

**Программа подготовки управленческих кадров для  
организаций народного хозяйства РФ**



Государственное бюджетное учреждение  
Ставропольского края

**Стававтодор**

**Оптимизация  
стратегии развития  
обособленного подразделения  
Благодарненского участка  
ГБУ СК «Стававтодор»**

**Работу выполнил:  
Тищенко П.Н.**





**Цель исследования** - оптимизация стратегии развития объекта исследования

**Задачи исследования:**

- исследование теоретических основ стратегического управления;
- проведение анализа внутренней и внешней среды функционирования организации и выявление проблем, тормозящих ее развитие;
- предложение вариантов оптимизации стратегии развития объекта исследования.

**Объект исследования** - обособленное подразделение Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»

**Основные результаты:**

- сгруппированы приоритетные стратегические направления реализации программы инновационного развития дорожно-строительной отрасли России;
- реализация концессионных соглашений для развития и повышения качества региональной и местной дорожной сети;
- предложены варианты оптимизации стратегии развития обособленного подразделения Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор».

# Стратегия развития организации

## Стратегия развития организации

определение общего направления действий по достижению целей предприятия, сосредоточенных на улучшении показателей экономического роста и эффективности деятельности


- эффективная формулировка условий реализации бизнеса;
- объединение действий и решений менеджеров и всего персонала;
- придание всем процессам общей направленности;
- создание единого плана действий.

## Цели разработки стратегии

## Типы стратегий роста

- концентрированного роста;
- интегрированного роста;
- диверсифицированного роста.





**Объект исследования –  
обособленное подразделение  
Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»**

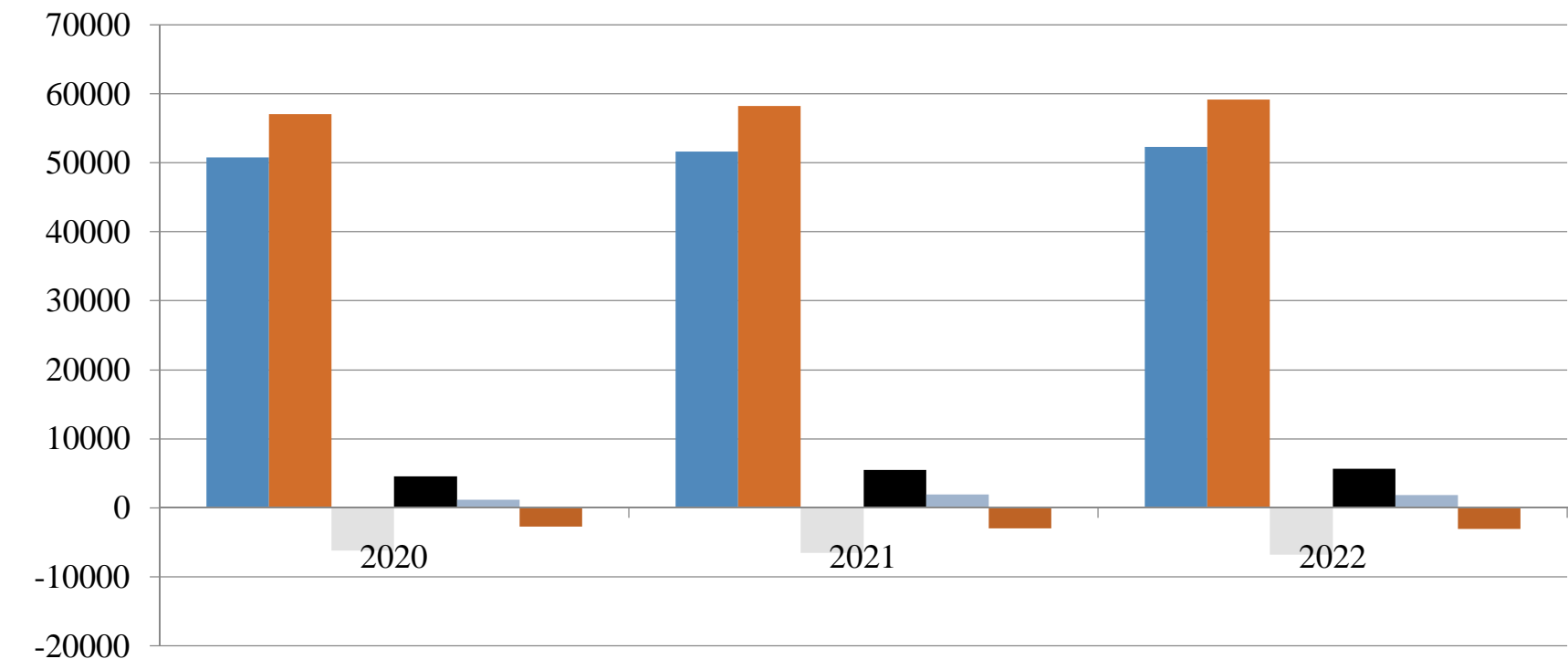
**выполнение  
работ по  
капитальному  
ремонту  
региональных  
автомобильных  
дорог**

**ремонт и  
содержание  
региональных  
автомобильных  
дорог**

**выполнение  
государственного  
задания,  
в сфере дорожного  
хозяйства на  
выполнение работ**

# Динамика результатов экономической деятельности обособленного подразделения Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»

тыс. руб.



■ Выручка

■ Прочие доходы

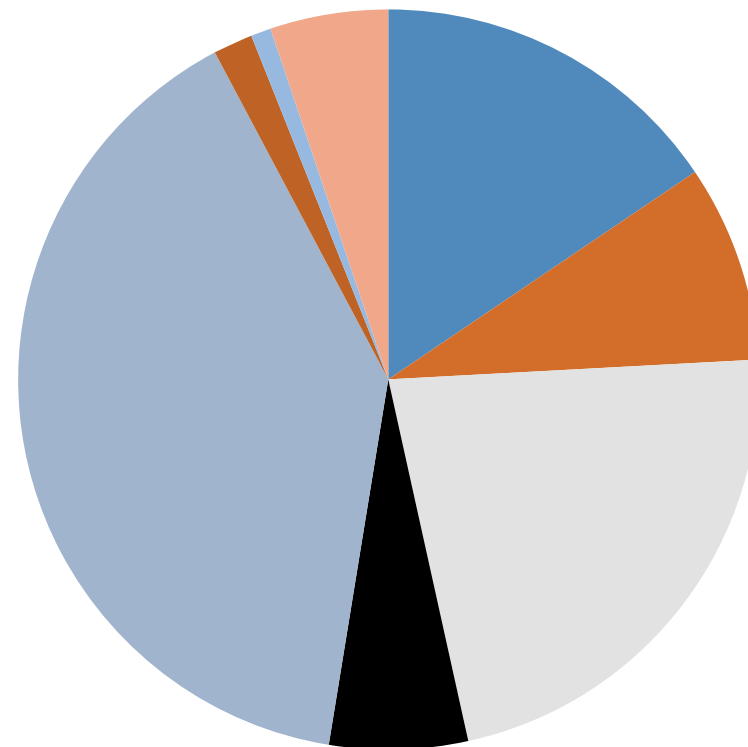
■ Себестоимость

■ Прочие расходы

■ Прибыль (убыток) от продаж

■ Прибыль (убыток) за период

# Структура штатного расписания обособленного подразделения Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»



- Администрация
- Механические мастерские
- Ремонт и содержание автомобильных дорог
- Асфальтобетонный завод
- Транспортный цех
- Обслуживание
- Медицинский пункт
- Охрана

# Профиль среды обособленного подразделения Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»

Фактор среды	Важность для отрасли			Влияние на организацию			Направленность влияния		Степень важности
	1	2	3	1	2	3	-1	1	
Постановка миссии и целей	+					+		+	3
Организационная структура и распределение задач		+				+		+	6
Используемая техника и технологии			+			+		+	9
Условия труда		+			+			+	6
Коэффициент движения рабочей силы	+					+		+	3



# Анализ внутренней среды организации (SNW-анализ)

Качественная оценка позиций	Качественная оценка позиций		
	Сильная "S"	Нейтральная "N"	Слабая "W"
Стратегия развития		X	
Уровень маркетинга			X
Управление сбытом		X	
Управление закупками		X	
Финансовые ресурсы:			
- возможности финансирования из собственных средств;			X
- обеспеченность оборотными средствами;	X		
- обеспеченность средствами на зарплату	X		
Материально-технические ресурсы:			
- офис и производственные площади;		X	
- оборудование и техническое оснащение;			X
- наличие собственного транспорта		X	
Трудовые ресурсы:			
- компетентность руководителей	X		
- квалификация персонала	X		
Организационная культура		X	
Система управления:			
- планирование, организация, контроль, стимулирование труда персонал	X		
Доля на рынке		X	
Репутация на рынке		X	



# Результаты анализа внутренней среды обособленного подразделения Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»

Параметр, название	Значение Z= от 0 до 100			Вероятность (определенность) P= от 0 до 100			Важность K= от 0 до 100		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>Сильные стороны</b>									
1.Квалифицированный персонал	70	75	80	100	70	65	80	80	80
2. Сильные технологии	65	70	80	100	70	65	80	85	85
3. Управленческая команда	70	80	85	100	70	65	70	75	80
4.Эффективное производство	70	75	80	100	70	65	70	75	80
5. Качество исполнения заказа	70	75	80	100	70	65	70	75	80
6. Своевременность исполнения заказа	65	70	80	100	70	65	70	75	80
<b>Слабые стороны</b>									
1. Высокая себестоимость	35	30	25	100	70	65	80	85	85
2. Устаревшее, оборудование	50	40	30	100	70	65	80	85	85
3. Задержка исполнения заказа	35	30	20	100	70	65	70	75	80

# Анализ факторов внешней среды прямого воздействия обособленного подразделения Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»

Наименование фактора	Описание фактора	Возможности	Угрозы
<b>Поставщики</b>	Поставщик выбирается согласно закону "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ	- выбор поставщика с гарантией качества поставляемого сырья - временной график поставки сырья	- срывы поставок (по разным причинам) - зависимость от поставляемого сырья - поставка некачественного сырья
<b>Потребители</b>	Потребителем выступает население Ставропольского края	- постоянный спрос на услуги	- судебные иски

# Анализ факторов внешней среды косвенного воздействия обособленного подразделения Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»

Наименование фактора	Возможности	Угрозы
<b>Экономический фактор</b>	- увеличение бюджета	- секвестирование бюджета - сезонность предоставляемых услуг
<b>Социокультурные факторы</b>	- рост населения; рост уровня образования	- мобильность населения
<b>Политические и законодательные факторы</b>	- государственное регулирование	- изменения в налоговом законодательстве (законы о проведение тендеров и аукционов на массовые закупки) - пониженная скорость реакции на серьёзные проблемы (из-за повышенной бюрократии)
<b>Природные факторы</b>	- выгодный рельеф и ландшафт местности. - относительная стабильность сезонных показаний температуры	- повышенная скорость ветра - высокий разброс сезонных показаний влажности - обилие грунтовых вод



# Результаты SWOT-анализа обособленного участка Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»

## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- квалифицированный персонал;
- сильные технологии, современное оборудование;
- управленческая команда;
- эффективное производство, низкая себестоимость;
- качество исполнения заказа;
- своевременность исполнения заказа.

## СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- устаревшее, оборудование;
- задержка исполнения заказа

## ВОЗМОЖ- НОСТИ

- выбор поставщика с гарантией качества поставляемого сырья;
- временной график поставки сырья;
- постоянный спрос на услуги;
- увеличение бюджета;
- рост населения, рост уровня образования;
- государственное регулирование;
- выгодный рельеф и ландшафт местности;
- относительная стабильность сезонных показаний температуры.

## УГРОЗЫ

- срывы поставок;
- зависимость от поставляемого сырья;
- поставка некачественного сырья;
- судебные иски;
- секвестирование бюджета;
- сезонность предоставляемых услуг;
- мобильность населения;
- изменения в налоговом законодательстве;
- пониженная скорость реакции на серьезные проблемы;
- повышенная скорость ветра;
- высокий разброс сезонных показаний влажности;
- обилие грунтовых вод.

# Результаты анализа внешней среды обособленного подразделения Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор» (фрагмент)

Параметр, название	Характеристика	Значение Z= от 0 до 100			Вероятность P= от 0 до 100			Важность K= от 0 до 100		
		1*	2*	3*	1	2	3	1	2	3
<b>Возможности</b>										
Выбор поставщика с гарантией качества поставляемого сырья	Поставщик, выигравший тендер, поставит качественное сырьё	70	75	80	60	70	75	90	80	70
Временной график поставки сырья	У поставщиков есть жёсткие рамки поставки сырья	70	75	80	60	65	70	85	80	70
Постоянный спрос на услуги	С увеличением количества автотранспорта повышается и спрос на дорожно-строительные услуги	70	75	80	100	70	65	80	80	80
Увеличение бюджета	Государство увеличит бюджет для исполнения заказа	70	75	80	55	60	65	80	85	90
...										
<b>Угрозы</b>										
Срывы поставок	Поставщик не предоставит сырьё в срок	70	75	80	40	35	30	85	80	70
Зависимость от поставляемого сырья	Предприятие не способно работать без сырья	70	75	80	80	70	60	85	70	60
Поставка некачественного сырья	Поставщик, выигравший тендер, поставит качественное сырьё	70	75	80	40	30	25	90	80	70
...										

# Финансовое обеспечение госпрограммы "Развитие транспортной системы" на 2022 – 2024 гг. (тыс. руб.)

Наименование	2022	2023	2024	Итого
Государственная программа (всего), в том числе:	2 419 161 527,40	2 672 675 487,30	2 720 315 823,00	7 812 152 837,70
Федеральный бюджет	208 761 050,80	278 035 578,10	279 295 951,70	766 092 580,60
в том числе: межбюджетные трансферты	2 138 946 140,10	2 335 624 228,20	2 500 509 309,80	6 975 079 678,10
Консолидированные бюджеты субъектов	420 481 674,60	463 867 481,20	480 152 230,40	1 364 501 386,20



# Требования к объектам, находящимся в хозяйственном ведении дорожно-строительной отрасли (мировые тренды)

Адаптация дорожных  
объектов к изменению  
климата



Обеспечение  
безопасности



Технологические  
изменения



Рост автомобилизации и  
глобализация



Демографические  
изменения



Устойчивое развитие, в том  
числе за счет рационального  
природопользования,  
энергоэффективности



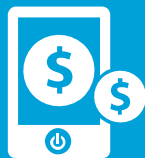
# Стратегические направления реализации Программы инновационного развития Государственной компании «Российские автомобильные дороги» на 2020-2024 гг.



# Концессионные соглашения

## в рамках оптимизации стратегии развития дорожно-строительной отрасли

межбюджетный трансферт, направляемый субъекту РФ на реализацию концессионных проектов в отношении автомобильных дорог



из консолидированных бюджетов субъектов СКФО – почти 9 млрд. руб.



из федерального бюджета планируется выделить почти 12,5 млрд. руб.

- доля дорожной сети городских агломераций, находящихся в нормативном состоянии – 87,4%;  
- доля автомобильных дорог регионального и межмуниципального значения, соответствующих нормативным требованиям – 66,5%;  
-- доля отечественного оборудования (товаров, работ, услуг) в общем объеме закупок – 78,5%.



поиск решения проблемы строительства, модернизации и реконструкции дорог и дорожной инфраструктуры





# Варианты оптимизации стратегии развития обособленного подразделения Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»



Ориентировочная  
производительность  
завода –  
150-200 тонн в час.

Источник  
финансирования –  
государственные средства и  
концессионные  
соглашения.

Стоимость завода -  
в районе 50 млн. руб.,  
срок окупаемости –  
15-18 месяцев.

Ввод в эксплуатацию мощного асфальтового завода



# Варианты оптимизации стратегии развития обособленного подразделения Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»

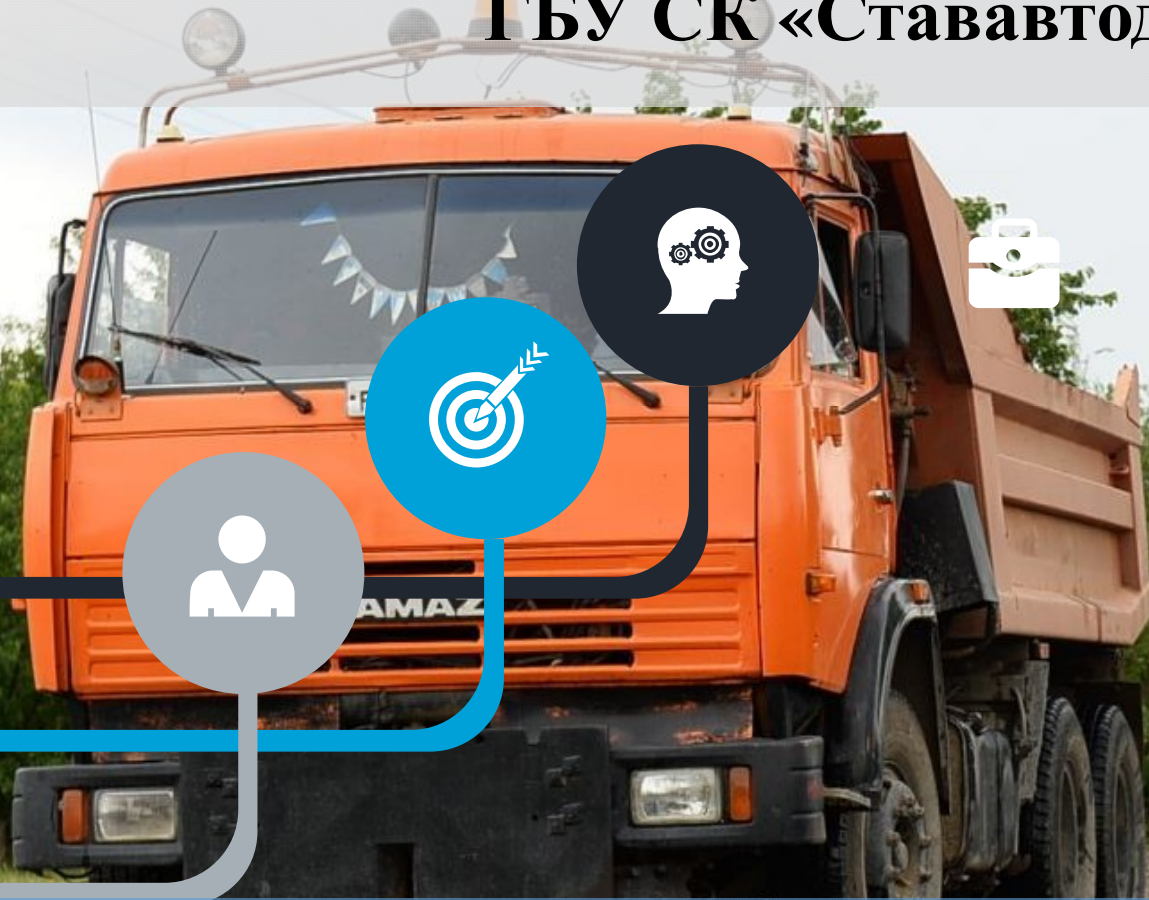
обновление парка  
оборудования и машин хотя бы  
на 40% позволит ощутить экономию  
рабочего времени и материалов, даст  
рост производительности, а это  
отразится на снижении себестоимости  
работ, ведь новые асфальтоукладчики  
и грейдеры оборудованы  
системами  
3D-нивелирования

Ожидаемый эффект –  
снижение на 11-14%  
от текущей  
себестоимости работ

Снижение себестоимости выполняемых работ за счет  
обновления спецтехники, оборудования, производственных баз,  
поскольку имеется очень высокий износ



# Варианты оптимизации стратегии развития обособленного подразделения Благодарненского участка ГБУ СК «Стававтодор»



рост коммерческих заказов на 10-13% (7-10 млн. руб.) позволит поддержать финансовое состояние организации, выделять часть средств на закупку запасных частей, модернизацию оборудования и частично обновление парка асфальтоукладчиков, грейдеров и другой техники.

Проведение работ по поиску возможностей для увеличения количества коммерческих контрактов (частных заказов) на осуществление дорожно-строительных работ, развивать инжиниринговую деятельность как бизнес-направление, наращивать генподрядные работы за счет развития собственного инжиниринга и привлечения субподрядных организаций.



**Спасибо за внимание**

**Тищенко Павел Николаевич**

**Контакты:**

**Тел. +7-962-4-52-85-01**

**E-mail: [tishchenko\\_p@internet.ru](mailto:tishchenko_p@internet.ru)**