



**Комплексный ситуационный экзамен по управлению бизнесом,
май 2018 г. — предварительный материал**



Содержание	Страница
Введение	2
Регулирование пассажирских перевозок и государственная собственность	3
История компании Menta	4
Стратегия группы	7
Организационная структура	10
Нормативно-правовая среда	11
Источники доходов	12
Рыночные возможности	14
Конкуренция	16
Оценка затрат	17
Выдержки из финансовой отчетности Menta	22
Выдержки из финансовой отчетности Dawlbus	25
Освещение в прессе	27

Введение

Menta является ведущей транснациональной группой компаний в сфере общественного транспорта, в которой работает более 35 000 сотрудников по всему миру. Компания предоставляет услуги как внутригородских, так и междугородних пассажирских перевозок в ряде развитых и развивающихся стран. Группа Menta была основана в 1980-х гг. в Централии.

Глобальная деятельность Menta разделена на три географических региона: Центральная еврозона, Западная международная зона и Восточная международная зона. Головной офис группы находится в Централии, одной из стран Центральной еврозоны. 70 % своих доходов Menta получает в Централии. Валютой Централии является централийский доллар (C\$).

Вы финансовый менеджер в головном офисе Menta в Централии. Ваши конкретные обязанности связаны с регионом Центральной еврозоны, хотя вы часто взаимодействуете с коллегами в других регионах. Сфера вашей ответственности в основном связана с управленческим учетом.

Нормативное регулирование пассажирских перевозок и государственная собственность

В сфере общественного транспорта правительство решает ряд критически важных проблем. Для перемещения многие люди полагаются на автобусы и железную дорогу. Помимо этого, эффективность и удобство общественного транспорта побуждает автовладельцев совершать некоторые поездки на автобусах или поездах, что способствует сокращению дорожных заторов и выбросов.

Во многих странах, в том числе в Центральной, эффективность и надежность общественного транспорта обеспечивались за счет комбинированного применения государственной собственности и нормативного регулирования в сфере пассажирских перевозок. На протяжении многих лет большинство крупных автобусных операторов Центральной принадлежали государственным учреждениям. Их задачей было получение прибыли, но они также продолжали обслуживать нерентабельные маршруты в рамках программы государственных услуг.

Другим способом защиты автобусного транспорта был закон, согласно которому автобусные операторы должны были получать маршрутные лицензии на каждый маршрут, планируемый к обслуживанию. В этом контексте между автобусными операторами произошло ослабление конкуренции: теоретически более выгодно стало обслуживание маршрутов, по которым перемещались небольшие потоки пассажиров.

В 1980-е годы произошел повсеместный переход от форм государственной собственности и нормативного регулирования в этой сфере. Центральная постепенно смягчила ограничения для операторов пассажирских перевозок, хотя этот сегмент по-прежнему остается под усиленным контролем. Автобусным компаниям теперь предлагается обслуживать непопулярные маршруты через систему государственных субсидий. Например, местная автобусная компания может получить грант на обслуживание регулярного маршрута между сельским районом и центром ближайшего города. При этом доход от перевозок может быть невысоким, и маршрут будет нерентабельным.

Помимо этого, в 1980-е годы были проданы многие крупные государственные автобусные компании, в том числе в Центральной. Это освободило денежные средства для других целей, но также поставило государство в зависимость от частных автобусных операторов в части обеспечения системы общественного транспорта надлежащего качества.

История компании Menta

Компания Menta была основана Эндрю Уайтфорд в Централлии в 1950-е годы и первоначально функционировала как станция технического обслуживания и ремонта грузовых автомобилей и автобусов. Бизнес стабильно расширялся, но до 1980-х годов Menta оставалась семейной компанией. К этому моменту бизнес по наследству перешел к племянникам Эндрю, братьям Филу и Роберту Уайтфордам. Каждому брату принадлежало 50 % компании. Фил, старший брат, имел собственное туристическое агентство и не принимал активного участия в управлении Menta. Роберт, квалифицированный механик, был генеральным директором Menta.

В 1980 году правительство Централлии ослабило требование обязательного получения маршрутной лицензии для дальних маршрутов, к которым относились маршруты с пунктом отправления, расположенным более чем в 50 километрах от пункта назначения. Это означало, что автобусные операторы могли свободно конкурировать друг с другом на дальних маршрутах, в том числе снижая тарифы по своему желанию. Первоначально это привело к хаосу, поскольку многие автобусные операторы поспешили выйти на этот рынок и только потом поняли, что несут убытки. В результате несколько автобусных компаний обанкротились.

Братья Уайтфорд посчитали, что отмена жестких требований дает им прекрасную возможность применить свои навыки и создать прибыльное предприятие. Фил обладал значительным опытом организации автобусных перевозок для туристов и других групп пассажиров, так как занимался арендой автобусов и наймом водителей местных операторов. С другой стороны, Роберт, управляя станцией, хорошо разбирался в проблемах обслуживания и эксплуатации автобусов и других транспортных средств. Кроме того, он поддерживал отношения с местными автобусными компаниями и понимал особенности их бизнеса. Menta приобрела четыре подержанных автобуса. Они



предложили услуги ускоренного сообщения между столицей Централлии на юге страны и Марпулем, крупным городом в 400 километрах к северу.

Фил использовал знание туристического бизнеса и контакты, наладив управление коммерческими аспектами молодого автобусного бизнеса Menta, а Роберт поддерживал небольшой парк старых автобусов в надлежащем рабочем состоянии. Компания Menta медленно, но неуклонно росла, несмотря на конкуренцию со стороны гораздо более крупных и авторитетных национальных перевозчиков. К 1985 году в собственности Menta находилось 30 автобусов, курсирующих по шести междугородним маршрутам.

В 1985 году правительство Централии продало все свои автобусные компании. Оно также внесло изменения в законодательство: теперь любой автобусный оператор мог обслуживать любой маршрут без маршрутной лицензии. В компании Menta увидели в этом отличную возможность и закупили большое число автобусов, которые раньше принадлежали государственным перевозчикам. Menta также открыла в Централии несколько филиалов в малых и крупных городах, осуществляя местные автобусные перевозки. По мере развития бизнеса Menta начала выход на рынок дальних пассажирских перевозок.

Компания агрессивно конкурировала с другими операторами на всех своих рынках, в основном за счет снижения тарифов. Низкие тарифы Menta приводили к банкротству многих конкурентов, и компания быстро расширялась за счет покупки автобусов, автобусных депо и найму водителей потерпевших крах операторов. К 1990 году у Menta было 11 междугородних маршрутов и 7 местных автобусных компаний. В ее автопарке насчитывалось более 450 автобусов, а в штате — более 2 500 сотрудников.

Рост Menta в Централии продолжился и в начале 1990-х годов благодаря новым поглощениям. Действуя таким образом, компания приобретала дочерние компании. Новые компании часто разделялись, затем отдельные элементы включались в группу компаний Menta Group, а другие, считавшиеся избыточными, продавались. Так, Menta приобрела Северо-восточный аэропорт за 50 миллионов долларов, а через два года продала его за 80 миллионов долларов, включив в сферу своей деятельности все автобусные маршруты между аэропортом, соседними городами и городом Эстон.



Menta сохранила трамвайный маршрут, который соединяет Северо-восточный аэропорт с ближайшим крупным железнодорожным вокзалом, переименовав его в Mentair Tram. Затем Menta получила франшизу на управление непопулярной

убыточной трамвайной сетью Эстона и сумела превратить ее в успешное предприятие. После этого Menta продала трамвайную компанию, чтобы сосредоточиться на автобусном бизнесе.

Используя такой подход, Menta приобрела ряд бизнес-активов, в том числе перехватывающие парковки (они позволяют водителям удобно и недорого парковать автомобили и затем добираться до центра города на автобусах Menta), автобусные депо, станции технического обслуживания и местные городские предприятия, осуществляющие перевозки на микроавтобусах.

Menta продолжает расширяться, прежде всего за рубежом. Компания уже занимает лидирующие позиции в Центральной и соседних странах.

Стратегия группы

Ключевые элементы бизнес-стратегии Menta по обеспечению высокой акционерной стоимости в долгосрочной перспективе охватывают:

- органический рост всех направлений деятельности Menta за счет предоставления безопасных надежных клиентоориентированных транспортных услуг, которые предлагают отличное качество обслуживания по конкурентоспособной цене.
- Приобретение предприятий, которые выгодно дополняют существующую деятельность Menta, в тех областях, где руководство группы имеет экспертизу и приобретенные активы позволяют заработать высокую доходность, превышающую средневзвешенную стоимость капитала Menta.
- Поддержка и развитие бизнеса осуществляется через приобретение определенных трамвайных франшиз, государственные контракты на перевозки в сфере образования или здравоохранения и другие контракты на автобусные перевозки.

Группа Menta организована по региональному принципу:



Каждое из операционных подразделений Menta отвечает за обслуживание конкретных автобусных маршрутов. Каждое из них соответствующим образом комплектуется персоналом и техникой. Например, каждое из 28 городских операционных подразделений Центральной еврозоны имеет собственное депо, которое служит базой для автобусов, обслуживающих тот или иной город. Междугородние операционные подразделения работают на больших территориях, поэтому некоторые из них имеют больше одного депо, но каждое из них обслуживает определенный набор маршрутов.

Операционные подразделения непосредственно подчиняются своему руководству по регионам: в Западной международной зоне, Центральной еврозоне и Восточной международной зоне.

Операционные подразделения крайне мало взаимодействуют между собой, поскольку большинство из них обслуживают определенный географический район и практически не перекрывают друг друга. На балансе каждого операционного подразделения находится собственный парк автобусов, оптимизированный для местных условий.

В междугородних перевозках используются одноэтажные автобусы: в основном это автобусы с комфортабельными сиденьями и другими удобствами, такими как кондиционеры воздуха.



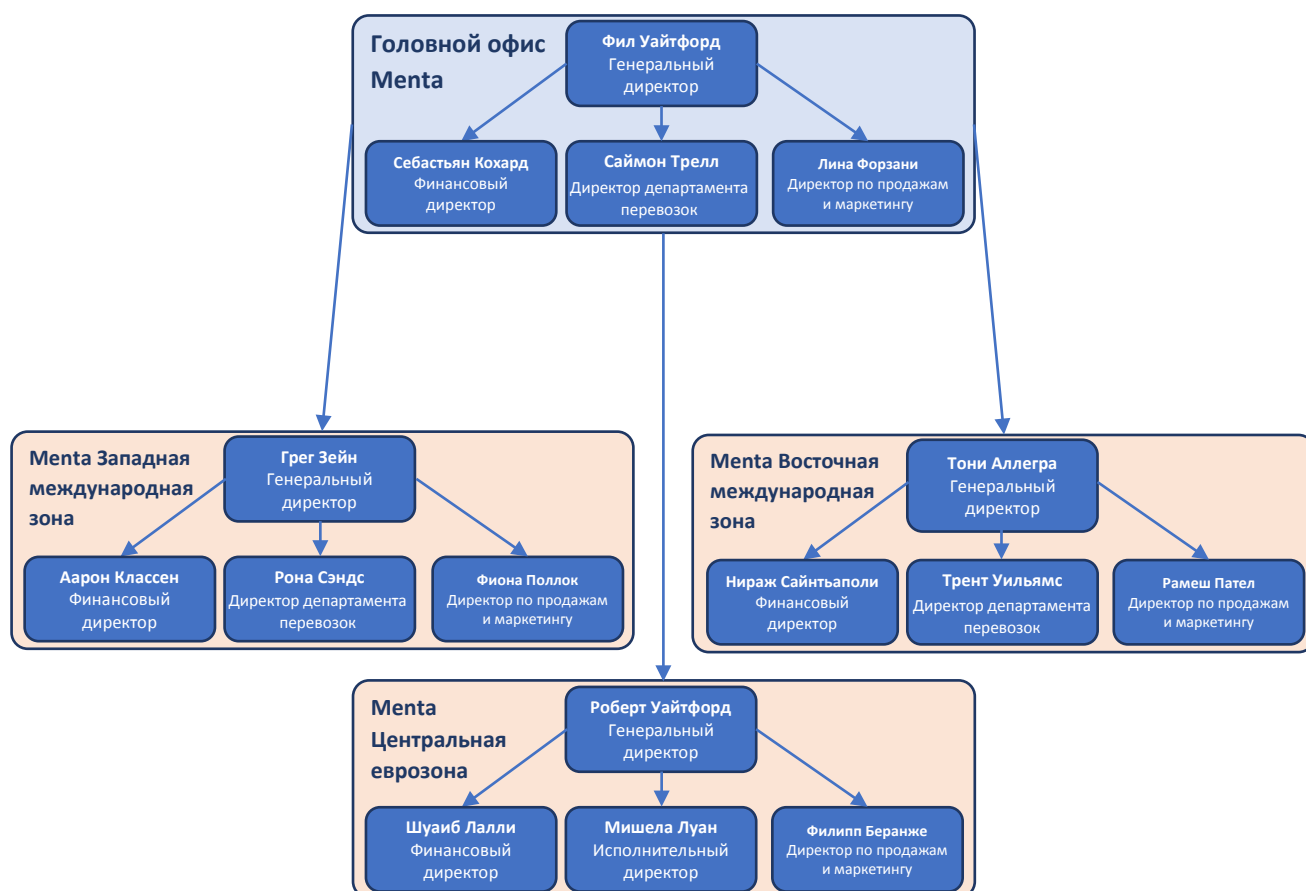
В городских перевозках, как правило, используются смешанные автопарки одно- и двухэтажных автобусов. Поездки, как правило, короткие, поэтому сидения рассчитаны на безопасность и функциональность, причем приоритетом является достижение максимального числа пассажиров.



В сельских перевозках, как правило, используются одноэтажные автобусы меньшего размера, чем автобусы, задействованные на городских маршрутах. Пассажиропоток в сельских районах не такой интенсивный, как в городах, поэтому здесь целесообразнее применять небольшие автобусы, которые лучше подходят для проселочных дорог.



Организационная структура



Нормативно-правовая среда

В большинстве стран, в том числе в Центральи, государственное лицензирование маршрутов было упразднено, но по-прежнему действует множество правил и нормативных положений, касающихся эксплуатации автобусов. Эти правила необходимы для обеспечения общественной безопасности как пассажиров, так и других участников дорожного движения. Кроме того, автобусный бизнес обычно субсидируется в значительных объемах местными органами власти. В таких случаях местные власти внимательно следят за тем, чтобы каждый автобусный оператор, получающий государственные субсидии, обеспечивал надежное обслуживание доверенных ему маршрутов. В Центральи выделяются существенные субсидии.

Во всех странах от водителей автобусов требуется наличие специальных лицензий для допуска к платной перевозке пассажиров по дорогам общего пользования. Такая лицензия выдается только после того, как водитель завершил обучение и успешно сдал как теоретические, так и практические экзамены. Выполняются также специальные проверки на наличие уголовной судимости. Водители-стажеры могут совершенствовать свои навыки на дорогах общего пользования при условии, что они находятся под наблюдением двух квалифицированных водителей автобусов и на борту нет пассажиров.

Источники дохода

Большинство пассажирских перевозок Menta осуществляет на платной основе. Предлагаются билеты для разовых поездок, а также покупаемые заранее проездные билеты многоразового пользования, которые предоставляют неограниченное число поездок по определенному маршруту в течение недели или месяца. Проездные билеты многоразового пользования популярны среди пассажиров, так как стоимость поездки по ним немного ниже стоимости разовой поездки.

В большинстве стран, в которых Menta осуществляет деятельность, введен льготный проезд для пенсионеров и инвалидов. Пассажирам этих категорий разрешается осуществлять проезд либо бесплатно, либо по существенно сниженному тарифу. Затем Menta выставляет государству счет за количество осуществленных льготных перевозок.



Автобусные билеты зачастую покупаются за наличные у водителя автобуса. Каждый автобус оснащен билетной машиной, которая отслеживает количество пассажиров и тариф, по которому они приобретают билеты. Пассажиры также могут покупать билеты онлайн. В этом случае они получают электронное письмо, которое нужно распечатать, или код, который приходит на их мобильный

телефон. Распечатанное электронное письмо или код проверяются сканером, подключенным к билетной машине в автобусе.

Menta получает маршрутные субсидии на маршруты, которые в противном случае были бы экономически невыгодными. Данные субсидии представляют собой единовременные платежи за поддержание удовлетворительного уровня обслуживания на маршрутах, которыми пользуется недостаточное число пассажиров. На них Menta не могла бы перевозить людей на коммерческой основе. Как правило, это маршруты между сельскими поселениями и близлежащими городами. Они называются «тендерными маршрутами», так как за получение субсидий автобусные компании конкурируют между собой: они участвуют в тендерах и в своих заявках представляют планы перевозок и предлагаемые тарифы на обслуживание этих маршрутов.

Во многих странах управление государственными школами осуществляют местные школьные советы. Они отвечают за менеджмент и надзор во всех школах на своей территории. Многие школьные советы обеспечивают транспортировку школьников. Школьные автобусы забирают детей с определенных автобусных остановок, доставляют их в школу и отвозят обратно в конце учебного дня. Школьные советы напрямую платят Menta за такие услуги. Такие услуги также требуют участия в тендере соответствующего местного школьного совета.

Источники дохода — Центральная еврозона	
Тарифы на разовые поездки	35%
Тарифы на проездные билеты многоразового пользования	10%
Тендерные маршруты (фактически субсидии от местных органов власти)	15%
Тендеры на перевозку школьников	15%
Льготные тарифы для пенсионеров и инвалидов	25%

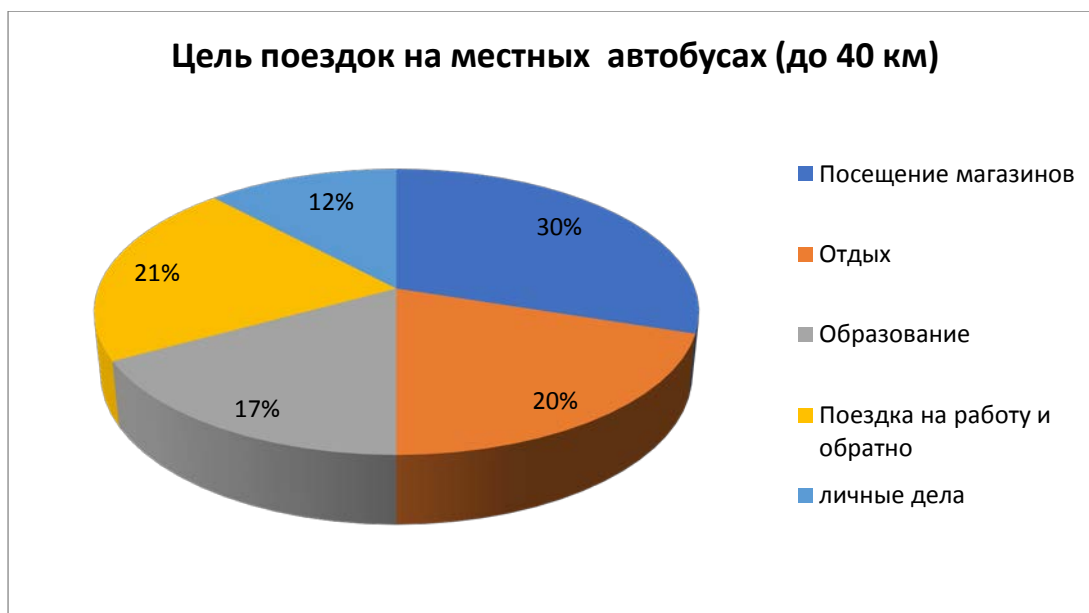
Рыночные возможности

Центрاليا — ключевой рынок Menta, обеспечивающий 70 % выручки компании. Доля Menta на отечественном рынке составляет 30 % с точки зрения выручки.

Власти Центральной считают, что автобусные перевозки имеют потенциал развития, так как на их долю приходится лишь небольшая часть пассажирских перевозок. Правительство стремится поощрять автобусные перевозки, поскольку они помогают снизить загруженность дорог и уменьшают уровень загрязнения. Очевидно, что увеличение спроса на автобусные услуги в интересах всех автобусных операторов.



Источник: Министерство транспорта Центральной



Источник: Министерство транспорта Центральной

Всегда считалось, что общественный транспорт причиняет меньше ущерба окружающей среде, чем частные автомобили. Многие крупные города внедряют инициативы, стимулирующие более широкое использование автобусов. Например, выделенные полосы могут снизить вероятность задержки автобуса в часы пик. Перехватывающие парковки позволяют автовладельцам парковаться на автостоянке на окраине города, а затем добираться до центра на автобусе.

Также были реализованы меры, направленные на то, чтобы сделать общественный транспорт дешевле и эффективнее. Такие разработки, как самоуправляемые автобусы и трамваи сократят расходы на оплату труда. Многие города активно препятствуют водителям легковых автомобилей, увеличивая стоимость парковки и сокращая количество парковочных мест. Улучшенные системы контроля и управления дорожным движением помогают оптимизировать время поездки на автобусе.

Компания Menta вложила значительные средства в информационные технологии, чтобы оценить влияние изменений на цены и частоту использования своих услуг. Приблизительно 70 % операционных затрат зависит от расстояния. Операционные затраты мало зависят от числа пассажиров, поэтому крайне желательно в каждом рейсе перевозить как можно больше пассажиров. Менеджеры по продажам и маркетингу Menta уделяют очень пристальное внимание последствиям внедрения таких элементов, как перехватывающие парковки, использование автобусов различного уровня вместимости, смена маршрутов и т. д.

Хотя Menta экспериментирует со стратегиями привлечения пассажиров из других видов транспорта, таких как частные автомобили, ее главная задача — защитить и, по возможности, увеличить свою долю на рынке существующих автобусных перевозок. Местные операционные подразделения внимательно следят за деятельностью конкурентов и сообщают о любых событиях в головной офис.

Конкуренция

Dawlbuss — единственный крупный конкурент Menta. Компания Dawlbuss работает исключительно в Центральи, где ее доля на рынке немного выше, чем у Menta. Dawlbuss предлагает услуги, очень схожие с услугами Menta. Обе компании уважают друг друга и редко демпингуют цены друг друга более чем на несколько центов.

Другие автобусные компании Центральи — относительно небольшие операторы, многие из которых предоставляют местные услуги в пределах одного города. Menta предоставляет услуги не во всех небольших городах Центральи, и поэтому такие малые предприятия не обязательно являются конкурентами с точки зрения выручки.

В некоторых городах местные автобусные компании достаточно велики и эффективны, чтобы конкурировать с Menta и/или Dawlbuss. Как правило, это происходит в крупных городах, где существует спрос на автобусные перевозки, достаточный для поддержания двух и более крупных операторов.

Международная деятельность Menta в разных странах сталкивается с различными конкурентными условиями. Например, операции в Западной международной зоне являются исключительно междугородними, а Menta конкурирует с крупными и хорошо зарекомендовавшими себя операторами дальних перевозок. Операции Menta в Восточной международной зоне осуществляются в городах, снова в прямой конкуренции с местными автобусными компаниями.

Оценка затрат

Следующие средние значения относятся к основным трем видам автобусов, используемым при перевозке пассажиров в Центральной еврозоне Мента по междугородним, городским и сельским маршрутам.

	Междугородний автобус	Микроавтобус	Автобус
Капитальные затраты	\$200 000	\$70 000	\$140 000
Срок службы (лет)	6	8	10
Годовая амортизация	\$26 667	\$6 875	\$12 000
Остаточная стоимость	\$40 000	\$15 000	\$20 000

Комфортабельные автобусы, используемые в междугородних рейсах, это современные скоростные транспортные средства, оснащенные удобными сиденьями с пассажирскими ремнями безопасности и Wi-Fi. Рассчитаны на 45 или 60 пассажиров; багаж размещается водителем в большом багажном отсеке. Оборудованы туалетом и средствами для обеспечения питания.

Модели микроавтобусов, используемых в основном на сельских маршрутах, рассчитаны на 9, 16, 19 и 23 мест. Также могут использоваться в качестве челночных автобусов до центра города от перехватывающих парковок, аэропортов, для транспортировки амбулаторных больных и учащихся школ. Также оснащены ремнями безопасности для пассажиров. В них предусмотрено достаточное пространство для небольшого багажа. Некоторые модели оснащены в задней части подъемником для инвалидных колясок.

В стандартных автобусах, используемых в городских перевозках, предусмотрено 48 или 66 сидячих мест и 20 мест для стоящих пассажиров. Эти модели оснащаются откидными нераздельными сиденьями без ремней безопасности и низкими порогами для инвалидных и детских колясок. Они предлагают минимальное пространство для багажа.

Микроавтобусы и стандартные автобусы используются в разном соотношении в зависимости от популярности рейса между городом и сельскими районами.

Все транспортные средства регулярно проходят техническое обслуживание в соответствии с правилами для общественного транспорта (ПОТ). Мента видит значительную выгоду в поддержании транспортных средств на очень высоком техническом уровне, поскольку это не только продлевает срок службы транспортного средства, но и обеспечивает его гораздо более надежную работу, без поломок и задержек.

	Междугородни е перевозки	Сельские перевозки	Городские перевозки
Средняя скорость (км/ч)	80	30	14,4
Топливная экономичность (л/100 км)	30	32	39
Часов эксплуатации/сутки	15	15	15
Суток эксплуатации/год	287	287	287
Расход топлива (л/сутки)	360	144	84
Пробег (км/сутки)	1 200	450	216
Пробег (км/год)	344 400	129 150	61 992

По плану все автобусы должны работать 75-90 часов в неделю, 11 дней из 14. На каждый автобус приходится минимум 2,5 водителя для посменной работы в течение длительных рабочих дней. В соответствии с нормативными требованиями на всех междугородних рейсах должны присутствовать два водителя. Во время дальних поездок второй водитель должен иметь обязательный отдых, но также должен предлагать освежающие напитки и помогать в укладке багажа.

Автобусы обслуживаются с периодичностью 4, 6 или 8 недель в зависимости от пробега. Их мойка проводится после каждой смены, а любой необходимый ремонт осуществляется немедленно.

ГОДОВЫЕ ЗАТРАТЫ (C\$)	Междугородние перевозки		Сельские перевозки		Городские перевозки	
Заработная плата водителей	122 710	37%	61 355	38%	61 355	40%
Топливо	92 988	28%	37 195	23%	21 759	14%
Шины	4 305	1%	1 614	1%	775	1%
Техническое обслуживание	10 186	3%	5 793	4%	7 257	5%
Мойка	5 740	2%	5 740	4%	5 740	4%
Страхование и ремонт	15 689	5%	15 258	9%	15 124	10%
Накладные расходы	35 344	11%	20 129	12%	20 062	13%
Амортизация	26 667	8%	6 875	4%	12 000	8%
Выплаты персоналу	17 530	5%	8 765	5%	8 765	6%
Годовые затраты на транспортное средство	331 158		162 725		152 837	

Затраты, связанные с персоналом, являются самой большой статьей операционных расходов. С учетом водителей, уборщиков, технического и административного персонала на нее приходится более 50 % затрат.

Затраты на транспортное средство (C\$)	Междугородные перевозки	Сельские перевозки	Городские перевозки
Стоимость эксплуатации в день	1 153,86	566,99	532,53
Стоимость километра пройденного пути	0,96	1,26	2,47

Так как междугородные и сельские рейсы выполняются на более высокой скорости, затраты на километр значительно меньше, особенно в отношении междугородних поездок по крупным автомагистралям.

Эти показатели могут использоваться для оценки безубыточности пассажирской нагрузки в отношении каждого типа автобусов, с учетом разных тарифов за километр поездки. Например, если междугородные тарифы основаны на ставке 0,025 C\$ за километр пути, то для безубыточной работы междугородние автобусы потребуют средней пассажирской нагрузки 38,5. Средняя нагрузка для междугороднего автобуса составляет 40, это означает, что при таком тарифе прибыль будет очень мала.

Городские автобусы обслуживают более короткие маршруты, это означает, что Menta может применять более высокий тариф за километр. Тариф в размере 0,25 C\$ за километр для безубыточной работы потребует средней пассажирской нагрузки 9,9, что значительно ниже средней пассажирской нагрузки 15 для городских автобусов.

Тариф за километр в C\$			Безубыточная пассажирская нагрузка для проездного тарифа (количество пассажиров)		
Междугородные перевозки	Сельские перевозки	Городские перевозки	Междугородные перевозки	Сельские перевозки	Городские перевозки
0,050	0,50	0,50	19,2	2,5	4,9
0,045	0,45	0,45	21,4	2,8	5,5
0,040	0,40	0,40	24,0	3,1	6,2
0,035	0,35	0,35	27,5	3,6	7,0
0,030	0,30	0,30	32,1	4,2	8,2
0,025	0,25	0,25	38,5	5,0	9,9
0,020	0,20	0,20	48,1	6,3	12,3
0,015	0,15	0,15	64,1	8,4	16,4
0,010	0,10	0,10	96,2	12,6	24,7
Средняя пассажирская нагрузка			40	7	15

Сельские и городские тарифы Menta обычно рассчитываются так, что автобусы не достигают уровня безубыточности при средних нагрузках. Это компенсируется за счет колебаний нагрузки в течение дня с наиболее активными периодами утром и вечером. Фактически Menta получает прибыль благодаря максимальным нагрузкам в утренние и вечерние часы пик. Эти показатели также не учитывают доходы от государственных субсидий.

В целом компания Menta реализует политику демпинга местных конкурентов в части структуры пассажирского тарифа. Пассажиры автобусов часто совершают поездки, и поэтому даже небольшая разница в ценах может стать фактором, определяющим выбор автобуса.

Ценообразование междугородних перевозок имеет более сложную структуру. Компания Menta внедрила подход, используемый в авиации. Пассажиры могут забронировать билет за месяц до своей поездки, а те, кто бронируют заранее, обычно платят меньше. Те, кто заказывают билеты в последнюю минуту или те, кто покупают билеты в день поездки, как правило, платят значительно больше. Menta также применяет высокие тарифы в популярное время суток. Например, утреннее отправление более привлекательно, чем дневное, и поэтому пассажиры могут экономить, выбирая рейсы не в часы пик, которые в противном случае были бы недостаточно загружены. Междугородние автобусы обычно осуществляют перевозки с полной загрузкой и приносят хорошую прибыль.

Междугородние маршруты Menta соединяются с городскими и сельскими маршрутами: пассажиры могут быть высажены на перехватывающих парковках, которые Menta активно приобретает в течение последних 30 лет. Они выступают в качестве местных транспортных центров и станций для регулярных рейсов, включая трансферы из аэропорта и челночные маршруты до центра города.

Контракты в государственном секторе являются важными источниками дохода. К ним относятся тендерные маршруты для поддержки районов, которые в противном случае были бы изолированы для граждан без автомобилей, а также школьные перевозки. Уровень субсидий зависит от потребностей сообщества и потенциала пассажиров с полной оплатой для обеспечения жизнеспособности маршрута без субсидий. Например, маршрут, который связывает отдаленную деревню с местной больницей и торговым центром, с большей вероятностью получит финансирование, чем тот, который обслуживается местными поездками.

Компания Menta всегда являлась агрессивным участником тендеров на услуги поддержки. Они позволяют оказывать прямую поддержку сельских общин и получать доходы, которые оплачивают работу автобусов вне пиковых периодов, во время которых люди едут на работу и с работы.

Выдержки из финансовой отчетности Menta

**Консолидированный отчет о
прибылях и убытках За год,
закончившийся 31 декабря**

	2017	2016
	Млн С\$	Млн С\$
Выручка	4 217,8	4 017,0
Операционные затраты	<u>(2 741,6)</u>	<u>(2 731,6)</u>
Операционная прибыль	1 476,2	1 285,4
Финансовые расходы	<u>(22,8)</u>	<u>(36,5)</u>
Прибыль до налогообложения	1 453,4	1 248,9
Налогообложение	<u>(319,7)</u>	<u>(299,7)</u>
Прибыль за год	1 133,7	949,2

Прочий совокупный доход за год

Прибыль за счет резерва по курсовым разницам	<u>11,8</u>	<u>9,3</u>
Общий совокупный доход за год	<u><u>1 145,5</u></u>	<u><u>958,5</u></u>

Консолидированный отчет о финансовом положении
По состоянию на 31 декабря

	2017	2016
	Млн С\$	Млн С\$
Внеоборотные активы		
Гудвил	171,3	142,8
Основные средства	1 667,9	1 147,3
	<u>1 839,2</u>	<u>1 290,1</u>
Текущие активы		
Запасы	22,1	21,6
Торговая дебиторская задолженность	210,9	223,2
Денежные средства и их эквиваленты	327,4	348,9
	<u>560,4</u>	<u>593,7</u>
Итого активов	<u><u>2 399,6</u></u>	<u><u>1 883,8</u></u>
Капитал		
Акционерный капитал и эмиссионный доход	587,3	424,7
Нераспределенная прибыль	942,8	427,6
Резерв по курсовым разницам	84,5	72,7
	<u>1 614,6</u>	<u>925,0</u>
Долгосрочные обязательства		
Кредиты	285,0	456,3
Текущие обязательства		
Кредиторская задолженность перед поставщиками	192,6	204,9
Налоговые обязательства	307,4	297,6
	<u>500,0</u>	<u>502,5</u>
	<u><u>2 399,6</u></u>	<u><u>1 883,8</u></u>

Информация по сегментам

Географическое распределение выручки

	2017	2016
	Млн С\$	Млн С\$
Централия	2 910,3	2 892,2
Остальная часть Центральной еврозоны	506,1	562,4
Северная и Центральная Америка	337,4	241,0
Азия	464,0	321,4
	<u>4 217,8</u>	<u>4 017,0</u>

Распределение выручки по видам услуг

	2017	2016
	Млн С\$	Млн С\$
Междугородные перевозки	1 347,1	1 299,1
Городские перевозки	1 878,6	1 641,4
Сельские перевозки	992,1	1 076,5
	<u>4 217,8</u>	<u>4 017,0</u>

Географическое распределение операционной прибыли

	2017	2016
	Млн С\$	Млн С\$
Централия	1 062,9	912,6
Остальная часть Центральной еврозоны	132,9	167,1
Северная и Центральная Америка	88,6	160,7
Азия	191,8	45,0
	<u>1 476,2</u>	<u>1 285,4</u>

Распределение операционной прибыли по видам услуг

	2017	2016
	Млн С\$	Млн С\$
Междугородные перевозки	585,5	565,6
Городские перевозки	688,7	458,5
Сельские перевозки	202,0	261,3
	<u>1 476,2</u>	<u>1 285,4</u>

Выдержки из финансовой отчетности Dawlbus

Консолидированный отчет о прибылях и убытках

За год, закончившийся 31 декабря

	2017	2016
	Млн С\$	Млн С\$
Выручка	3 458,6	3 357,9
Операционные затраты	(2 351,8)	(2 384,1)
Операционная прибыль	1 106,8	973,8
Финансовые расходы	(26,7)	(32,8)
Прибыль до налогообложения	1 080,1	941,0
Налогообложение	(237,6)	(225,8)
Прибыль за год	842,5	715,2

Консолидированный отчет о финансовом положении

По состоянию на 31 декабря

	2017	2016
	Млн С\$	Млн С\$
Внеоборотные активы		
Гудвил	157,1	157,1
Основные средства	1 416,8	1 185,2
	<u>1 573,9</u>	<u>1 342,3</u>
Текущие активы		
Запасы	18,6	18,1
Торговая дебиторская задолженность	172,9	186,6
Денежные средства и их эквиваленты	253,4	249,8
	<u>444,9</u>	<u>454,5</u>
Итого активов	<u><u>2 018,8</u></u>	<u><u>1 796,8</u></u>
Капитал		
Акционерный капитал и эмиссионный доход	411,8	411,8
Нераспределенная прибыль	920,7	624,8
	<u>1 332,5</u>	<u>1 036,6</u>
Долгосрочные обязательства		
Кредиты	296,7	364,4
Текущие обязательства		
Кредиторская задолженность перед поставщиками	155,4	169,1
Налоговые обязательства	234,2	226,7
	<u>389,6</u>	<u>395,8</u>
	<u><u>2 018,8</u></u>	<u><u>1 796,8</u></u>

Освещение в прессе

Centralia Daily News

Родители выражают негодование после несчастного случая со школьным автобусом

Вчера произошло дорожно-транспортное происшествие, во время которого школьный автобус столкнулся с грузовиком. Ярость родителей вызвал факт отсутствия в автобусе ремней безопасности. По всей видимости, что в момент ДТП некоторые из учеников не находились на своих местах. В результате дети получили травмы различной тяжести.

Представитель компании Menta, которая владеет школьным автобусом, пояснил, что не существует требований, согласно которым автобусы должны оснащаться ремнями безопасности. В автобусе находится водитель, внимание которого сосредоточено на дороге, и нет никого, кто может контролировать школьников.

Представитель полиции подтвердил, что закон гласит, что ремни безопасности необходимо использовать, если они имеются в наличии. Автобусу, попавшему в аварию, 22 года, и он не имеет ремней безопасности.

Издание Centralia Daily News связалось более чем с 20 местными автобусными компаниями по всей стране, и ни у одной из них нет ремней безопасности в автобусах.

Centralia Daily News

Снижение уровня местных автобусных перевозок

В отчете, опубликованном Министерством транспорта Централии, говорится о том, что во многих районах сокращаются местные автобусные перевозки. Интенсивная конкуренция между операторами за прибыльные рейсы вынудила многие небольшие автобусные компании покинуть бизнес. Остальные компании не всегда считают экономически выгодным обслуживать менее загруженные маршруты, даже если местные органы власти предлагают для них субсидии.

Усугублению этой ситуации практически невозможно помешать. Любой оператор, автобусы которого отвечают требованиям безопасности и водители имеют лицензии, может просто заплатить взнос в размере 50 C\$ для регистрации нового маршрута. Существуют примеры, когда крупные автобусные компании приходили в малые города и работали в убыток до полного разорения местных конкурентов.

Отмена регулирования автобусных маршрутов была направлена на упрощение процедуры предоставления автобусных услуг и стимулирование развития общественного транспорта. К сожалению, незапланированным следствием этого стал крах многих независимых автобусных операторов.

The Jaria Advertiser

Компания Jaria Buses прекращает деятельность

Оператор Jaria Buses, обслуживавший наш район в течение 30 лет, был вынужден закрыться. Полгода назад в города пришла компания Menta, запустив рейс, который осуществляется шесть раз в день, проходит через Джарию и несколько соседних крупных городов.

Тарифы Menta были ниже, и она обеспечивала очень надежное обслуживание.

Местные жители шокированы тем, что 23 сотрудника Jaria Buses остались без работы: им будет очень трудно устроиться в этом районе. Компания Menta только что объявила о повышении тарифов на 20 %, поскольку у нее сейчас нет конкурентов.

Джария стала одним из последних городов Централии, в которых главным оператором стала Menta.

Centralia News

Защитники природы против Menta

Недавно опубликованный отчет, в котором отмечаются преимущества использования электрических поездов вместо дизельных автобусов, стал причиной новых акций со стороны защитников окружающей среды: активисты заблокировали автобусную станцию и препятствуют работе автобусов Menta.

Электрическая энергия в Централии в основном производится ветряными турбинами. Такая энергия, согласно докладу, считается намного экологичнее и безопаснее, чем дизельное топливо.

Многие школьники ездят на автобусах, и многие из школьных автобусов были выпущены очень давно и поэтому неэффективны.

Группа защитников окружающей среды, которая организовала вчерашнюю блокаду, намерена повторить ее завтра.