

# **КОНКУРСНІ ПРОПОЗИЦІЇ**

***ХМАРСЬКОГО В'ЯЧЕСЛАВА ІВАНОВИЧА***

до участі у конкурсі на посаду начальника Комунального Підприємства «Шляхово-експлуатаційного управління по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Дніпровського району» м.Києва

**2021р**

### Конкурсні пропозиції містять:

1. Проект стратегічного плану розвитку КП «ШЕУ Дніпровського району» на середньострокову перспективу.
2. Детальний першочерговий план реформування КП «ШЕУ Дніпровського району» протягом одного року.
3. Заходи з виконання завдань, поставлених перед суб'єктом господарювання, та результати аналізу можливих ризиків, а також пропозиції з поліпшення техніко-економічних та фінансових показників КП «ШЕУ Дніпровського району», підвищення його конкурентоспроможності на ринку; очікуваної динаміки поліпшення основних фондів.
4. Обсяг надходжень коштів до бюджету.
5. Пропозиції щодо залучення інвестицій для розвитку КП «ШЕУ Дніпровського району».
6. Пропозиції щодо очікуваної динаміки поліпшення основних показників фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

## **1. Проект стратегічного плану розвитку КП «ШЕУ Дніпровського району» на середньострокову перспективу.**

Стратегія розвитку комунального підприємства КП «Шляхово-експлуатаційного управління Дніпровського району» відповідає основним принципам стратегії розвитку м.Києва.

Програма економічно-соціального розвитку м.Києва на 2021-2025 рік базується на підвищенні рівня конкурентноспроможності економіки, модернізації системи управління міських господарств, підвищення якості послуг, підвищення комфорту життя мешканців та боротьбі з корупцією.

В зв'язку з вищевикладеним, а також, керуючись пунктами програми стратегічного розвитку м. Києва до 2025р, на Комунальне Підприємство «Київавтодор» покладено відповідальність по забезпеченню сталого розвитку транспортної інфраструктури м.Києва, шляхом утримання, експлуатації, поточного та капітального ремонту, модернізації, реконструкції автомобільних доріг, а також з метою отримання прибутку від госпрозрахункової виробничої та іншої господарської діяльності.

КП «ШЕУ Дніпровського району м. Києва» створене шляхом реорганізації відповідно до рішення Київської міської Ради від 02.10.2001р № 54/1488. « Про деякі питання діяльності підприємств, що входять до складу Комунального Підприємства «Київавтодор», та засновано на комунальній власності територіальної громади м.Києва і безпосередньо підпорядковується Київській міській державній адміністрації.

### ***Основні характеристики підприємства:***

Найменування підприємства	<i>Комунальне Підприємство «Шляхово-експлуатаційне управління по ремонту та утриманню автомобільних шляхів та споруд на них Дніпровського району» м. Київ (КП ШЕУ Дніпровського району)</i>
Код ЄДРПОУ	<b>05446166</b>

Юридичне та фактичне місцезнаходження підприємства	<i>02089, м. Київ, Броварський проспект, 2</i>
Телефон	<i>(044)5139855</i>
Розмір статутного капіталу	<i>1 838 154 грн.</i>
Організаційно-правова форма	<i>150 КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО</i>
Форма власності	<i>Державна власність/власність територіальних громад</i>
Назва установчого документа	<i>Статут</i>
Вищий орган управління	<i>Київська міська державна адміністрація</i>
Виконавчий орган управління	<i>Начальник підприємства</i>

Викладенням своєї цілі діяльності підприємство чітко визначає свої комерційні, соціальні та інші цілі у суспільстві. З огляду на це, діяльність КП «ШЕУ Дніпровського району» полягає в забезпеченні безперешкодного, зручного, комфортного та безпечного пересування автомобілів та пішоходів по шляхам району та міста Києва.

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

Тому, стратегічною концепцією КП «ШЕУ Дніпровського району» є створення високоприбуткового технологічно-розвинутого підприємства з фахівцями найвищого професійного рівня, здатного підтримувати високі транспортно-експлуатаційні якості дорожньої 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.

Формулювання стратегічної концепції підприємства дозволяє визначити його стратегічні напрямки – це пріоритетні види діяльності/ініціативи підприємства, що відповідають стратегічній концепції:

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

<b>Стратегічні напрямки</b>	<b>Стратегічні цілі</b>
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

Розглянемо стратегічний план розвитку підприємства на середньострокову перспективу на 2022-2025 роки з використанням SWOT-аналізу:

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Суб'єкт господарювання комунального сектору</li><li>2. Персонал з досвідом роботи</li><li>3. Залучення у міські програми розвитку</li><li>4. Значна номенклатура робіт та послуг з утримання та ремонту вулично-шляхової мережі Дніпровського району м. Києва</li><li>5. Офіційне працевлаштування та заробітна плата, соціальний пакет</li></ol>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Зношеність основних виробничих фондів</li><li>2. Залежність від обсягу бюджетного фінансування</li><li>3. Нехватка робочого персоналу</li></ol>
<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Чітке виконання запланованого графіку робіт з утримання та ремонту вулично-шляхової мережі</li><li>2. Підвищення якості робіт, послуг</li><li>3. Зростання виконання договірних робіт та розширення спектру послуг</li><li>4. Зростання прибутковості підприємства</li></ol>	<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Політична та соціально-економічна нестабільність</li><li>2. Зростання витрат на ремонт та модернізацію основних засобів та , як наслідок, збільшення собівартості.</li><li>3. Скорочення бюджетного фінансування</li><li>4. Інфляційні процеси, коливання курсу, як наслідок, зростання ціни на матеріали для виконання робіт</li></ol>

## **2. Детальний першочерговий план реформування КП «ШЕУ Дніпровського району» протягом одного року**

### **Характеристика стану та аналіз показників ефективності роботи КП ШЕУ Дніпровського району**

Для аналізу використані надані матеріали бухгалтерської звітності КП ШЕУ Дніпровського району:

- Баланс підприємства за 2020рік
- Баланс підприємства за 9 міс 2021р
- Звіт про фінансові результати за 2020р
- Звіт про фінансові результати за 9 міс. 2021р
- Фінансовий план на 2021р
- Аудиторський висновок діяльності станом на 31.12.2020року:

Основні економічні показники діяльності підприємства наведені в таблиці.

<b>Показники</b>	<b>Одиниці виміру</b>	<b>Дані за 2020рік</b>	<b>Дані за 9 міс 2021</b>
Виручка (дохід) від реалізації послуг	тис. грн	141326	99362
Собівартість реалізованих послуг	тис. грн	126586	89151
Валовий прибуток	тис. грн	14740	10211
Інші операційні доходи	тис. грн	1222	626
Адміністративні витрати	тис. грн	12202	9185
Інші операційні витрати	тис. грн	13753	10690
Результат від операційної діяльності	тис. грн	(9993)	(9038)
Інші доходи	тис. грн	11839	9509
Прибуток до оподаткування	тис. грн	1846	471
Податок на прибуток	тис. грн	(371)	(76)
Прибуток після оподаткування	тис. грн	1475	395
Сукупні активи	тис. грн	124141	126367
Власний капітал	тис. грн	115386	119464
Запаси	тис. грн	10563	5347
Дебіторська заборгованість	тис. грн	1854	3681
Кредиторська заборгованість	тис. грн	8755	6903

На основі даних бухгалтерського звіту , можемо вирахувати показники рентабельності, які приводяться в наступній таблиці:

Показники	Одиниці виміру	Дані за 2020 рік	Дані за 9 міс. 2021 року
Рентабельність власного капіталу	%	1,6	0,32
Рентабельність сукупних активів	%	1,49	0,37
Рентабельність операційної діяльності	%	негативна	негативна
Рентабельність продажу	%	1,31	0,47
Оборотність сукупних активів	Рази	1,24	0,16
Період оборотності запасів	днів	27	14,5
Період оборотності дебіторської заборгованості	днів	5	10,0
Період оборотності кредиторської заборгованості	Днів	22	19

За даними аудиторської перевірки за 2020 рік та на основі розрахованих основних показників ефективності роботи КП «ШЕУ Дніпровського району», що наведені в таблиці, свідчать, що підприємство працює з мінімальною прибутковістю сукупних активів та прибутковістю власного капіталу та з негативною рентабельністю операційної діяльності, причому показники прибутковості за 9 місяців 2021 порівняно з діяльністю 2020 року погіршилися.

В 2020 році порівняно з 2019 роком рентабельність також знижена.

Динаміку показників наведено в таблиці:

Показники	12 міс. 2019р, тис. грн	12 міс. 2020р, тис.грн	Фін. План на 2021р, тис.грн
Виручка (дохід) від реалізації послуг	105838	141326	133407,3
Собівартість реалізованих послуг	92592	126586	111135,4
Валовий прибуток	13246	14740	12454,1
Інші операційні доходи	839	1222	750
Адміністративні витрати	9738	12202	10635
Інші операційні витрати	11948	13753	12887,2



Результат від операційної діяльності	(7601)	(9993)	(10318,1)
Інші доходи	10353	11839	11070
Прибуток до оподаткування	2752	1846	751,9
Податок на прибуток	524	371	135,3
Прибуток після оподаткування	2228	1475	616,6

В фінансовому плані на 2021 рік Підприємство затвердило зобов'язання нижчі за отримані результати 2020 року. Це викликає питання та потребує більш детального аналізу і пошуку внутрішніх причин.

Не зважаючи на ситуацію з пандемією COVID-19 та прогнозами розвитку світової та національної економіки, для забезпечення безперервності діяльності, виникає питання щодо ефективності роботи підприємства та необхідності скорочення витрат і більш ефективного використання трудових ресурсів. КП «ШЕУ Дніпровського району» є структурним підрозділом КП «Київавтодор» і виконує роботи згідно з єдиною програмою, розробленою керівництвом корпорації. 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 собівартості, підвищення якості виконання робіт, збереження навколишнього середовища.

#### Виробничо-фінансовий план.

Звертаючи увагу на те, що в фінансовий план підприємства на 2021 рік закладені показники нижче отриманих в 2020 році, а фактично за 9 місяців 2021 року дохід від реалізації отримано менше запланованого, при цьому Адміністративні витрати та інші операційні витрати збільшились. Тому, вважаю, що підприємству потрібно провести більш детальний аналіз своєї операційної діяльності за попередній рік.

Основне завдання - зменшити збитки від базової операційної діяльності.

Для цього потрібно збільшити обсяг виконаних робіт та отримати більший валовий дохід від операційної діяльності.

Собівартість реалізованої продукції не вдасться суттєво знизити в перший

же рік реформування підприємства без проведення комплексних заходів, передбачених стратегічною програмою розвитку підприємства.

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

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.

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.

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

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

Необхідні кроки для покращення обслуговування та експлуатації дорожніх шляхів в Дніпровському районі:

- модернізація, ремонт та покращення дорожньо-будівельної техніки;
- введення Ключових показників ефективності виконаних робіт з застосуванням більш ефективних витрат на оплату праці, оптимізація чисельності працівників;
- удосконалення відділу організації та безпеки дорожнього руху. Організація проведення щорічних весняних та осінніх комісійних оглядів балансово -утримуючої території. Здійснення щомісячного аналізу дорожньо-транспортних пригод та розробка заходів щодо усунення причин ДТП ( встановлення додаткових знаків, нанесення дорожньої розмітки, влаштування колесо відбійної стрічки, встановлення бетонних огорожень );
- провадження он-лайн трансляції дорожнього руху транспорту та пішоходів по закріпленій шляховій мережі на моніторах в диспетчерській кімнаті. Це дасть можливість для швидкого реагування на проблеми та їх усунення (ями, відкриті оглядові колодці, відсутні або забиті зливо-приймачі,різке погіршення кліматичних умов) ;
- впровадження європейських стандартів безпеки дорожнього руху (облаштування додатково попереджувальних знаків, встановлення світло відбиваючих елементів , нанесення світло відбиваючої дорожньої розмітки, встановлення нових загороджень на тротуарах для безпечного пересування пішоходів);
- покращення побутових умов для працівників підприємства та приведення їх до європейських стандартів.

**3. Заходи з виконання завдань, поставлених перед КП « ШЕУ Дніпровського району » , та результати аналізу можливих ризиків, а також пропозиції з поліпшення техніко-економічних та фінансових показників, підвищення його конкурентоспроможності на ринку.**

Основним завданням підприємства є виконання необхідного комплексу робіт із технічного нагляду, утримання та ремонту шляхів, підземних пішохідних переходів, вуличної каналізації, каналів, канав та інших споруд, виконання робіт по ремонту та утриманню шляхів іншим підприємствам та організаціям на основі договорів та надання платних послуг населенню.

КП « ШЕУ Дніпровського » району здійснює свою виробничу діяльність за рахунок коштів з міського бюджету, а також коштів, отриманих від виконання договірних робіт.

Так на балансі підприємства крім шляхів та тротуарів, знаходяться підземні пішохідні переходи, оглядові колодязі, зливоприймачі, колесо - відбійні стрічки та направляючі огорожі. Також на утриманні знаходиться спеціалізована техніка. Все це потребує великих затрат на їх утримання та підтримку в належному робочому стані.

Для цього необхідно збільшувати надходження коштів від виконаних робіт, а особливо збільшити надання послуг населенню та виконання договірних робіт.

Наприклад, таких, як укладання договорів з ОСББ та ЖЕК - ами на ремонт та обслуговування прибудинкової території, будівництва нових тротуарів, парко місць, пандусів ( для руху людей з обмеженими можливостями ), велодоріжок, відновлення асфальтобетонних покриттів після аварійних розкриттів інших служб.

Пропоную розширити напрямки діяльності підприємства, які не будуть потребувати значних фінансових затрат, зможуть підвищити показники, конкурентоспроможність на ринку та обсяг надходження коштів до бюджету ( укладання договорів на обслуговування та ремонт паркувальних місць великих торговельних центрів, ринків і місць великого скупчення людей )

Налагодження інтернет - ресурсів для покращення іміджу та більшого рекламування підприємства і якість надання послуг. Залучення інвестиційних проектів ( підключення до програми розумне місто ).

*Можливі фінансово-економічні ризики в роботі підприємства:*

- запровадження можливих карантинних та обмежувальних заходів на діяльність підприємств;
- не повернення вартості електроенергії споживачами від здійснення торговельної діяльності підземних переходах;
- несвоєчасні розрахунки з замовниками,
- отримання коштів від органів місцевого самоврядування не в повному обсязі або з затримкою в часі;
- неможливість прогнозування результатів участі в тендерах.

В зв'язку з вище вказаним підприємству необхідна відкритість та прозорість роботи органів управління шляхом регулярного інформування громадськості в засобах масової інформації, інтернет - ресурсах про виконання програм та закупівлю робіт і послуг за бюджетні кошти, тісна співпраця з органами місцевого самоврядування.

На інтернет - сторінці КП « ШЕУ Дніпровського району » створити окремий розділ для відгуків і пропозицій жителів району для покращення інфраструктури району та безпеки експлуатації по закріпленій території. Виконання цього завдання сприятиме впровадженню інформаційних технологій в дорожньому господарстві та в подальшому інформаційному реформуванні підприємства.

#### **4. Обсяг надходжень коштів до бюджету**

Шляхово-експлуатаційне управління здійснює свою виробничу діяльність за рахунок асигнувань, які отримує з міського бюджету, а також коштів, отриманих від виконання договірних робіт.

Аналізуючи фактичні виконання показників фінплану 2021 року турбує закладення зменшення цих показників відносно фактичної звітності за 2020 рік. Як наслідок, це зменшить і обсяг надходжень до бюджету. Маючи змогу вивчити та проаналізувати фактичні результати роботи підприємства в 2021 році, необхідно в першу чергу виявити причину збільшення адміністративних витрат, собівартості продукції та інших операційних витрат. Тому, насамперед, в плані на наступний рік необхідно прагнути збільшення об'єму валового доходу на 10 %, порівняно з 2020 роком, зменшення адміністративних витрат хоча б на 5%, зменшення інших операційних витрат на 5%.

Аналізуючи питання з обліку витрат на ремонт автомобільних доріг , адміністративних витрат підприємства дорожньо - експлуатаційної галузі, виникає необхідність запровадження на підприємстві типових форм первинного обліку , та облікових реєстрів , що полегшить процес їх опрацювання та контролю. Це дозволить підприємству самостійно коригувати калькуляційні статті та нормативи витрачення робочого часу . Вважаю, що перераховані пропозиції сприятимуть удосконаленню методики та організації обліку інших прямих витрат і вирішення проблем у практичній діяльності підприємства.

##### **Основні фактори зниження собівартості наданих послуг:**

- підвищення технічного рівня
- підвищення рівня механізації та автоматизації надання послуг; розширення масштабів використання й удосконалення техніки і технології робіт;
- ефективне використання матеріалів;
- поліпшення організації виробництва і праці;
- поліпшення використання основних і виробничих фондів;
- поліпшення матеріально технічного забезпечення.

## 5. Пропозиції щодо залучення інвестицій для розвитку КП «ШЕУ

### Дніпровського району»

Інвестиції – це всі види активів (коштів), що вкладаються в господарчу діяльність підприємства з метою отримання доходу.

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;

Стратегія розвитку КП «ШЕУ Дніпровського району» передбачає економічне зростання підприємства за рахунок збільшення обсягів виконаних робіт та доходів від неопераційної діяльності, а також підвищення якості робіт.

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

*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.

*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.

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

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

Залучення інвестицій має відбуватися у чотири етапи:

I етап: треба проаналізувати існуючий стан машин та механізмів, що знаходяться на балансі підприємства, озброєність новими технологіями, наявність достатньої кваліфікації працівників.

II етап: необхідно виявити можливості (організаційні, матеріальнотехнічні, фінансові та кадрові) для технічного переозброєння підприємства, впровадження нових технологій та матеріалів, використання в роботі нових наукових досягнень.

III етап: 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.

IV етап: підприємство має виконувати програму залучення інвестицій.



**6. Пропозиції щодо очікуваної динаміки поліпшення основних показників фінансово-господарської діяльності.**

