

# Стратегічний план розвитку Комунального підприємства «АВТОДОРСЕРВІС»

Конкурсна пропозиція  
Дьомкіна А.С.





## Діяльність КП «АВТОДОРСЕРВІС» сьогодні:

КП «Автодорсервіс» було створене 01.07.1999 року на основі дільниці КП «Київавтошляхміст». Виробнича площадка Підприємства була облаштована в промисловій зоні Оболонського району в 1981 році.

Головним завданням Підприємства є переробка старого асфальтобетону:

в чорний щебінь, без поділу на фракції;

в асфальт марки МБ для укладки на нижні шари.





Переробку старого кускового асфальтобетону в чорний щебінь здійснюється щековою дробилкою СМД-110.

Продуктивність дробилки: 20т/год;

Матеріальні витрати на виробництво щебню:

- електроенергія – 4 кВт/т
- дизпальне – 0,4л/т

В липні 2018 року було проведено капітальний ремонт основних частин обладнання.





Переробку старого асфальтобетону в асфальт марки МБ здійснює установка по переробці старого асфальтобетону (УПСА) . Установка введена в експлуатацію в 1982 році.

Продуктивність УПСА: 25т асфальтобетону/год;

Матеріальні витрати на виробництво асфальтобетону:

- електроенергія – 8 кВт/т
- природний газ – 20-30куб.м/т (розмір витрат залежить від температури навколишнього середовища)
- дизпальне – 0,35л/т
- бітум – 8кг/т

УПСА працює з квітня по листопад 6-10 днів на місяць .

На протязі всього часу роботи УПСА проводилися поточні ремонти, впроваджувалися раціоналізаторські зміни, але жодних капітальних ремонтів чи суттєвих модернізацій не проводили. В 2008 році було встановлено водяний фільтр першого рівня для затримання механічних викидів у повітря.





Середньоспискова чисельність штатних працівників підприємства – 26 чоловік.

Щорічно підприємство приймає близько 30 тис. т старого асфальту.

Середньорічна норма виробництва продукції: 10 тис.т чорного щебню та 6 тис.т асфальтобетону.

***На сьогодні КП «Автодорсервіс» є єдиним підприємством з утилізації та переробки старого асфальту на території Києва й області, що важливо та необхідно для покращення екологічного стану нашого регіону.***





## Основними ризиками діяльності КП «Автодорсервіс» є наступні проблеми:

- морально та фізично застаріле обладнання УПСА. Через відсутність капітального ремонту продуктивність установки є низькою. Значні витрати енергоресурсів, постійні поломки приводять до низької рентабельності роботи заводу;
- близькість житлових новобудов вимагає значної модернізації фільтруючого обладнання для того, щоб відповідати сучасним екологічним нормам;
- відсутність маркетингу та планів продажу продукції підприємства; продаж здійснюється тільки групі постійних покупців;
- продукція, яку випускає підприємство, використовується лише приватними організаціями й лише при влаштуванні нижніх шарів покриття доріг четвертої та п'ятої категорії. При нинішній якості продукція не може бути сертифікована;
- накопичення значної кількості старого асфальту (кількість асфальту, що перероблюється складає лише до 50% кількості, що приймається);
- сезонна робота підприємства та низька заробітна плата не дає можливості втримати спеціалістів.





## Проект стратегічного плану розвитку КП «Автодорсервіс» на середньострокову перспективу (3 роки)

Враховуючи досвід роботи підприємства та вигідне розташування заводу передбачається наступний план дій:

- Глибинна модернізація установки по переробці старого асфальтобетону до сучасного заводу регенерації асфальтобетону з додаванням до 30% старої асфальтної суміші;
- Встановлення другої дробильної станції для забезпечення постійного складу щебню;
- Збільшення виробничих потужностей по випуску продукції мінімум в 2 рази і як наслідок збільшення надходжень до бюджету;
- Підвищення якості продукції, що випускається підприємством для створення можливості використовувати її для влаштування нижніх шарів покриття доріг перших категорій;
- Відкриття на підприємстві власної ремонтно-будівельної ділянки для надання послуг зовнішнього благоустрою та ремонту доріг іншим підприємствам та організаціям на договірній основі.





## Детальний першочерговий план реформування КП «Автодорсервіс» (протягом одного року):

- Оптимізація штатної структури підприємства (без скорочення) під сучасні потреби діяльності підприємства. Впровадження системи управління якістю ISO 9001;
- залучення провідних спеціалістів для дослідження варіантів модернізації установки по переробці старого асфальтобетону;
- встановлення сучасної трирівневої системи пилогазоочищення як необхідного додаткового фільтруючого обладнання УПСА. Впровадження системи екологічного управління ISO 14001;
- розроблення маркетингового плану та розширення каналів збуту продукції підприємства;
- ремонт існуючого та залучення нового обладнання, автотранспорту та механізмів для забезпечення безперебійної роботи підприємства та випуску продукції.
- забезпечення ефективної та прозорої фінансово-господарської діяльності підприємства.







## Заходи з виконання завдань, поставлених перед КП «Автодорсервіс», та результати аналізу можливих ризиків, а також пропозиції з поліпшення техніко-економічних та фінансових показників суб'єкта господарювання, підвищення його конкурентоспроможності на ринку

Першочерговими заходами з виконання плану дій, поставлених перед підприємством є:

1. Отримання нового Дозволу на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря як необхідної умови роботи установки по переробці старого асфальтобетону. Дія старого Дозволу закінчується 15.10.2018 року. Процедура отримання, що передбачена законодавством, триває 4-6 місяців та передбачає наступні етапи:
  - проведення замірів та лабораторних досліджень;
  - підготовка звіту по інвентаризації викидів забруднюючих речовин та документів, у яких обґрунтовуються обсяги таких викидів для отримання дозволу;
  - реєстрація звіту в Управлінні екології та природних ресурсів КМДА;
  - публікація про намір отримати дозвіл в засобах масової інформації для зібрання скарг та пропозицій від населення;
  - проведення громадських слухань (при умові наявності скарг);
  - отримання Дозволу.





На сьогодні КП «Автодорсервіс» були проведені необхідні дослідження та підготовлено звіт по інвентаризації викидів забруднюючих речовин, який знаходиться на етапі реєстрації. Очікуємий термін отримання Дозволу – листопад-грудень 2018 року.

2. Через неможливість роботи УПСА, дуже нагальним стає розроблення маркетингового плану та розширення каналів збуту продукції підприємства, а саме чорного щебню. Для цього планується залучення маркетологів та поширення зовнішньої реклами по навколицям міста та за допомогою інтернет. Можливий ризик – тимчасове значне зниження надходження грошових коштів.

3. Час вимушеного простою установки по переробці старого асфальтобетону з 15.10.2018р. використати для встановлення необхідного додаткового фільтруючого обладнання УПСА та ремонту існуючого обладнання. Можливі ризики: затримка з виділенням необхідних коштів з бюджету (модернізація заводу) та недостатність власних грошових коштів.





4. Залучення провідних спеціалістів для дослідження варіантів модернізації установки по переробці старого асфальтобетону для покращення якості продукції, що випускається та досягнення найвищого рівня енергоефективності та продуктивності. Можливі ризики пов'язані з браком відповідних спеціалістів, так як УПСА є унікальною установкою по переробці старого асфальтобетону, де питома вага старого асфальту в продукції «на виході» складає 99%, в той час як світовий досвід свідчить про ефективний показник – 25-30%. Питання до спеціалістів постає як найефективніше модернізувати існуюче обладнання, використовуючи існуючу обмежену територію підприємства.



5. Забезпечення ефективної та прозорої фінансово-господарської діяльності підприємства можна досягти лише за допомогою впровадження нових стандартів управління якістю та менеджментом виробництва. Ризиками такого впровадження є небажання персоналу змінювати підходи до роботи, що, в свою чергу, може привести до затримки та розтягування в часі таких новацій.



Поліпшення техніко-економічних та фінансових показників КП «Автодорсервіс», підвищення його конкурентоспроможності на ринку вбачається за допомогою наступних заходів:

- запровадження системи внутрішнього контролю діяльності підприємства у складі системи управління якістю;
- впровадження заходів економії матеріальних ресурсів, витрат на комунальні послуги та зменшення накладних витрат;
- недопущення нераціональним витратам на оплату праці, особливо в період сезонного простою виробництва, в той же час впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання штатних працівників;
- ведення ефективного маркетингу для збільшення кола клієнтів, збільшення обсягів продажу продукції підприємства.



Ризиками таких нововведень є можливе часткове звільнення працівників, які не поділяють ідей впровадження нових систем управління та всіляко йому заважають, а також збільшення розміру капітальних вкладень для ефективного проведення плану розвитку підприємства.



Після впровадження запропонованих кроків в реалізації плану стратегічного розвитку КП «Автодорсервіс» очікуються наступні основні фінансові показники господарської діяльності підприємства та надходжень до бюджету:

Показник	Факт, I півріччя 2018р.	План, 2018р.	План, 2019р.
Дохід від реалізації продукції	2 866,0 тис.грн.	9 800,0 тис.грн.	12 200,0 тис.грн.
Операційні витрати	2 423,0 тис.грн.	7 360,6 тис.грн.	8 700,0 тис.грн.
в т.ч. витрати на оплату праці	1 164,0 тис.грн.	2 795,0 тис.грн.	3 600,0 тис.грн.
Податок на прибуток	-	151,6 тис.грн.	250,0 тис.грн.
Чистий дохід	70,0 тис.грн.	690,5 тис.грн.	1 000,0 тис.грн.
Кількість штатних працівників	26 чол.	27 чол.	32 чол.
Виробництво продукції:			
Чорний щебінь	4 365,0 тис.т	10 000,0 тис.т	18 000,0 тис.т
Асфальтобетон МБ	1 796,8 тис.т	5 500,0 тис.т	7 000,0 тис.т

Слід зазначити, що планується зростання заробітної плати працівникам, що, в свою чергу, збільшить надходження до бюджету і якості прибуткового податку з фізичних осіб.

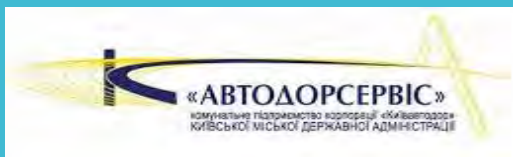


## Пропозиції щодо залучення інвестицій для розвитку КП «Автодорсервіс»

Досягнення поставлених цілей неможливе без відповідного належного фінансування запропонованих дій. Пошук джерел фінансування пропонується наступним чином:

1. Проведення з фінансовими установами перемовин та розрахунків для придбання додаткової дробильної станції в лізинг або в кредит. Суму початкового внеску планується забезпечити за рахунок попередніх оплат від постійних покупців;
2. Поточні ремонти виконувати за рахунок власних коштів;
3. Глибинна модернізація установки по переробці старого асфальтобетону, в т.ч. встановлення додаткового фільтруючого обладнання планується за рахунок коштів бюджету, а також залучення стратегічних інвесторів. В минулі роки керівництвом міста розглядалося питання модернізації заводу та заміну УПСА на заводи відомих європейських марок AMMANN, WIBAU, SIM та велись перемовини з компанією ALAS, але через фінансову кризу розгляд питання було припинено. Планується відновити діалог та пошук стратегічних інвесторів для переобладнання заводу.
4. Перспективним є подача КП «Автодорсервіс» заявки на участь у Проекті «Консультування підприємств щодо енергоефективності», що проводиться спільно з Німецькою консультаційною групою GIZ. Участь підприємства в цьому проекті надасть змогу підготувати необхідні документи та презентувати підприємство потенційним іноземним інвесторам.





Дякую за увагу