reizi gadā	Sabiedriskā transporta pakalpojumu izpildē iesaistīto autobusu saraksti
3. Aprīkot transportlīdzekļus ar integrēto kustības kontroles, pasažieru drošības un informēšanas sistēmu	Kases aparātu skaits ar instalēto GPS sistēmu	-	70 gab.	↗	1 reizi gadā	Sabiedriskā transporta pakalpojumu izpildē iesaistīto autobusu saraksti
4. Infrastruktūras uzturēšana kārtībā	Sakārtota un darbam droša uzņēmuma infrastruktūra	Remontdarbi pēc nepieciešamības		↗	2 reizes gadā saskaņā ar iekšējo auditu grafiku	Sabiedrības iekšējo auditu pārskats

1.3. Uzlabot informācijas pieejamību iedzīvotājiem:						
1. Pilnveidot pasažieru informācijas pieejamību transportlīdzekļos par maršrutiem, pieturvietām audiāli un vizuāli	Autobusu skaits ar atbilstošu iekārtu aprīkojumu	6 gab.	10 gab.	↗	1 reizi gadā	Sabiedriskā transporta pakalpojumu izpildē iesaistīto autobusu saraksti
2. Mērķis - Darbinieku mērķtiecīga attīstība un darba vides uzlabošana:						
1. Nodrošināt darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu atbilstoši sabiedrības attīstības un darbības mērķiem	Darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana	1	Pēc nepieciešamības	↗	1 reizi gadā pēc uzskaites datiem, analizējot kvalifikācijas atbilstības rezultātus	Sabiedrības darbinieku personiskās lietas
3. Mērķis - Pilnveidot komunikāciju ar sabiedrību, nodrošināt atgriezenisko saiti:						
1. Nodrošināt mājas lapas regulāro aktualizēšanu	Aktuālā informācija	Pēc nepieciešamības, bet ne retāk 1 reizi nedēļā	Pēc nepieciešamības, bet ne retāk 1 reizi nedēļā	→	Pastāvīga uzraudzība	Lietvedības uzskaites dati.
2. Veikt klientu (pasažieru) aptauju par sniegto pakalpojumu kvalitāti	Sniegto pakalpojumu kvalitātes novērtējums	Pozitīva viedokļa būtisks pārsvars		↗	1 reizi gadā	Kvalitātes vadības sistēmas (KVS) pārskati
3. Veikt sūdzību izskatīšanu un analīzi	Saņemto mutisko un rakstisko sūdzību skaits	6 pamatotas sūdzības	Ne vairāk par 2 pamatotām sūdzībām	↘	Pastāvīga uzraudzība	Saņemto sūdzību reģistri
4. Saņemto iesniegumu izskatīšana, analīze un atbilžu sniegšana	Sagatavotas atbildes uz iesniegumiem, priekšlikumiem iesniedzējiem	100% sniegtā informācija	100% sniegtā informācija	→	Pastāvīga uzraudzība	Juridisko un fizisko personu iesniegumu reģistrācijas žurnāls
4. Mērķis - Nodrošināt sabiedrības finanšu stabilitāti:						
4.1. Nodrošināt ilgspejīgu sabiedrības attīstību, piesaistot finansējumu investīcijām:						
Nodrošināt sabiedrības pozitīvus rādītājus efektīvai sadarbībai ar bankām	Nodrošināt DSCR (naudas plūsmas seguma koeficients) ≥ 1.2	1.99	2.35	↗	DSCR = (peļņa vai zaudējumi pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem + procentu maksājumi + pamatlīdzekļu nolietojums) / (kopēji	Sabiedrības finanšu rādītāji

					pamatsummas maksājumi + kopēji procentu maksājumi)	
	Koriģētais pašu kapitāla koeficients > 15%	43%	44%	↗	Koriģētais pašu kapitāla koeficients = (pašu kapitāls bilancē + subordinētie aizņēmumi t.sk. neizmaksātās dividendes) – (pārvērtēšanas rezerves + nemateriālie ieguldījumi + aizdevumi saistītajām personām) / aktīvu kopsumma bilancē	Sabiedrības finanšu radītāji

4.2. Nodrošināt efektīvu naudas līdzekļu vadības veikšanu sabiedriskā transporta pakalpojumu pasūtījuma un saistību izpildei

1. Nodrošināt stabilu ieņēmumu apmēru	Nodrošināt ieņēmumu no pasažieru pārvadāšanas samazinājumu no ieplānotiem ne vairāk par 3%	Faktisko ieņēmumu samazinājums 5% no ieplānotiem	Faktisko ieņēmumu samazinājums nepārsniedz 3% no ieplānotiem	↘	Faktisko ieņēmumu samazinājums = Faktiskie ieņēmumi / Ieplānotie budžētā ieņēmumi x 100%	Sabiedrības finanšu radītāji un sabiedrības budžets pārskata periodam
2. Nodrošināt naudas plūsmas efektīvu pārvaldīšanu	Naudas līdzekļu efektīvā pārvaldīšana	Naudas plūsmas izpilde ikgadējā budžeta plāna ietvaros	Faktiskās naudas plūsmas svārstības nepārsniedz 10% pret plānotās	→	Faktiskās naudas plūsmas svārstības = Faktiskais naudas līdzekļu atlikums pārskata perioda beigās / Ieplānotais naudas līdzekļu apmērs x 100%	Sabiedrības finanšu radītāji un sabiedrības naudas plūsmas plāns pārskata periodam
3. Optimizēt saimnieciskās darbības izdevumus	Saimnieciskās darbības izdevumu optimizēšana	Faktiskie izdevumi pārsniedza 14% pret plānotiem	Faktiskie izdevumi nepārsniedz 10% pret plānotiem	↘	Faktisko izdevumu pārsniegums = Faktiskie izdevumi / Ieplānotie budžētā izdevumi x 100%	Sabiedrības finanšu radītāji un sabiedrības budžets pārskata periodam

Piezīme:

→ tendence saglabāties;

↗ paaugstināšanas tendence;

↘ samazināšanas tendence;

Apkopojot vidēja termiņa attīstības stratēģijas izvērtēšanas ikgadējos rādītājus, SIA „DAP” pielieto tādu aprēķinu metodiku, kas ļauj datus salīdzināt vairāku gadu griezumā, t.sk. ja mainās darbinieki vai datu apkopošanas nianses, ikgadējie dati jebkurā gadījumā var tikt salīdzināti pēc iepriekšējo gadu metodikas.

Datu analīzē svarīgi ņemt vērā objektīvās sociālās, ekonomiskās, politiskās tendences Daugavpilī, Latgales reģionā un valstī. Papildus kvantitatīvajiem datiem lietderīgi ir izmantot arī ekspertu viedokļus un kvalitatīvo analīzi par attīstības vērtējumu, tai skaitā rādītāju vērtību interpretāciju.

SIA “Daugavpils autobusu parks”

valdes loceklis

S.Mihailovs

2016. gads

Daugavpils