

КОНКУРСНА ПРОПОЗИЦІЯ

до участі у конкурсі на заміщення вакантної посади
начальника комунального підприємства
по ремонту і утриманню мостів і шляхів м. Києва

«КИЇВАВТОШЛЯХМІСТ»

*Підготовлено кандидатом:
Цеханським О.Е.*

Київ 2017

ЗМІСТ

1	ВСТУП	3
2	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
3	ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ КП «Київавтошляхміст»	4
4	SWOT – АНАЛІЗ	5
5	АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КП «Київавтошляхміст»	6
6	ПРОЕКТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ розвитку суб'єкта господарювання на середньострокову перспективу	9
6.1.	<i>Зведена інформація</i>	9
6.2.	<i>Інформація про підприємство</i>	9
6.3.	<i>Аналіз середовища</i>	11
6.4.	<i>Місія, стратегічна концепція, цінності та стратегічні напрямки</i>	14
6.5.	<i>Стратегічні цілі та оціночні індикатори</i>	15
6.6.	<i>Стратегічні задачі (дії / ініціативи)</i>	18
7	ДЕТАЛЬНИЙ ПЕРШОЧЕРГОВИЙ ПЛАН реформування суб'єкта господарювання протягом одного року	24
7.1.	<i>Вихідні дані</i>	24
7.2.	<i>Виробничий план</i>	24
7.3.	<i>Фінансовий план</i>	25
7.4.	<i>Технічний розвиток підприємства</i>	27
7.5.	<i>Ресурси</i>	27
7.6.	<i>Потенційні ризики та управління ризиками</i>	28
8	ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ для розвитку суб'єкта господарювання	31

1. ВСТУП

Підготовку конкурсної пропозиції до участі у конкурсі на заміщення вакантної посади начальника комунального підприємства по ремонту і утриманню мостів і шляхів м. Києва «Київавтошляхміст» (далі — КП «Київавтошляхміст») виконано кандидатом на посаду начальника Цеханським Олегом Ернстовичем.

При створенні конкурсної пропозиції була врахована надана інформація щодо фінансово-економічного стану КП «Київавтошляхміст». Конкурсна пропозиція містить проект стратегічного плану розвитку підприємства на короткострокову та середньострокову перспективи.

В умовах збільшення обсягів автомобільних транспортних перевезень, зростаючої кількості власних легкових автомобілів та збільшення туристичних автомобільних подорожей на перший план виходить необхідність розвитку та безперервної підтримки високих транспортно-експлуатаційних показників дорожньо-мостової інфраструктури міста Києва.

Київ - одне з найстаріших міст Європи та світу, як і багато інших міст світу з сформованою протягом століть житловою забудовою центру міста та мережею вулиць та доріг, стикається із проблемою пропускної здатності існуючої мережі доріг, мостів та шляхопроводів, заторів на автошляхах та мостових переходах, підвищеною загазованістю міста.

Розвиток транспортної мережі міста можливий тільки за рахунок будівництва нових доріг в нових мікрорайонах та на околицях, добудови транспортного кільця навколо міста та побудови в стислі терміни хоча б ще одного транспортного кільця з відповідною складською та дорожньою інфраструктурою.

Відповідно до Плану заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку „Україна – 2020”, Транспортної стратегії України на період до 2020 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2010 року № 2174-р, Стратегічним планом розвитку автомобільного транспорту та дорожнього господарства на період до 2020 року, затвердженим Наказом Міністерства інфраструктури України 21 грудня 2015 року № 548, передбачається інноваційний розвиток транспортної галузі, підвищення ефективності процесів перевезень, запобігання можливості корупційних проявів, відкритий доступ до ринку та добросовісна конкуренція, створення умов для привабливості України як транзитної держави, забезпечення суспільних потреб щодо перевезень вантажів та пасажирів, у тому числі осіб з обмеженими можливостями, убезпечення транспортних процесів, енергоощадження та захист довкілля.

Уряд приділяє особливу увагу розвитку доріг, виходячи з того, що кожна гривня, витрачена на дороги та мости, дає 2,5 гривні зростання економіки країни.

2. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Загальні відомості щодо підприємства

Найменування підприємства: Комунальне підприємство по ремонту і утриманню мостів і шляхів м. Києва «Київавтошляхміст».

Код ЄДРПОУ: 03359018

Юридичне та фактичне місцезнаходження: вул. Набережно-Печерська дорога, буд. 2, м. Київ, 01013

Основні напрями діяльності підприємства:

- виконання необхідного комплексу робіт із технічного нагляду, утримання та ремонту мостів, підземних пішохідних переходів, гідротехнічних та інших споруд;
- ремонт бетонних та залізобетонних поверхонь по новітнім технологіям (водоструменева очистка високим тиском, торкрет бетон);
- піскоструменева та водоструменева очистка установкою високого тиску (метал, бетон, граніт, цегла, дерево);
- фарбувальні роботи металевих конструкцій, фасадів;
- монтаж металевих конструкцій;
- арматурні, бетонні, зварювальні, гідроізоляційні роботи;
- автопослуги;
- асфальтобетонні роботи.
- переробка старого асфальтобетону;
- виконання робіт по ремонту та утриманню шляхів іншим підприємствам та організаціям на основі договорів;
- здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом;
- надання платних послуг населенню;
- запровадження досягнень науково-технічного прогресу і механізації на підприємстві;
- здійснення іншої господарської діяльності, передбаченої законодавством України.

3. ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ КП «КИЇВАВТОШЛЯХМІСТ»

На поточний момент діяльність КП «Київавтошляхміст» характеризується наступними факторами:

- У 2016 році та у I півріччі 2017 року підприємство працювало з прибутком.
- Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати.
- Підприємство має дебіторську та кредиторську заборгованість.
- Витрати на виробничу діяльність та утримання підприємства здійснювались як за рахунок бюджетних коштів, так і за рахунок комерційної діяльності.

В моделі SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-аналіз), що наведена нижче, внутрішні чинники підприємства – це сильні і слабкі сторони, аналіз яких зроблено за допомогою моделі ланцюга вартості Портера, а зовнішні чинники – це можливості та загрози, аналіз яких зроблено за допомогою моделі PESTEL (Political-Economical-Social-Technological-Environmental-Legal-аналіз).

4. SWOT – АНАЛІЗ

Сильні сторони

1. КП «Київавтошляхміст» - суб'єкт господарювання комунального сектора.
2. Підтримка та впровадження реформ у КП «Київавтошляхміст».
3. Залучення КП «Київавтошляхміст» у міські програми розвитку.
4. Відсутність конкурентів. Унікальність послуг, що надаються.

Слабкі сторони

1. Недооцінка потенціалу КП «Київавтошляхміст».
2. Відсутність єдиної концепції розвитку КП «Київавтошляхміст».
3. Відсутність фахівців відповідного рівня.
4. Залучення сторонніх установ для виконання завдань.
5. Нераціональне використання коштів.
6. Відсутність розгалуженої системи інформаційно-рекламного забезпечення КП «Київавтошляхміст».

Можливості

1. Власними силами виконувати роботи відповідно до мети та завдань, визначених Статутом.
2. Розвиток міжнародної співпраці.
3. Реалізація інвестиційних проектів на умовах співфінансування із бюджетом міста.
4. Залучення альтернативних джерел фінансування проектів.
5. Обмін досвідом з аналогічними підприємствами Європи.
6. Залучення новітніх найсучасніших технологій, матеріалів, машин та механізмів.
7. Можливість розширення обсягів та асортименту робіт та послуг.

Загрози

1. Політична та соціально-економічна нестабільність.
2. Коливання валютного курсу.
3. Інфляційні очікування.
4. Скорочення бюджетного фінансування КП «Київавтошляхміст».



5. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КП «КИЇВАВТОШЛЯХМІСТ»

Для аналізу були використані надані матеріали бухгалтерської звітності КП «Київавтошляхміст»:

- Звіт про власний капітал за 2016 рік;
- Звіт про власний капітал за 6 місяців 2017 року;
- Баланс на 01.01.2017 р.;
- Баланс на 01.07.2017 р.;
- Інформація про дебіторську та кредиторську заборгованість на 01.01.2017р.;
- Інформація про дебіторську та кредиторську заборгованість на 01.07.2017р.;
- Звіт про фінансові результати за 2016 рік;
- Примітки до річної фінансової звітності за 2016 рік;
- Звіт про фінансові результати за 6 місяців 2017 року;
- Звіт про рух грошових коштів за 2016 рік;
- Інформація про наявність і рух основних засобів за 6 місяців 2017 року.

Основні економічні показники діяльності підприємства наведені у таблиці.

Показники	Одиниці виміру	Дані за 2016 рік	Дані за 6 міс. 2017 року
Виручка (дохід) від реалізації продукції	тис. грн.	49248	29964
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	(46223)	(28532)
Валовий прибуток	тис. грн.	3025	1432
Інші операційні доходи	тис. грн.	7773	4247
Адміністративні витрати	тис. грн.	(4038)	(2531)
Інші операційні витрати	тис. грн.	(81632)	(40635)
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	(74882)	(37487)
Інші доходи		75723	37730
Прибуток до оподаткування	тис. грн.	841	243
Податок на прибуток	тис. грн.	(671)	(137)
Прибуток після оподаткування	тис. грн.	170	106
Фонд оплати праці	тис. грн.	18911	14247
Сукупні активи	тис. грн.	2346019	2317941
Власний капітал	тис. грн.	2338925	2305095
Запаси	тис. грн.	4675	8845
Дебіторська заборгованість	тис. грн.	914	1264
Кредиторська заборгованість	тис. грн.	2513	6673

1. Обчислимо рентабельність власного капіталу за формулою:
Прибуток після оподаткування / Власний капітал x 100%
2. Обчислимо рентабельність сукупних активів за формулою:
Прибуток до оподаткування / Сукупні активи x 100%
3. Обчислимо рентабельність операційної діяльності підприємства за формулою:
Прибуток від операційної діяльності / Операційні витрати x 100%
4. Обчислимо рентабельність продажу за формулою:
Прибуток до оподаткування / Дохід від реалізації продукції x 100%
5. Обчислимо оборотність сукупних активів за формулою:
(Дохід від реалізації продукції + Інші операційні доходи + Інші доходи) / Сукупні активи

6. Обчислимо період оборотності запасів за формулою:
 Запаси / Дохід від реалізації продукції x 365 (або x 180 для аналізу за 6 місяців)
7. Обчислимо період оборотності дебіторської заборгованості за формулою:
 Дебіторська заборгованість / Дохід від реалізації продукції x 365 (або x 180)
8. Обчислимо період оборотності кредиторської заборгованості за формулою:
 Кредиторська заборгованість / Дохід від реалізації продукції x 365 (або x 180)

Результати розрахунків наведені у таблиці.

Показники	Одиниці виміру	Дані за 2016 рік	Дані за 6 міс. 2017 року
1. Рентабельність власного капіталу	%	0.01	0.005
2. Рентабельність сукупних активів	%	0.04	0.01
3. Рентабельність операційної діяльності	%	негативна	негативна
4. Рентабельність продажу	%	1.7	0.8
5. Оборотність сукупних активів	рази	0.06	0.03
6. Період оборотності запасів	днів	35	53
7. Період оборотності дебіторської заборгованості	днів	7	7
8. Період оборотності кредиторської заборгованості	днів	19	40

Розраховані основні показники ефективності роботи КП «Київавтошляхміст, що наведені в таблиці, свідчать, що підприємство працює з мінімальними прибутковістю сукупних активів та прибутковістю власного капіталу та з негативною рентабельністю операційної діяльності, причому показники прибутковості за 6 місяців 2017 року значно погіршилися.

Рентабельність власного капіталу – це один з найважливіших показників як економіки або окремих її галузей в цілому, так і окремих підприємств та компаній зокрема. Високий показник Рентабельності власного капіталу відповідає зростаючому підприємству і навпаки. Висока рентабельність власного капіталу підприємств галузі робить цю галузь інвестиційно привабливою та свідчить про зростання валового національного продукту, підвищення зайнятості населення, збільшення податкових надходжень до бюджету та ін.

Рентабельність сукупних активів – це показник ефективності роботи підприємства, що свідчить, чи має підприємство базу для забезпечення високої прибутковості власного капіталу. Якщо підприємство не в змозі досягнути високого значення Рентабельності сукупних активів, воно не зможе забезпечити високий рівень Рентабельності власного капіталу.

Норма рентабельності власного капіталу становить приблизно 10-12% для країн з розвинутою економікою. Для інфляційних економік показник повинен бути вище.

Показник рентабельності сукупних активів, як правило, нижче рентабельності власного капіталу на 3-6%. Він не може бути меншим 5% для нормально працюючого підприємства, у 50% європейських компаній він складає 8,5% ± 3%.

Рентабельність операційної діяльності характеризує прибутковість операційної діяльності та показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. понесених операційних витрат, тобто вигідність для підприємства виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, продажу товарів, понесених інших витрат операційної діяльності та являє собою витратний показник рентабельності.

Негативні значення цього показника свідчать про неефективність операційних витрат, пов'язаних з формуванням виробничої собівартості, загальногосподарським управлінням і збутовою діяльністю та іншими операційними витратами.

Рентабельність продажу визначає прибуток як частку доходу від продажу продукції і часто називається коефіцієнтом прибутковості продажів.

Оборотність сукупних активів відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.

Практика свідчить, що європейська компанія почувається досить впевнено та буде впевнено займати свої позиції на ринку, якщо її рентабельність продажу складає близько 10%, а оборотність сукупних активів складає від 1.3 до 1.5.

Період оборотності запасів характеризує тривалість періоду, впродовж якого запаси трансформуються в кошти.

У 50% європейських компаній цей показник складає 11-60 днів. Позитивною варто вважати тенденцію зменшення тривалості одного обороту, якщо це не перешкоджає нормальному процесу виробництва, не загрожує дефіцитом матеріальних ресурсів. За результатами виконаного аналізу визиває занепокоєння зростання періоду оборотності запасів за 6 місяців 2017 року.

Період оборотності дебіторської заборгованості характеризує середній період (у днях) інкасації дебіторської заборгованості, тобто період її погашення - час, протягом якого дебіторська заборгованість обернеться на грошові кошти.

На будівельних підприємствах країн Європи значення періоду оборотності дебіторської заборгованості менше 30 днів вважається дуже гарним показником.

Період оборотності кредиторської заборгованості характеризує період обороту коштів, тобто середню кількість днів для оплати рахунків кредиторів.

Позитивною тенденцію вважається зменшення цього показника. За результатами виконаного аналізу визиває занепокоєння зростання періоду оборотності кредиторської заборгованості за 6 місяців 2017 року.

ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

Виходячи з аналізу бухгалтерської звітності КП «Київавтошляхміст», можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство працює нерентабельно.

Рентабельності власного капіталу та Рентабельність сукупних активів близькі до нуля, Рентабельність операційної діяльності негативна.

За 6 місяців 2017 року у порівнянні з 2016 роком показники рентабельності роботи підприємства погіршилися.

Підприємство отримує прибуток не від основної операційної діяльності, а за рахунок неопераційних та інших доходів.

2. Прибутковість продажів підприємства незадовільна.

Значення показників Рентабельності продажу та Оборотності сукупних активів свідчать про великі проблеми в роботі підприємства.

За 6 місяців 2017 року у порівнянні з 2016 роком показники прибутковості продажів підприємства погіршилися.

3. Підприємство має досить непогані показники оборотності запасів та оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості.

За 6 місяців 2017 року у порівнянні з 2016 роком показники періоду оборотності запасів, періоду оборотності кредиторської заборгованості погіршилися.

Для нормалізації діяльності підприємства, досягнення прибутковості його роботи, збільшення відрахувань до державного бюджету та бюджету міста Києва, внесків до комунальної корпорації «Київавтодор», спрямування частки прибутку на виробничий розвиток потрібен стратегічний план розвитку на короткострокову (функціональна стратегія) та середньострокову (бізнес-стратегія) перспективу.

6. ПРОЕКТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

розвитку суб'єкта господарювання на середньострокову перспективу

6.1. ЗВЕДЕНА ІНФОРМАЦІЯ

Бізнес-стратегія – це складова корпоративної стратегії, що включає стратегії бізнес-підрозділів (підрозділів підприємства, допоміжних підприємства, виробничих підрозділів та інших підрозділів, що генерують значний прибуток та мають певний рівень автономності при плануванні своєї діяльності). Бізнес-стратегії складаються на період, що залежить від галузі та сфери діяльності підприємства та складає для підприємств транспорту 5-7 років.

Основна задача підприємства при розробці бізнес-стратегії полягає у визначенні своєї позиції на ринку, оцінці майбутніх змін у попиті та технологіях, описі подальших сценаріїв діяльності, визначенні основних цілей підрозділів та підготовці плану реалізації стратегічних дій.

Функціональна стратегія – це стратегія підрозділів та відділів підприємства, які забезпечують операційні процеси і плани підприємства щодо отримання прибутку, тим самим покращуючи показники діяльності підприємства або його окремих видів діяльності чи функцій (кадрова стратегія, маркетингова стратегія, стратегія впровадження нових технологій, фінансова стратегія, інновації та інші стратегії). Функціональна стратегія має бути узгоджена з документами зі стратегічного планування більш високого рівня. Функціональні стратегії зазвичай розробляються на 1-3 роки.

6.2. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО

Всього на балансі підприємств, які входять до складу комунальної корпорації «Київавтодор» знаходяться наступні об'єкти:

- 2230 вулиць загальною протяжністю 1666,8 км, загальною балансовою площею 26753.32 тис. м², в тому числі:
 - вулиці загальноміського та районного значення загальною протяжністю 686.8 км;
 - вулиці місцевого значення загальною протяжністю 980 км;
- пішохідні переходи у кількості 271 споруда, в тому числі:
 - підземні пішохідні переходи у кількості 240 од.;
 - надземні пішохідні переходи у кількості 31 од.;
- мости та шляхопроводи у кількості 171 споруда, в тому числі:
 - мости автомобільні - 32 од.;
 - мости пішохідні - 11 од.;
 - шляхопроводи - 97 од.;
 - надземні переходи - 31 од.;
- закрита система дощової каналізації – 830.7 км.;
- зливно-приймальні колодязі - 29723 од.;
- оглядові колодязі - 13772 од.;
- транспортна огорожа – 216.840 км.;
- пішохідна огорожа – 150.039 км.;
- опори освітлення - 71069 од.;
- світлоточки – 178711 од.;
- протяжність електромережі – 4776.098 км;

КП «Київавтошляхміст» є структурним підрозділом КК «Київавтодор» і виконує роботи згідно з єдиною програмою, розробленою керівництвом корпорації.

Згідно з графіком виконання поточного (дрібного, середнього) ремонту вулично-дорожньої мережі м. Києва за кошти міського бюджету, які виділені підприємствам комунальної корпорації «Київавтодор» на 2017 рік, КП «Київавтошляхміст» має виконати наступні роботи:

Назва вулиці (об'єкту)	Загальні обсяги робіт, м ²
Поточний (дрібний) ремонт	
Поточний (дрібний) ремонт покриття балансвих вулиць	3200
Поточний (середній) ремонт асфальтобетонних покриттів	
Міст Московській через р. Дніпро (залізобетонна прогонова будова)	7000
Шляхопровід на перетині вул. Борщагівської та вул. Індустріальної	800
Шляхопровід на В.Окружній (Кільцевій) дорозі біля станції «Новобіличі»	910
Шляхопровід на Либідській площі - ремонт асфальтобетонного покриття з нанесенням розмітки	750
Міст через р. Десенка	6500
Міст Метро через р. Дніпро	7080
Міст Метро через Русанівську протоку	1700
Дорога між Московським мостом через річку Дніпро та р. Десенка	7000
Південний Мостовий перехід (влаштування тонкошарового покриття типу "Мультимак")	19240
Разом	54180
Поточний (середній) ремонт фарбування та ремонт перильного огородження	
Каховський шляхопровід №1	130
Каховський шляхопровід №2 на перетині просп. Броварського і вул. Луначарського (біля ст. метро "Лівобережна")	270
Міст Метро через р. Дніпро	2373
Міст Метро через Русанівську протоку	110
Міст Автодорожний №2 через Русанівський канал, що з'єднує Русанівську набережну з вул. Р. Окіпної	250
Разом	3133
Поточний (середній) ремонт (ліквідація просядок укосів та фарбування плит при укріпленні укосів)	
Каховський шляхопровід №1	300
Каховський шляхопровід №2	600
Разом	900

Поточний дрібний ремонт запланований протягом всього будівельного сезону з 6 березня по 31 жовтня 2017 року, ремонт асфальтобетонних покриттів мостів та шляхопроводів заплановано виконувати з 16 березня по 15 вересня 2017 року, фарбування та ремонт перильного огородження – з 16 березня по 30 квітня 2017 року, ремонт укосів – з 16 по 31 березня 2017 року.

Для більш детального аналізу ринкової позиції КП «Київавтошляхміст» необхідно проаналізувати показники основної виробничої діяльності, як мінімум, упродовж 3 останніх років.

6.3. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА

Проведення аналізу бізнес-середовища сприяє визначенню чинників, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання. Чинники поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники визначають сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання. Зовнішні чинники суб'єкт господарювання контролювати не може, вони або відкривають нові можливості для розвитку або створюють загрози, якими потрібно управляти.

Аналіз сприяє розумінню поточного стану підприємства, допомагає у визначенні можливих тенденцій розвитку і дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. В результаті SWOT-аналізу, наведеного в розділі 4 даної конкурсної пропозиції, можна зробити висновки щодо впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на діяльність підприємства, а також сильних та слабких сторін підприємства, наявних можливостей та існуючих загроз.

Внутрішні чинники роботи КП «Київавтошляхміст» проаналізовано з використанням моделі Портера.

Модель Портера передбачає наступні категорії основних видів діяльності:

- Зовнішня логістика – відносини з постачальниками, організація доставки та складування ресурсів;
- Виробничі процеси – перетворення вхідних ресурсів на готову продукцію;
- Внутрішня логістика – монтаж, складування і реалізація готової продукції;
- Маркетинг та продажі – інформування клієнтів, виявлення попиту, операції з клієнтами;
- Обслуговування – зберігання продукції та збільшення її вартості після продажу.

Крім первинних видів діяльності підприємства виділяють наступні допоміжні види діяльності:

- інфраструктура – вибір та придбання вхідних ресурсів, запасів та інших ресурсів;
- управління персоналом – це комплекс заходів, пов'язаних з підбором кадрів, прийомом на роботу, навчанням, розвитком, визначенням компенсацій та (при необхідності) звільненням або скороченням персоналу;
- розвиток технологій – це діяльність, яка стосується забезпечення обладнанням, устаткуванням, програмним забезпеченням, процедур і технічних знань, які застосовуються у процесі перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію;
- матеріально-технічне забезпечення – процеси управління, планування, фінансового забезпечення, обліку, правових, суспільних відносин, контролю якості та інші процеси.

Всі ці чинники потребують детального вивчення на підставі більш повних даних о підприємстві, але вже зараз можна зробити такі основні висновки щодо внутрішніх чинників КП «Київавтошляхміст».

Внутрішні чинники – це сильні та слабкі сторони підприємства.

Сильні сторони КП «Київавтошляхміст»:

1. КП «Київавтошляхміст» - суб'єкт господарювання комунального сектора.

Згідно Статуту, КП «Київавтошляхміст» засновано на власності територіальної громади м.Києва і має забезпечувати безпечний рух транспорту та пішоходів по закріпленій шляховій мережі і на мостах та шляхопроводах. Планування фінансово-господарської діяльності підприємства здійснюється згідно з планами, узгодженими Київською міською радою, та річними планами комунальної корпорації «Київавтодор».

2. Підтримка та впровадження реформ у КП «Київавтошляхміст».

Згідно з рішеннями Уряду країни, Транспортною стратегією України на період до 2020 року, Стратегічним планом розвитку автомобільного транспорту та

дорожнього господарства на період до 2020 року Київська міська державна адміністрація, депутати Київської міської ради приділяють особливу увагу розвитку дорожньо-мостової мережі м.Києва, підтриманню високих транспортно-експлуатаційних якостей міських вулиць, доріг, мостів та шляхопроводів. У зв'язку з цим, проведення реформ отримає беззаперечну підтримку у КК «Київавтодор» та у керівництва міста.

3. Залучення КП «Київавтошляхміст» у міські програми розвитку.

КП «Київавтошляхміст» не тільки залучається у міські програми розвитку, а ще й фінансується з бюджету міста. В умовах проведення реформ і стійкого розвитку інфраструктури міста це є дуже важливою перевагою для розвитку підприємства.

4. Відсутність конкурентів. Унікальність послуг, що надаються.

КП «Київавтошляхміст» знаходиться в унікальному становищі відсутності конкурентів. Тільки цьому підприємству доручаються роботи по ремонту та підтриманню високих експлуатаційних якостей закріпленої шляхової мережі та мостів і шляхопроводів. Це ставить підприємство в унікальне становище і дає йому виключні конкурентні переваги за умови достатньої кваліфікації персоналу, використання найсучасніших технологій, матеріалів та устаткування, новітніх науково-містких інновацій, постійного підвищення рівня знань працівників, залучення передового досвіду роботи подібних найкращих підприємств європейських країн, виконання робіт з високою якістю та у стислі терміни.

Треба також усвідомлювати, навіть якщо на час проведення аналізу ринок є монопольним, технологічні, правові або інші зміни структури ринку завжди можливі.

Слабкими сторонами КП «Київавтошляхміст» є:

1. Недооцінка потенціалу КП «Київавтошляхміст».

КП «Київавтошляхміст» може стати одним з провідних підприємств м.Києва не тільки у сфері поточного та середнього ремонту шляхів та мостів, а й з розвитку транспортної інфраструктури міста, капітального ремонту та реконструкції існуючої мережі, а також будівництва нових доріг, мостів та шляхопроводів.

2. Відсутність єдиної концепції розвитку КП «Київавтошляхміст».

Висока плінність кадрів у КП «Київавтошляхміст», в тому числі керівництва підприємства, погіршення стану доріг та мостів у м.Києві в останні роки були викликані недостатньою увагою до транспортної інфраструктури з боку керівництва держави, відсутності стратегічної концепції розвитку транспортної інфраструктури міста Києва.

3. Відсутність фахівців відповідного рівня.

Погіршення стану експлуатаційних показників вулиць, доріг, мостів та шляхопроводів м.Києва в минулі роки викликані не тільки браком достатнього фінансування, а й нераціональним використанням коштів та недостатньою кваліфікацією персоналу підприємства.

4. Залучення сторонніх установ для виконання завдань.

За відсутності достатньо кваліфікаційного персоналу, браку сучасних машин та механізмів підприємство вимушене залучати субпідрядників для виконання робіт. Це призводить до вимивання обігових коштів та є однією з головних причин нерентабельності основної операційної діяльності підприємства.

5. Нераціональне використання коштів.

Відсутність професійних управлінських рішень та стратегічного плану роботи підприємства призводить до погіршення показників його роботи та нераціонального використання коштів підприємства.

6. Відсутність розгалуженої системи інформаційно-рекламного забезпечення КП «Київавтошляхміст».

В сучасному інформаційному світі дуже важливим є інформаційно-рекламне забезпечення роботи будь-якого підприємства. Дуже важливим є створення власної

сторінки в соціальних мережах, постійне інформування громадскості щодо проектів, що намічаються, робіт що виконані, стратегії роботи на наступні роки. Це дозволить не тільки підняти довіру громадян до розробленої стратегії роботи, а й буде сприяти появі нових замовників робіт, залученню інвестицій. Прозорість, відкритість та інформаційна підтримка роботи є одним з важливих чинників, що свідчать про просування реформ та перехід підприємства до роботи згідно з загально прийнятними європейськими стандартами.

Зовнішні чинники роботи КП «Київавтошляхміст» проаналізовано за допомогою моделі PESTEL - (Political-Economical-Social-Technological-Environmental-Legal-аналіз)..

До політичних (Political) факторів бралися до уваги політична ситуація в країні та можливість зміни законодавства України, співпраця з європейськими країнами та участь у міжнародних групах, вступ до СОТ, державне регулювання в галузі, податкова політика; до економічних (Economical) факторів – інфляція, динаміка курсу гривні, ціни на енергоресурси, ціни на будівельні матеріали, ціни на паливо, можлива зміна цін постачальників, витрати підприємства; до соціальних (Social) факторів – зміни загальних ціннісних орієнтирів у суспільстві, зміни рівня життя, ставлення до праці та відпочинку, вплив засобів масової інформації; до технологічних (Technological) факторів – поява нових технологій, поява нових будівельних матеріалів, поява нової будівельної техніки; до екологічних середовища (Environmental) факторів – необхідність збереження чистого довкілля, використання екологічно безпечних матеріалів та технологій, заходи з протидії забруднення повітря та навколишнього середовища; до юридичних (Legal) факторів – права сторін у договірних відносинах, відповідальність і зобов'язання сторін, права споживача, права та обов'язки проектних організацій, сертифікованих лабораторій, технічного нагляду.

Зовнішні чинники – це можливості підприємства та загрози йому.

До можливостей КП «Київавтошляхміст» відносяться:

1. Можливість власними силами виконувати роботи відповідно до мети та завдань, визначених Статутом.

Для реалізації цієї можливості потрібні постійне підвищення кваліфікації персоналу та освоєння сучасних технологій виконання робіт.

2. Розвиток міжнародної співпраці.

Міжнародна співпраця дає можливість інформувати партнерів про інтересні інноваційні проекти, підвищувати інформаційну привабливість м.Києва.

3. Реалізація інвестиційних проектів на умовах співфінансування із бюджетом міста.

Залучення інвесторів (як вітчизняних, так і закордонних) на умовах співфінансування із бюджетом міста дає можливість істотно підвищити обсяг виконуваних робіт.

4. Залучення альтернативних джерел фінансування проектів.

Інвестиційна привабливість дає можливість залучати інвесторів для фінансування проектів на взаємовигідній основі. Це дозволить збільшити кількість побудованих об'єктів і водночас зберегти коши бюджету міста.

5. Обмін досвідом з аналогічними підприємствами Європи.

Взаємний обмін досвідом с підприємствами європейських країн дає можливість завжди бути попереду, володіти та обмінюватись найсвіжішими знаннями та інформацією про сучасний стан технологій, матеріалів та будівельної техніки.

6. Залучення новітніх найсучасніших технологій, матеріалів, машин та механізмів.

Залучення новітніх найсучасніших технологій, матеріалів, машин та механізмів дасть можливість підвищувати якість виконання робіт, збільшувати продуктивність

праці, знизити терміни виконання робіт, збільшити міжремонтний термін служби об'єктів.

7. Можливість розширення обсягів та асортименту робіт та послуг.

Можливість розширення обсягів та асортименту робіт та послуг (наприклад, за рахунок виконання капітальних ремонтів та реконструкції об'єктів) дозволить суттєво збільшити обсяги виконаних робіт та підвищити прибутковість підприємства.

Загрозами КП «Київавтошляхміст» є:

1. Політична та соціально-економічна нестабільність.
2. Коливання валютного курсу.
3. Інфляційні очікування.
4. Скорочення бюджетного фінансування КП «Київавтошляхміст».

Ці фактори не залежать від рішень керівництва підприємства, підприємство не може їх уникнути, а між тим вони можуть суттєво погіршити фінансово-економічний стан підприємства. Тому керівництво та персонал КП «Київавтошляхміст» мають бути готовими до цих загроз та повинні заздалегідь робити все можливе для зменшення їх негативних наслідків.

Результати SWOT-аналізу КП «Київавтошляхміст» свідчать, що підприємство має дуже сильні переваги і можливості для успішної прибуткової роботи по покращенню дорожньо-мостової мережі м.Києва.

На підставі цього аналізу можна сформулювати стратегічні напрями та стратегічні цілі роботи КП «Київавтошляхміст» на середньострокову та короткострокову перспективу та розробити план дій для досягнення поставлених цілей.

6.4. МІСІЯ, СТРАТЕГІЧНА КОНЦЕПЦІЯ, ЦІННОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ

Викладенням своєї місії підприємство чітко визначає свої комерційні, соціальні та інші цілі у суспільстві.

З огляду на це, **місія** КП «Київавтошляхміст» полягає в забезпеченні безперешкодного, зручного, комфортного та безпечного пересування автомобілів та пішоходів по шляхах, мостах та шляхопроводах міста Києва.

Для виконання цієї місії необхідно сформулювати стратегічну концепцію, яка опише стан підприємства у майбутньому та визначить стратегічний напрямок розвитку підприємства.

Місто Київ – столиця України, і стан шляхів та мостів столиці має бути прикладом для інших міст, а загальні підходи до підтримання високих транспортно-експлуатаційних показників всієї дорожньо-мостової мережі столиці мають стати взірцем професійності, інноваційного підходу та впровадження найсучасніших технологій та матеріалів.

Тому, **стратегічною концепцією** КП «Київавтошляхміст» є створення високоприбуткового технологічно-розвинутого підприємства з фахівцями найвищого професійного рівня, здатного підтримувати високі транспортно-експлуатаційні якості дорожньо-мостової мережі міста Києва, здійснювати постійний догляд за станом всієї мережі, утримувати її у повному порядку, виявляти перешкоди для руху автомобілів та пішоходів та забезпечувати їх оперативне усунення.

Для виконання своєї місії та досягнення стратегічної концепції підприємство та його працівники мають керуватися цінностями, що будуть характеризувати методи

роботи підприємства, стандартні норми прийнятної поведінки та принципи, яких повинні дотримуватися усі працівники (керівництво має слугувати взірцем), а також процес прийняття рішень стосовно довгострокових цілей підприємства.

Цінностями КП «Київавтошляхміст» мають бути:

- Ефективність – досягнення найвищих результатів за оптимальних витрат;
- Якість – відповідність результатів роботи встановленим нормативам і технічним умовам;
- Технологічність – володіння найновітнішими технологіями, використання сучасних матеріалів;
- Професійність – високі вміння, навички та кваліфікаційна підготовка працівників;
- Відповідальність – гордість за результати виконаної роботи;
- Вдосконалення – безперервний цілеспрямований розвиток функціональних якостей підприємства в цілому, та знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції кожного працівника.
- Висока ділова репутація – своєрідне обличчя підприємства, що свідчить про порядність у договірних відносинах, діяльність виключно згідно з вимогами закону, здатність протистояти кризовим ситуаціям, високу організаційну культуру і соціальну відповідальність;
- Безпека діяльності – безпека виконання робіт та послуг, забезпечення безпеки руху транспортних засобів, безпеки споруд, будівель та інженерних мереж, запобігання погіршення екологічної ситуації та здоров'я людини, безпека праці.

Формулювання стратегічної концепції підприємства дозволяє визначити його стратегічні напрямки, тобто напрямки розвитку, які приведуть до реалізації стратегічної концепції.

Стратегічні напрямки – це пріоритетні види діяльності/ініціативи підприємства, які відповідають стратегічній концепції.

Стратегічними напрямками КП «Київавтошляхміст» мають бути:

1. Збільшення прибутковості роботи підприємства.
2. Поліпшення якості виконання робіт.
3. Покращення репутації (іміджу) підприємства.

6.5. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ОЦІНОЧНІ ІНДИКАТОРИ

Стратегічні цілі – це пріоритети, на досягненні яких підприємство має намір працювати у довгостроковій перспективі. Стратегічні цілі мають щороку переглядатися з метою їх уточнення та актуалізації, враховуючи зміни внутрішніх або зовнішніх чинників.

Стратегічні цілі повинні відповідати місії підприємства, його стратегічній концепції, цінностям та стратегічним напрямкам, які визначені з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та потенційних загроз.

Стратегічні цілі покликані заохочувати керівництво та працівників підприємства до розширення та удосконалення, відповідно, вони повинні бути амбітними і мотивованими.

Стратегічні цілі КП «Київавтошляхміст» наведені у таблиці.

Стратегічні напрямки	Стратегічні цілі
1. Збільшення прибутковості роботи підприємства	1. Забезпечення операційної ефективності
	2. Збільшення рентабельності неопераційної діяльності
	3. Збільшення ефективності використання власного капіталу
	4. Збільшення рентабельності сукупних активів

2. Поліпшення якості виконання робіт.	1. Посилення інноваційної активності підприємства
	2. Запровадження новітніх науково-містких технологій
	3. Оновлення техніко-технологічної бази.
	4. Покращення організаційної структури підприємства, системи прийняття управлінських рішень
	5. Реформування системи підбору кадрів
3. Покращення репутації (іміджу) підприємства.	1. Інформаційна підтримка результатів роботи підприємства
	2. Забезпечення відкритості та прозорості звітів про роботу підприємства
	3. Створення високої організаційної культури та соціальної відповідальності працівників

Кожна поставлена стратегічна ціль є метою роботи для КП «Київавтошляхміст», і для неї повинні бути зазначені оціночні індикатори, цільові значення цих оціночних індикаторів та визначені відповідальні особи, що будуть контролювати, в разі необхідності проводити необхідні корегування та нести особисту відповідальність за досягнення чи недосягнення цільових значень оціночних індикаторів.

Для стратегічних цілей, сформованих за стратегічним напрямком **Збільшення прибутковості роботи підприємства**, оціночні індикатори можуть бути зазначені в цифровому вираженні.

Оціночні індикатори КП «Київавтошляхміст» за стратегічним напрямком **Збільшення прибутковості роботи підприємства** наведено в таблиці.

Стратегічна ціль	Оціночний індикатор	Цільове значення оціночного індикатора	Період реалізації, років	Відповідальна особа
Забезпечення операційної ефективності	Рентабельність операційної діяльності	10%	5-7	Заступник начальника з комерційних питань
	Рентабельність продажу	10%		
	Оборотність сукупних активів	1.5		
Збільшення рентабельності неопераційної діяльності	Збільшення інших доходів	Не нижче щорічного рівня інфляція	5-7	Заступник начальника з комерційних питань
Збільшення ефективності використання власного капіталу	Рентабельність власного капіталу	10%	5-7	Заступник начальника з виробничих питань
Збільшення рентабельності сукупних активів	Рентабельність сукупних активів	5%	5-7	Заступник начальника з виробничих питань

Для стратегічних цілей, сформованих за стратегічним напрямком **Поліпшення якості виконання робіт**, оціночні індикатори, як правило, не можуть бути зазначені в цифровому вираженні. Оціночні індикатори показують напрями для постановки стратегічних задач для досягнення високої якості роботи підприємства.

Оціночні індикатори КП «Київавтошляхміст» за стратегічним напрямком **Поліпшення якості виконання робіт** наведено в таблиці.

Стратегічна ціль	Оціночний індикатор	Період реалізації, років	Відповідальна особа
Посилення інноваційної активності підприємства	Досягнення високого рівня інноваційного потенціалу	5-7	Заступник начальника з комерційних питань
	Виконання перспективних інноваційних проектів		
	Співробітництво з провідними інноваційними підприємствами		
Запровадження новітніх науково-містких технологій	Запровадження нових технологій	2-3	Заступник начальника з виробничих питань (головний інженер)
	Використання нових матеріалів		
	Використання нових наукових досягнень		
Оновлення техніко-технологічної бази	Забезпеченість підприємства сучасною технікою і технологічними новинками	5-7	Начальник відділу матеріально-технічного постачання
Покращення організаційної структури підприємства, системи прийняття управлінських рішень	Запровадження сучасних ефективних технологій управління	1-2	Начальник підприємства
	Оптимізація організаційної структури		
Реформування системи підбору кадрів	Організація системи конкурсного підбору висококваліфікаційних фахівців	1-2	Начальник відділу кадрів
	Створення системи перепідготовки і підвищення кваліфікації		

Для стратегічних цілей, сформованих за стратегічним напрямком **Покращення репутації (іміджу) підприємства**, оціночні індикатори, не можуть бути зазначені в цифровому вираженні. Оціночні індикатори показують напрями для постановки стратегічних задач для досягнення високої рівня довіри суспільства, керівництва міста та його громадян до КП «Київавтошляхміст» і результатів його роботи.

Оціночні індикатори КП «Київавтошляхміст» за стратегічним напрямком **Покращення репутації (іміджу) підприємства** наведено в таблиці.

Стратегічна ціль	Оціночний індикатор	Період реалізації, років	Відповідальна особа
Інформаційна підтримка результатів роботи підприємства	Активність у засобах масової інформації	1-2	Начальник юридичного відділу
	Активність у соціальних мережах		
	Оперативне реагування на схвальні та критичні відгуки про роботу підприємства		

Забезпечення відкритості та прозорості звітів про роботу підприємства	Доступність до спілкування	2-3	Головний бухгалтер, начальник юридичного відділу
	Створення системи оприлюднення основних щорічних досягнень підприємства		
Створення високої організаційної культури та соціальної відповідальності працівників	Доступність та готовність до спілкування	5-7	Всі керівники структурних підрозділів
	Створення системи саморозвитку та високо моральної поведінки працівників, що спирається на усвідомлення можливості негативних наслідків для інших людей, підприємства і суспільства в цілому в результаті своїх можливих дій, прагнення і готовність уникнути таких наслідків		

Оціночні індикатори показують напрями для постановки стратегічних задач та запровадження дій (ініціатив), що спрямовані на їх досягнення.

6.6. СТРАТЕГІЧНІ ЗАДАЧІ (ДІЇ / ІНІЦІАТИВИ)

Стратегічні задачі визначають, як саме будуть досягнуті стратегічні цілі та конкретизують дії, що необхідно для цього зробити.

Стратегічні задачі можуть змінюватись в залежності від зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, нових умов, що виникають на підприємстві в процесі досягнення стратегічних цілей.

Для КП «Київавтошляхміст» стратегічні задачі були сформульовані для кожного стратегічного напрямку, кожної стратегічної цілі, кожного оціночного індикатора.

1. Стратегічний напрямок – Збільшення прибутковості роботи підприємства

1.1. Стратегічна ціль – Забезпечення операційної ефективності

1.1.1. Оціночний індикатор – Рентабельність операційної діяльності.

Стратегічні задачі:

- 1.1.1.1. Аналіз операційної діяльності підприємства.
- 1.1.1.2. Аналіз операційних витрат підприємства.
- 1.1.1.3. Визначення окремих найбільш рентабельних напрямів роботи та їх розвиток.
- 1.1.1.4. Зменшення збитків від базової операційної діяльності підприємства, досягнення прибутковості операційної діяльності.
- 1.1.1.5. Збільшення обсягу виконаних робіт та валового доходу від операційної діяльності.
- 1.1.1.6. Збільшення інших операційних доходів.
- 1.1.1.7. Зниження собівартості операційної діяльності.
- 1.1.1.8. Зниження операційних витрат.
- 1.1.1.9. Оптимізація складу та структури поточних витрат.

1.1.2. Оціночний індикатор – Рентабельність продажу.

Стратегічні задачі:

- 1.1.2.1. Аналіз інших доходів.
- 1.1.2.2. Збільшення прибутку до оподаткування.
- 1.1.2.3. Визначення найбільш перспективні напрямки збільшення інших доходів.
- 1.1.2.4. Збільшення інших доходів.

1.1.3. Оціночний індикатор – Оборотність сукупних активів.

Стратегічні задачі:

- 1.1.3.1. Аналіз сукупних активів.
- 1.1.3.2. Збільшення доходу від операційної діяльності.
- 1.1.3.3. Збільшення інших операційних доходів.
- 1.1.3.4. Збільшення інших доходів.

1.2. Стратегічна ціль – Збільшення рентабельності неопераційної діяльності

1.2.1. Оціночний індикатор – Збільшення інших доходів.

Стратегічні задачі:

- 1.2.1.1. Аналіз структури інших доходів.
- 1.2.1.2. Визначення найбільш перспективні напрямки збільшення інших доходів.
- 1.2.1.3. Збільшення інших доходів.

1.3. Стратегічна ціль – Збільшення ефективності використання власного капіталу.

1.3.1. Оціночний індикатор – Рентабельність власного капіталу.

Стратегічні задачі:

- 1.3.1.1. Аналіз структури власного капіталу.
- 1.3.1.2. Збільшення прибутку після оподаткування.

1.4. Стратегічна ціль – Збільшення рентабельності сукупних активів.

1.4.1. Оціночний індикатор – Рентабельність сукупних активів.

Стратегічні задачі:

- 1.4.1.1. Аналіз сукупних активів.
- 1.4.1.2. Збільшення прибутку до оподаткування.

2. Стратегічний напрямок – Поліпшення якості виконання робіт.

2.1. Стратегічна ціль – Посилення інноваційної активності підприємства.

2.1.1. Оціночний індикатор – Досягнення високого рівня інноваційного потенціалу.

Стратегічні задачі:

- 2.1.1.1. Аналіз інноваційної активності підприємства.
- 2.1.1.2. Аналіз роботи апарату інноваційного менеджменту.
- 2.1.1.3. Аналіз системи контролю якості виконання робіт.
- 2.1.1.4. Створення сучасної управлінсько-організаційної системи інноваційної діяльності.

2.1.2. Оціночний індикатор – Виконання перспективних інноваційних проектів

Стратегічні задачі:

- 2.1.2.1. Аналіз сучасного стану інноваційної активності в транспортно-інженерних мережах сучасних міст Європи.
- 2.1.2.2. Визначення найбільш перспективних напрямків для впровадження інноваційних проектів.
- 2.1.2.3. Розробка інноваційних проектів.
- 2.1.2.4. Поетапна реалізація інноваційних проектів.

2.1.3. Оціночний індикатор – Співробітництво з провідними інноваційними підприємствами

Стратегічні задачі:

- 2.1.3.1. Аналіз сучасного стану можливостей галузі в цілому по країні та окремих підприємств в місті.
- 2.1.3.2. Участь у спеціалізованих виставках та конференціях.

2.1.3.3. Співробітництво з провідними інноваційними підприємствами галузі, обмін досвідом.

2.2. Стратегічна ціль – Запровадження новітніх науково-містких технологій

2.2.1. Оціночний індикатор – Запровадження нових технологій.

Стратегічні задачі:

- 2.2.1.1. Аналіз сучасних технологій у галузі.
- 2.2.1.2. Виявлення можливостей (організаційних, матеріально-технічних, фінансових, кадрових) для впровадження нових технологій.
- 2.2.1.3. Визначення найбільш перспективних технологій.
- 2.2.1.4. Розробка плану впровадження нових технологій.
- 2.2.1.5. Поетапна реалізація плану впровадження нових технологій.

2.2.2. Оціночний індикатор – Запровадження нових матеріалів.

Стратегічні задачі:

- 2.2.2.1. Аналіз сучасних будівельних матеріалів, що застосовуються при будівництві, ремонті та експлуатації доріг, вулиць, мостів та шляхопроводів.
- 2.2.2.2. Виявлення можливостей (організаційних, матеріально-технічних, фінансових, кадрових) для використання нових матеріалів.
- 2.2.2.3. Розробка плану впровадження нових матеріалів.
- 2.2.2.4. Поетапна реалізація плану впровадження нових матеріалів.

2.2.3. Оціночний індикатор – Використання нових наукових досягнень.

Стратегічні задачі:

- 2.2.3.1. Аналіз сучасного стану впровадження наукових досягнень при будівництві, ремонті та експлуатації доріг, вулиць, мостів та шляхопроводів.
- 2.2.3.2. Співробітництво з провідними науково-дослідницькими установами, університетами, сертифікованими лабораторіями.
- 2.2.3.3. Розробка плану використання нових наукових досягнень.
- 2.2.3.4. Поетапна реалізація плану впровадження нових наукових досягнень.

2.3. Стратегічна ціль – Оновлення техніко-технологічної бази

2.3.1. Оціночний індикатор – Забезпеченість підприємства сучасною технікою і технологічними новинками

Стратегічні задачі:

- 2.3.1.1. Аналіз стану техніко-технологічної бази підприємства.
- 2.3.1.2. Інвентаризація та аналіз існуючої матеріально-технічної бази.
- 2.3.1.3. Розробка плану оновлення матеріально-технічної бази.
- 2.3.1.4. Розробка плану впровадження технологічних новинок.
- 2.3.1.5. Поетапна реалізація плану оновлення матеріально-технічної бази та плану впровадження технологічних новинок.

2.4. Стратегічна ціль – Покращення організаційної структури підприємства, системи прийняття управлінських рішень

2.4.1. Оціночний індикатор – Запровадження сучасних ефективних технологій управління

Стратегічні задачі:

- 2.4.1.1. Аналіз системи управління підприємством (управління ресурсами, управління логістикою, управління виконанням робіт, управління фінансами, управління маркетингом, управління інвестиціями, управління кадрами, облік документообороту і т.п.).

- 2.4.1.2. Розробка плану запровадження сучасних технологій управління.
- 2.4.1.3. Поетапна реалізація плану запровадження сучасних технологій управління.
- 2.4.1.4. Розробка системи мотивації персоналу.

2.4.2. Оціночний індикатор – Оптимізація організаційної структури

Стратегічні задачі:

- 2.4.2.1. Аналіз організаційної структури підприємства.
- 2.4.2.2. Розробка плану оптимізації організаційної структури.
- 2.4.2.3. Оптимізація структурних підрозділів підприємства з чітким розподілом повноважень..
- 2.4.2.4. Оптимізація системи обміну інформацією між структурними підрозділами і зворотнього зв'язку.
- 2.4.2.5. Оптимізація системи контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень.

2.5. Стратегічна ціль – Реформування системи підбору кадрів

2.5.1. Оціночний індикатор – Організація системи конкурсного підбору високо кваліфікаційних фахівців

Стратегічні задачі:

- 2.5.1.1. Аналіз штатного розпису підприємства.
- 2.5.1.2. Проведення атестації співробітників.
- 2.5.1.3. Розробка програми конкурсного підбору високо кваліфікаційних фахівців.
- 2.5.1.4. Реалізація програми конкурсного підбору кадрів.

2.5.2. Оціночний індикатор – Створення системи перепідготовки і підвищення кваліфікації

Стратегічні задачі:

- 2.5.2.1. Аналіз необхідності підвищення кваліфікації.
- 2.5.2.2. Визначення перелік професій і напрямків підвищення кваліфікації.
- 2.5.2.3. Розробка програми перепідготовки та підвищення кваліфікації.
- 2.5.2.4. Реалізація програми перепідготовки та підвищення кваліфікації.

3. Стратегічний напрямок – Покращення репутації (іміджу) підприємства

3.1. Стратегічна ціль – Інформаційна підтримка результатів роботи підприємства

3.1.1. Оціночний індикатор – Активність у засобах масової інформації

Стратегічні задачі:

- 3.1.1.1. Аналіз активності у засобах масової інформації.
- 3.1.1.2. Розробка програми співпраці з засобами масової інформації.
- 3.1.1.3. Реалізація програми співпраці з засобами масової інформації.

3.1.2. Оціночний індикатор – Активність у соціальних мережах

Стратегічні задачі:

- 3.1.2.1. Аналіз активності у соціальних мережах.
- 3.1.2.2. Оновлення сторінки підприємства у соціальних мережах..
- 3.1.2.3. Реалізація програми інформування про результати роботи підприємства.

3.1.3. Оціночний індикатор – Оперативне реагування на схвальні та критичні відгуки про роботу підприємства

Стратегічні задачі:

- 3.1.3.1. Аналіз відгуків засобів масової інформації та користувачів соціальних мереж на результати роботи підприємства.

- 3.1.3.2. Розробка програми оперативного реагування на схвальні та критичні відгуки про роботу підприємства.
- 3.1.3.3. Реалізація програми оперативного реагування на схвальні та критичні відгуки про роботу підприємства.

3.2. Стратегічна ціль – Забезпечення відкритості та прозорості звітів про роботу підприємства

3.2.1. Оціночний індикатор – Доступність до спілкування

Стратегічні задачі:

- 3.2.1.1. Аналіз можливості отримання інформації про підприємство.
- 3.2.1.2. Реорганізація власної сторінки в інтернеті.
- 3.2.1.3. Розробка програми інформаційної відкритості підприємства.
- 3.2.1.4. Реалізація програми інформаційної відкритості підприємства.

3.2.2. Оціночний індикатор – Створення системи оприлюднення основних щорічних досягнень підприємства

Стратегічні задачі:

- 3.2.2.1. Аналіз існуючої системи оприлюднення досягнень підприємства.
- 3.2.2.2. Розробка програми оприлюднення досягнень підприємства.
- 3.2.2.3. Реалізація програми оприлюднення досягнень підприємства.

3.3. Стратегічна ціль – Створення високої організаційної культури та соціальної відповідальності працівників

3.3.1. Оціночний індикатор – Доступність до спілкування

Стратегічні задачі:

- 3.3.1.1. Аналіз можливості отримання інформації про підприємство від керівників структурних підрозділів..
- 3.3.1.2. Створення системи приймальних годин у кожному структурному підрозділі.
- 3.3.1.3. Розповсюдження інформації про підприємство за допомогою інформаційних листків, проспектів, прес-релізів, рекламних матеріалів як у друкованому вигляді, так і в інтернеті..

3.3.2. Оціночний індикатор – Створення системи саморозвитку та високої моральної поведінки працівників, що спирається на усвідомлення можливості негативних наслідків для інших людей, підприємства і суспільства в цілому в результаті своїх можливих дій, прагнення і готовність уникнути таких наслідків

Стратегічні задачі:

- 3.3.2.1. Створення системи корпоративного духу на підприємстві, запровадження корпоративних свят та масових заходів.
- 3.3.2.2. Розробка кодексу поведінки працівника.
- 3.3.2.3. Створення системи саморозвитку та вдосконалення працівників, підтримки здорового способу життя.
- 3.3.2.4. Реалізація програми оприлюднення досягнень підприємства.

Виконання кожної з поставлених стратегічних задач – це безперервний процес, що складається з чотирьох основних етапів: планування, реалізація, оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів) та уточнення задачі з метою підтримки її актуальності.

Всі чотири етапи мають повторюватися кожного року приблизно в такій послідовності:

- січень-лютий – постановка стратегічних задач на рік, планування термінів їх виконання;
- березень-жовтень – реалізація поставлених стратегічних задач;
- жовтень-листопад – оцінка результатів і наслідків виконання стратегічних задач, аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів;
- листопад-грудень – уточнення стратегічної задачі, складання плану виконання на наступний рік.

Таким чином, на підставі стратегічного плану розвитку підприємства розробляється детальний першочерговий план реформування суб'єкта господарювання протягом одного року.

Цей план повинен бути узгоджений з річним планом комунальної корпорації «Київавтодор» та відповідати планам розвитку транспортної інфраструктури міста Києва, затвердженими Київською міською радою.

7. ДЕТАЛЬНИЙ ПЕРШОЧЕРГОВИЙ ПЛАН

реформування суб'єкта господарювання протягом одного року

7.1. ВИХІДНІ ДАНІ

Найменування підприємства: Комунальне підприємство по ремонту і утриманню мостів і шляхів м. Києва «Київавтошляхміст».

Код ЄДРПОУ: 03359018

Юридичне та фактичне місцезнаходження: вул. Набережно-Печерська дорога, буд. 2, м.Київ, 01013

Основні напрями діяльності підприємства:

- виконання необхідного комплексу робіт із технічного нагляду, утримання та ремонту мостів, підземних пішохідних переходів, гідротехнічних та інших споруд;
- ремонт бетонних та залізобетонних поверхонь по новітнім технологіям (водоструменева очистка високим тиском, торкретбетон);
- піскоструменева та водоструменева очистка установкою високого тиску (метал, бетон, граніт, цегла, дерево);
- фарбувальні роботи металевих конструкцій, фасадів;
- монтаж металевих конструкцій;
- арматурні, бетонні, зварювальні, гідроізоляційні роботи;
- автопослуги;
- асфальтобетонні роботи.
- переробка старого асфальтобетону;
- виконання робіт по ремонту та утриманню шляхів іншим підприємствам та організаціям на основі договорів;
- здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом;
- надання платних послуг населенню;
- запровадження досягнень науково-технічного прогресу і механізації на підприємстві;
- здійснення іншої господарської діяльності, передбаченої законодавством України.

КП «Київавтошляхміст» є структурним підрозділом КК «Київавтодор» і виконує роботи згідно з єдиною програмою, розробленою керівництвом корпорації.

7.2. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

Виробничий план підприємства розроблюється на підставі виробничого плану комунальної корпорації «Київавтодор» та у відповідності з планом розвитку транспортної інфраструктури міста Києва, затвердженим Київською міською радою. Основна мета виробничої діяльності підприємства – збільшення обсягів виконаних робіт, зниження собівартоті, підвищення якості виконання робіт, збереження навколишнього середовища.

Передбачається впровадження безвідходних та маловідходних технологічних процесів, які забезпечують повне і комплексне використання природних ресурсів, сировини, матеріалів, які виключають або істотно знижують шкідливий вплив на навколишнє середовище.

Підприємству потрібно провести детальний аналіз своєї операційної діяльності за попередній рік.

Треба проаналізувати структуру та склад операційних доходів та операційних витрат, інших доходів підприємства, визначити найбільш рентабельні напрямки роботи та можливість їх розвитку.

Підприємству ставиться завдання зменшити збитки від базової операційної діяльності. Для цього потрібно збільшити обсяг виконаних робіт та отримати більший валовий дохід від операційної діяльності, а також знизити собівартість операційної діяльності.

Планується щорічно збільшувати валовий дохід від операційної діяльності на 10%. За таких умов розвитку валовий дохід від виконання робіт має скласти 59590 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції не вдасться суттєво знизити в перший же рік реформування підприємства без проведення комплексних заходів, передбачених стратегічною програмою розвитку підприємства. Тому планується, що розмір собівартості на одиницю виконаного обсягу робіт залишиться практично незмінним, а загальна собівартість всього обсягу робіт за рік становить 55660 тис. грн.

Крім того, підприємству необхідно оптимізувати склад та структуру поточних витрат та збільшити інші операційні доходи підприємства.

Планується збільшення щорічних доходів підприємства на 10%. За підсумками року інші доходи підприємства мають становити 9405 тис. грн.

Підприємство має щорічно оптимізувати свої витрати. Зрозуміло, що в умовах інфляції, зростання цін на електроенергію, опалення, паливно-мастильні та будівельні матеріали витрати підприємства мають збільшуватися, але завдяки оптимізації придбання, зберігання та використання матеріалів, раціонального застосування техніки, реформування організаційної та кадрової структури збільшення витрат має відбуватися меншими темпами, ніж зріст доходів підприємства. Планується зріст адміністративних витрат в середньому на 7% за рік. За таких умов сума адміністративних витрат складатиме 4623 тис. грн.

Склад і структура інших оперативних витрат мають бути ретельно проаналізовані. Велика сума інших оперативних витрат призводить до збитковості основної операційної діяльності підприємства. Тому ставиться завдання спрямувати максимальні зусилля на зниження інших операційних витрат підприємства. Зрозуміло, що в умовах зростання обсягів робіт і загальних доходів від операційної діяльності мають зростати і операційні витрати підприємства. Але абсолютна сума зростання витрат має бути меншою, ніж сума зростання операційних доходів. Сума інших операційних витрат за підсумками року має становити 83264 тис.грн.

Такі заходи дозволять збільшити прибуток підприємства і завдяки цьому збільшити обсяг надходжень коштів до бюджету та покращити фінансовий стан підприємства.

Виробничий план підлягає конкретизації по кожному виду робіт, що виконуються підприємством з поквартальною розбивкою та інформації щодо фактичних показників минулого року, планових і прогнозних показників поточного року, а також інформацію згідно із стратегічним планом розвитку підприємства.

7.3. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

Фінансовий план розробляється згідно з Розпорядженням Київської міської державної адміністрації від 01.01.2001 р. №2323 «Про затвердження Положення про порядок складання річного фінансового плану підприємством, організацією, установою, що належить до комунальної власності територіальної громади міста Києва, та господарським товариством, у якому є частка майна комунальної власності територіальної громади міста Києва в розмірі не менше як 30 %».

Основною метою складання річного фінансового плану підприємства, що належить до комунальної власності територіальної громади міста Києва, є визначення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, основні джерела та напрями спрямування коштів з метою забезпечення потреб діяльності підприємства, реалізації заходів виробничого розвитку, забезпечення витрат та виконання зобов'язань, включаючи зобов'язання перед бюджетами та державними цільовими фондами.

Фінансовий план роботи КП «Київавтошляхміст» наведений в таблиці.

Показники	Одиниці виміру	Дані за 2016 рік	Планові показники у 2018 році
Виручка (дохід) від реалізації продукції	тис. грн.	49248	59590
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	(46223)	(55660)
Валовий прибуток	тис. грн.	3025	3930
Інші операційні доходи	тис. грн.	7773	9405
Адміністративні витрати	тис. грн.	(4038)	(4623)
Інші операційні витрати	тис. грн.	(81632)	(83264)
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	(74882)	(74552)
Інші доходи		75723	75723
Прибуток до оподаткування	тис. грн.	841	1171
Податок на прибуток	тис. грн.	(671)	(934)
Прибуток після оподаткування	тис. грн.	170	237

На підставі більш детальної інформації про фінансово-економічні показники роботи підприємства фінансовий план на кожний рік має бути уточнений з поквартальною розбивкою та інформацією щодо фактичних показників минулого року, планових і прогнозних показників поточного року, а також інформацією згідно із стратегічним планом розвитку підприємства.

При цьому у пояснювальній записці до фінансового плану підлягають обов'язковому детальному розшифруванню значення інших вираховань з доходу, інших операційних витрат, інших операційних доходів, доходів від реалізації необоротних активів, інших операційних витрат, інших витрат, та капітальних інвестицій.

Вся робота підприємства має бути спрямована на виконання річного фінансового плану з метою отримання запланованої на рік суми чистого прибутку, при цьому не припускаючись витрат невиробничого характеру, не передбачених фінансовим планом.

Таким чином, фінансовий план передбачає, що підприємство сплатить податок на прибуток до державного бюджету України у розмірі 934 тис. грн. та отримає чистий прибуток у розмірі 237 тис. грн.

Цей чистий прибуток має бути розподілений на відрахування до бюджету міста Києва, внески до комунальної корпорації «Київавтодор», спрямування частки прибутку на виробничий розвиток, у тому числі на відрахування до спеціальних (цільових) фондів підприємства, призначених для покриття витрат, пов'язаних з фінансово-господарською діяльністю підприємства.

7.4. ТЕХНІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

В процесі реалізації виробничого плану та досягнення планових фінансово-економічних показників діяльності підприємства особливу увагу слід приділяти підвищенню якості виконання робіт.

Для цього треба посилити інноваційну активність підприємства.

Перш за все треба проаналізувати існуючий стан машин та механізмів, що знаходяться на балансі підприємства, озброєність новими технологіями, наявність достатньої кваліфікації працівників.

Протягом року потрібно виявити можливості (організаційні, матеріально-технічні, фінансові та кадрові) для технічного переозброєння підприємства, впровадження нових технологій та матеріалів, використання в роботі нових наукових досягнень.

Треба створити умови для інноваційного розвитку підприємства та підсилення його інноваційного потенціалу.

На підставі виконаного аналізу треба протягом року розробити програму оновлення техніко-технологічної бази підприємства та визначити необхідні організаційні, фінансові та кадрові ресурси для її реалізації.

При цьому треба особливу увагу приділяти придбанню техніки, що сприяє запобіганню забруднення навколишнього середовища, раціональному використанню природних ресурсів.

7.5. РЕСУРСИ

Ресурси підприємства складаються з:

- кадрових ресурсів;
- фінансових ресурсів;
- матеріальних ресурсів (основних засобів і оборотних активів);
- нематеріальних ресурсів.

Кваліфікаційні кадри мають першочергове значення для успішної роботи підприємства. Перш за все необхідно провести аналіз існуючого штатного розпису підприємства та кваліфікації працівників кожного структурного підрозділу.

Протягом року треба провести атестацію всіх працівників підприємства, розробити програму конкурсного підбору високо кваліфікаційних фахівців та програму перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

На підставі аналізу треба визначити потребу кожного структурного підрозділу підприємства в працівниках всіх категорій, а також джерела її задоволення, фонди і середній рівень оплати праці за категоріями працюючих.

На плановий рік мають бути встановлені:

- а) організаційна структура підприємства;
- б) керівник підприємства та його заступники, їх заробітна плата;
- в) плановий штатний розпис (із зазначенням рівнів заробітної плати);
- г) умови найму та професійної підготовки співробітників;
- д) консультанти і сторонні послуги (за необхідності).

Крім того, мають бути намічені заходи соціального розвитку колективу в плановому році: поліпшення умов праці й соціально-побутових умов, підвищення життєвого рівня, задоволення потреб духовного і фізичного розвитку членів колективу.

З метою оптимізації використання фінансових ресурсів треба провести фінансовий аудит діяльності підприємства за попередній рік та визначити напрями першочергового використання фінансів та можливість залучення інвестицій у діяльність підприємства.

Матеріальні ресурси підприємства складаються з основних фондів та оборотних активів.

Треба провести аналіз основних фондів підприємства з метою підвищення ефективності їхнього використання. При цьому необхідно враховувати, що основні виробничі фонди піддаються не тільки фізичному зносу, а й моральному.

Моральний знос у першу чергу стосується активної частини основних виробничих фондів і меншою мірою пасивної частини. Тому необхідно зосереджувати увагу на таких видах основних виробничих фондів, як машини, устаткування, транспортні засоби, інструменти, прилади, комп'ютерна техніка.

Оборотні активи – частина майна підприємства, яка включає матеріальні і грошові засоби, авансована і використовувана як предмети праці при виробництві продукції (виконанні робіт, наданні послуг), що одноразово бере участь у виробничому процесі і повністю переносить свою вартість на готову продукцію (роботи, послуги).

Для забезпечення нормальної роботи підприємства необхідно, щоб на кожній стадії й у кожній формі (грошовій, виробничій, товарній, розрахунковій) знаходилася приблизно однакова за вартісним обсягом кількість оборотних активів. Порушення такої пропорції призводить до негативних явищ, у тому числі до зниження швидкості обігу оборотних активів, зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції, скорочення обсягів формованого доходу і прибутку, порушення термінів виконання фінансових зобов'язань, зростання кредиторської заборгованості.

Нематеріальні активи – це об'єкти інтелектуальної власності й інші аналогічні права, що належать підприємству. Нематеріальні активи формуються в міру необхідності. До них належать патенти, комп'ютерні програми, різні ліцензії, сертифікати на право здійснення діяльності чи користування яким-небудь майном, винаходи, ноу-хау, права власності на землю тощо.

Треба проаналізувати необхідність своєчасного придбання таких активів, їхнього відтворення через амортизацію, а також умілого користування в процесі здійснення виробничої діяльності.

7.6. ПОТЕНЦІЙНІ РИЗИКИ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

На реалізацію стратегічних задач підприємства та розробленого детального першочергового плану розвитку протягом одного року можуть впливати різні ризики.

За сферою виникнення ризику діляться на дві групи: зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх ризиків відносяться:

- політичний ризик, що визначається особливостями політичної ситуації, яка впливає на діяльність підприємства та стан галузі в цілому;
- законодавчий ризик, пов'язаний із можливістю різкої зміни законодавства щодо фінансово-господарської діяльності підприємства;
- економічний ризик, що виникає внаслідок збільшення інфляції, збільшення цін, зміни валютного курсу та різкого подорожчання витрат підприємства на будівельні та паливно-мастильні матеріали, опалення;
- природний ризик, пов'язаний з дією природних чинників, які спричиняють фінансові втрати в результаті природних катаклізмів.

До внутрішніх належать:

- виробничий ризик:
 - зниження запланованих обсягів робіт внаслідок зниження продуктивності праці, простою обладнання, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів, підвищеного відсотка браку виробленої продукції;
 - зниження цін, за якими планувалося реалізовувати продукцію (послугу) у зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливими змінами міських потреб та ринкової кон'юнктури;

- збільшення матеріальних витрат через перевитрату матеріалів, сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення накладних витрат;
- збільшення фонду оплати праці за рахунок перевищення наміченої чисельності або виплат більш високого, ніж заплановано, рівня заробітної плати окремим робітникам;
- збільшення податкових платежів й інших відрахувань підприємства;
- низька дисципліна постачань, перебої з будівельними матеріалами, паливом і електроенергією;
- фізичний і моральний знос машин та механізмів;
- комерційний ризик, пов'язаний із небезпекою втрат у процесі фінансово-господарської діяльності (при перевезенні вантажів будь-яким транспортом, через затримку платежів, відмову від платежу, нестачання товару);
- фінансовий та інвестиційний ризик, пов'язаний з недооцінкою фінансових витрат, зниженням купівельної спроможності грошових коштів внаслідок інфляції, збільшенням витрат та вкладенням капіталу;
- ризик кадрового забезпечення (недостатня кваліфікація персоналу, плинність кадрів, опір змінам з боку персоналу);
- ризик системи організації й управління (некваліфікований менеджмент, відсутність контролю за виконанням управлінських рішень, проблеми всередині колективу, недоліки логістики, невиконання доручень і домовленостей).

Управління ризиком повинно має бути системним, обґрунтованим, послідовним, гнучким та економічним.

Кожен ризик має оцінюватися небезпеки його рівня та можливих втрат підприємства.

Для зовнішніх ризиків, на які підприємство не зможе впливати і яких воно не може уникнути, управління ризиками полягає в їх передбаченні та мінімізації їх наслідків. Для цього необхідно оперативно оцінити ступінь небезпеки ризику, вибрати кращий спосіб мінімізації наслідків ризику з кількох можливих та прийняти управлінські рішення, що будуть забезпечувати адаптацію діяльності підприємства до нових умов його діяльності. Для управління внутрішніми ризиками мають бути задіяні всі структурні підрозділи підприємства. При завчасному прийнятті правильних управлінських рішень, неухильному дотриманні прийнятих виробничих та фінансових планів, створенні резервних матеріальних та фінансових фондів внутрішні ризики можна те тільки мінімізувати, а й уникнути зовсім.

Реалізація управління ризиками підприємства потребує запровадження наступних заходів в діяльності підприємства:

- юридична служба – постійна робота з постачальниками, субпідрядниками та дебіторами для уникнення можливих втрат;
- фінансова служба – розробка фінансового плану з урахуванням можливих ризиків, створення резервного фінансового фонду, постійний контроль за наявністю обігових коштів;
- економічна служба – підтримка поточного стану собівартості продукції та її складових;
- служба матеріально-технічного постачання – проведення оцінок імовірного подорожчання матеріалів, машин та механізмів та можливих втрат;
- технічні служби – визначення потенційних резервів підвищення продуктивності праці, якості виконання робіт, зменшення норм витрат матеріалів, зниження втрат робочого часу, поліпшення використання технологічного обладнання, моніторинг можливостей заміни сировини та основних матеріалів більш дешевими та ін.;
- кадрова служба – постійне покращення кваліфікаційної підготовки працівників, створення високого корпоративного духу на підприємстві та умов для зниження плинності кадрів.

До обов'язків керівництва підприємства відносяться створення чіткої системи контролю за виконанням управлінських рішень, оперативне втручання в поточну ситуацію і її коригування в разі потреби, а також потійний моніторинг стану наявних резервів скорочення адміністративних та виробничих витрат. Програма управління ризиком розробляється так, щоб в неї при потребі можна було внести необхідні корективи.

8. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ для розвитку суб'єкта господарювання

Інвестиції – це всі види активів (коштів), що вкладаються в господарчу діяльність підприємства з метою отримання доходу. З економічної точки зору інвестиції – це видатки на створення, розширення, реконструкцію та технічне переозброєння основного капіталу, а також на пов'язані з цим зміни оборотного капіталу, оскільки зміни у товарно-матеріальних запасах здебільшого залежать від руху видатків на основний капітал.

Основними цінностями інвестицій є:

- рухоме та нерухоме майно (будівлі, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності);
- кошти, цільові банківські внески, кредити, акції та інші цінні папери;
- майнові права, похідні від авторського права – ліцензії, «ноу-хау», досвід та інші інтелектуальні цінності;
- право користування землею та іншими природними ресурсами, а також інші майнові права.

Стратегія розвитку КП «Київавтошляхміст» передбачає економічне зростання підприємства за рахунок збільшення обсягів виконаних робіт та доходів від неопераційної діяльності та підвищення якості робіт.

Це може бути зроблено перш за все за рахунок інвестиційної діяльності, у процесі якої реалізуються довгострокові стратегічні цілі підприємства.

КП «Київавтошляхміст» постійно потрубує інвестицій на таких основних напрямках роботи:

- заміна або підтримання робочого стану обладнання, машин та устаткування;
- розширення діяльності за рахунок збільшення техніко-технологічної бази підприємства;
- розширення діяльності за допомогою використання нових матеріалів та впровадження нових технологій (інноваційна діяльність);
- обов'язкові інвестиції (запобігання забрудненню навколишнього середовища, інвестиції в соціальну сферу та ін.).

Інвестиції забезпечують зростання операційних доходів за рахунок збільшення обсягу виробничо-збутової діяльності, обсягів виконаних робіт, забезпечення зниження операційних витрат (своєчасна заміна фізично зношеного устаткування; відновлення морально застарілих виробничих основних засобів і нематеріальних активів).

Інвестиції можуть вкладатися як самим підприємством (внутрішні інвестиції), так і іншими суб'єктами господарювання (зовнішні інвестиції).

Першочерговим завданням для залучення інвестицій є максимальне підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Інвестиційно привабливим підприємство робить висока ефективність його роботи, яка характеризується високими показниками Рентабельності власного капіталу та Рентабельності сукупних активів.

Аналіз показників ефективності роботи КП «Київавтошляхміст», зроблений в розділі 5 цієї конкурсної пропозиції, свідчить про низьку ефективність роботи КП «Київавтошляхміст».

Для зацікавленості зовнішніх інвесторів Рентабельність власного капіталу підприємства має бути близько 10%. Показник Рентабельності сукупних активів не може бути меншим 5%.

Стратегічний план розвитку КП «Київавтошляхміст», наведений в розділі 6 цієї конкурсної пропозиції, спрямований на збільшення прибутковості роботи підприємства, покращення якості виконання робіт, покращення репутації (іміджу) підприємства.

Одними з цілей збільшення прибутковості підприємства є збільшення ефективності використання власного капіталу (оціночний індикатор Рентабельність власного капіталу) та збільшення рентабельності сукупних активів (оціночний індикатор Рентабельності сукупних активів).

Одними з цілей підвищення якості виконання робіт є посилення інноваційної активності підприємства (основний оціночний індикатор Досягнення високого рівня інноваційного потенціалу), запровадження новітніх науково-містких технологій (основні оціночні індикатори Запровадження нових технологій та Запровадження нових матеріалів), оновлення техніко-технологічної бази (оціночний індикатор Забезпеченість підприємства сучасною технікою і технологічними новинками).

Для досягнення сформованих стратегічних цілей для КП «Київавтошляхміст» були поставлені стратегічні задачі збільшити прибуток підприємства, створити сучасну управлінсько-організаційну систему інноваційної діяльності, впроваджувати нові технології та нові матеріали при здійсненні своєї діяльності.

Ці стратегічні задачі були поставлені на середньострокову перспективу 5-7 років.

На короткострокову перспективу 1-3 роки для КП «Київавтошляхміст» розроблений детальний першочерговий план реформування суб'єкта господарювання, наведений в розділі 7 цієї конкурсної пропозиції.

Він передбачає вже протягом одного року зменшити збитки від базової операційної діяльності та збільшити чистий прибуток підприємства, провести аналіз основних фондів підприємства з метою підвищення ефективності їхнього використання, зосереджуючи увагу на таких видах основних виробничих фондів, як машини, устаткування, транспортні засоби, інструменти, прилади, комп'ютерна техніка.

Науково-технічний прогрес розвивається дуже швидко, у тому числі і в дорожньому та мостовому будівництві.

Серед робіт, що виконує КП «Київавтошляхміст» з ремонту асфальтобетонних покриттів, застосовуються такі нові технології:

- технологія використання ремонтерів для ефективного ямкового ремонту покриттів гарячої асфальтобетонної сумішшю (одна машина на всі види робіт, два оператори);
- технологія рециклінгу - вторинної переробки асфальтобетонного матеріалу у вигляді шматків, брухту або продуктів фрезерування (крихта) шляхом його розігріву і ретельного перемішування на місці ремонту в спеціальній причіпній або самохідній машині – рециклері;
- струменево-ін'єкційна холодна технологія ремонту вибоїн на дорожніх покриттях за допомогою бітумної емульсії (одна машина на всі види робіт, два оператори, пролонгація будівельного сезону);
- технологія застосування холодних бітумо-містких сумішей і матеріалів на основі рідких або розріджених бітумів і бітумних емульсій;
- технологія будівництва тонкошарових покриттів за допомогою литого асфальту;
- технологія застосування спеціальних матеріалів і сумішей на основі спеціальних бітумних, полімерних, полімербітумних, цементних та інших в'язучих, які використовуються лише в деяких особливих випадках, наприклад, при аварійному ремонті, виправленні дефектів на цементобетонних покриттях та на покриттях мостів.

Для ремонту бетонних конструкцій мостів можуть застосовуватися сучасні технології використання торкрет бетону, багатокомпонентних епоксидних антикорозійних сумішей, сучасних гідроізолюючих, водовідштовхуючих та захисних матеріалів, кремнійорганічних емалей та лаків та ін.

Застосування всіх цих технологій потребує наявності відповідної техніки та устаткування та достатньої кваліфікації працівників.

Залучення інвестицій має відбуватися у чотири етапи.

На першому етапі треба проаналізувати існуючий стан машин та механізмів, що знаходяться на балансі підприємства, озброєність новими технологіями, наявність достатньої кваліфікації працівників.

На другому етапі необхідно виявити можливості (організаційні, матеріально-технічні, фінансові та кадрові) для технічного переозброєння підприємства, впровадження нових технологій та матеріалів, використання в роботі нових наукових досягнень.

На третьому етапі, на підставі результатів виконаного аналізу треба розробити програму залучення інвестицій з метою оновлення техніко-технологічної бази підприємства та визначити необхідні організаційні, фінансові та кадрові ресурси для її реалізації.

На четвертому етапі підприємство має виконувати програму залучення інвестицій.

Для залучення внутрішніх інвестицій можуть використовуватись створені за підсумками роботи підприємства спеціальні фінансові фонди.

Внутрішні інвестиції можуть залучатися з таких джерел:

- прибуток підприємства, що залишається в його розпорядженні;
- фонд технічного розвитку підприємства;
- кредитні кошти - кошти й матеріальні цінності, що надаються кредитором у користування підприємству на визначений термін та під відсоток.

Залучення зовнішніх інвестицій потребує більшого часу та зусиль по покращенню інвестиційної привабливості підприємства.

Зовнішніми інвесторами можуть виступати як вітчизняні, так і іноземні компанії.

Зовнішні інвестиції можуть залучатися на наступних умовах:

- співфінансування виробничих програм разом з бюджетом міста;
- лізинг – використання нової техніки, що належить інвестору, для власної виробничої діяльності на умовах поступової сплати її вартості та викупу у власність підприємства;
- промо-акції – підприємство-інвестор, що намагається вийти на ринок та закріпитися на ньому, проводить безоплатну демонстрацію своїх можливостей на виділеній йому експериментальній ділянці.

Підприємство має розробити декілька варіантів залучення інвестицій, проаналізувати кожен з варіантів та вибрати найбільш ефективний з них.

Програма залучення інвестицій підприємства має переглядатися та коригуватися в наступній послідовності: розробка варіантів та вибір найбільш ефективного з них, реалізація, оцінка результатів і наслідків (аналіз причин досягнення чи недосягнення результатів), уточнення, корегування або перегляд програми.

Всі чотири етапи мають повторюватися кожного року, а в разі необхідності і частіше.