

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

А.В.Григорьев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**  
38.04.02.15 Международный менеджмент

Разработка стратегии развития предприятия дорожно-строительной  
отрасли (на примере ООО «ССК»)

Научный руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент Е.А. Кашкарева

Выпускник \_\_\_\_\_ В.В. Круглов

Рецензент \_\_\_\_\_ ген. директор ООО «ССК» М.Г. Ануфриев

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра «Международные экономические отношения»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
А.В.Григорьев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме магистерской диссертации**

Студенту Круглову Валентину Викторовичу  
Группа \_\_\_\_\_ Направление (специальность) 38.04.02 Менеджмент

Тема магистерской диссертации: «Разработка стратегии развития предприятия дорожно-строительной отрасли (на примере ООО «ССК»)»

Утверждена приказом по университету № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР: Е.А. Кашкарева

Исходные данные для ВКР:

- нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие вопросы дорожно-строительной отрасли;
- данные бухгалтерской и финансовой отчетности ООО «ССК» за 2015-2016 гг.;
- информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете, по теории стратегического менеджмента и разработки стратегии.

Перечень разделов ВКР:

Введение

- 1 Теоретико-методические основы исследования стратегии развития дорожно-строительной отрасли
- 2 Диагностика деятельности ООО «ССК»
- 3 Стратегия развития ООО «ССК»

Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 1 Таблица;
- 4 Приложения.

Руководитель магистерской диссертации

\_\_\_\_\_ (подпись)

Кашкарева Е.А.  
(инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению  
(подпись, инициалы и фамилия студента)

\_\_\_\_\_

«13» января 2017г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК**  
выполнения магистерской диссертации

Наименование и содержание этапа (раздела)	Срок выполнения
Выбор направления исследования.	12.10.2016-22.10.2016
Обсуждение с научным руководителем структуры магистерской работы.	10.11.2016-17.11.2016
Сбор теоретического материала.	23.11.2016-25.02.2017
Прохождение преддипломной практики.	28.03.2017-22.05.2017
Подготовка разделов магистерской работы: Введение.	05.05.2017-08.05.2017
I раздел (глава).	14.03.2017-28.03.2017
II раздел (глава).	04.04.2017-29.04.2017
III раздел (глава) и заключение.	02.05.2017-27.05.2017
Оформление выпускной квалификационной работы.	25.05.2017-10.06.2017
Предзащита магистерской работы на кафедре.	02.06.2017
Работа над презентацией основных результатов выпускной квалификационной работы.	03.06.2017-13.06.2017

Руководитель  
магистерской диссертации

\_\_\_\_\_

Е.А. Кашкарева

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

В.В. Круглов

«13» января 2017 г.

## РЕФЕРАТ

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа изложена на 66 страницах основного текста и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. Содержит одну таблицу и четыре приложения.

Ключевые слова: дорожно-строительная отрасль, стратегия развития, улучшение качества дорожного полотна, конкурентное преимущество.

Цели и задачи: научное обоснование необходимости в разработке стратегии развития предприятий дорожно-строительной отрасли, особенно в Красноярском крае. Анализ международного опыта управления дорожно-строительной отраслью. Разработка и внедрение стратегии развития на конкретном предприятии дорожно-строительной отрасли.

Актуальность научной работы заключается в том, что на сегодняшний день в компаниях дорожно-строительной отрасли отсутствуют соответствующие стратегии развития, которые могли бы систематизировать внутренние ресурсы и внешние возможности, указать на слабые стороны и угрозы, и в результате обозначить комплекс конкретных мероприятий на направление деятельности компаний, на получение конкурентного преимущества, достижение поставленных целей.

В ходе работы был перечислен ряд конкретных мероприятий по улучшению качества строительства дорожного полотна исходя из международного опыта, который мог быть применен в Российской Федерации. Были выявлены особенности и тенденции развития дорожно-строительной отрасли в РФ и в Красноярском крае, в частности. Проведен анализ деятельности ООО «ССК», результат которого подтвердил необходимость разработки стратегии развития. В итоге, разработана конкретная стратегия развития организации, с учетом ее особенностей, и предложены конкретные методы по ее внедрению.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретико-методические основы исследования стратегии развития дорожно-строительной отрасли.....	5
1.1 Опыт развития дорожно-строительной отрасли за рубежом.....	5
1.2 Тенденции развития дорожно-строительной отрасли в РФ.....	15
1.3 Особенности развития дорожно-строительной отрасли в Красноярском крае.....	25
2 Диагностика деятельности ООО «ССК».....	34
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ССК».....	34
2.2 Анализ хозяйственно-экономической деятельности, проблемы и перспективы.....	37
2.3 Состояние стратегического планирования в ООО «ССК».....	40
3 Стратегия развития ООО «ССК».....	43
3.1 Определение стратегических ориентиров: миссия, стратегические цели.....	43
3.2 Анализ и оценка внешней, внутренней среды.....	47
3.3 Выбор стратегии организации, разработка плана.....	50
3.4 Внедрение стратегии развития в деятельность ООО «ССК».....	58
Заключение.....	61
Список сокращений.....	63
Список использованных источников.....	64
Приложение А-Г.....	66-81

## Введение

Развитие дорожно-строительной отрасли является важнейшим условием функционирования экономических систем современных государств [17]. Для России с ее протяженной территорией данный вопрос представляет особую значимость. Недостаточные темпы расширения автодорожной сети, низкое качество дорожного строительства, неравномерное обеспечение дорогами различных регионов страны – все эти факторы существенно снижают эффективность российской экономики и негативным образом влияют на потенциал ее дальнейшего развития [5]. Поэтому при планировании текущей деятельности дорожно-строительного предприятия становится актуальным наличие минимальной стратегии его развития, учитывающей все особенности функционирования современного рынка и регулирующего его законодательства.

Основной целью магистерского диссертационного исследования является разработка стратегии развития современного предприятия дорожно-строительной отрасли. Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

- изучить опыт развития дорожно-строительной отрасли за рубежом;
- определить тенденции развития дорожно-строительной отрасли в РФ;
- установить особенности развития дорожно-строительной отрасли в Красноярском крае;
- провести диагностику деятельности ООО «ССК»: анализ хозяйственно-экономической деятельности, оценка стратегического планирования в организации;
- разработать стратегию развития ООО «ССК» в текущих условиях.

Предметом исследования является разработка стратегии развития на предприятии дорожно-строительной отрасли. Объектом исследования было выбрано ООО «ССК».

Теоретической и методологической основой диссертации послужили труды российских и зарубежных экономистов, нормативные документы, регулирующие экономические и правовые отношения в дорожно-строительной отрасли.

Научная новизна заключается в следующем:

- выработан ряд конкретных мероприятий по улучшению качества строительства дорожного полотна и снижения себестоимости производимых работ исходя из международного опыта ведения дорожно-строительных работ,
- определены характерные черты текущего состояния дорожно-строительной отрасли Красноярского края,
- выработаны практические рекомендации по улучшению строительства дорожного полотна и увеличению срока его эксплуатации для ООО «ССК»,
- разработана конкретная стратегия развития предприятия дорожно-строительной отрасли, с учетом его особенностей,
- даны рекомендации по внедрению разработанной стратегии.

Магистерская диссертация в своей структуре имеет введение, 3 главы, заключение, список использованных источников и четыре приложения.

Первая глава носит теоретический характер, содержит информацию о развитии дорожно-строительной отрасли в различных зарубежных странах, в Российской Федерации и в Красноярском крае в частности.

Вторая глава носит прикладной, аналитический характер. Это экономический, финансовый анализ ООО «ССК».

Третья глава имеет прикладной, проектный характер. В ней разработана стратегия развития ООО «ССК», с учетом особенностей данной организации.



# **1 Теоретико-методические основы исследования стратегии развития дорожно-строительной отрасли**

## **1.1 Опыт развития дорожно-строительной отрасли за рубежом**

Уровень развития дорожной сети и транспортной инфраструктуры определяет интенсивность экономических связей и является одним из важнейших условий развития экономики страны.

Низкое качество дорог и низкая пропускная способность инфраструктурных объектов дорожной сети (мостов, тоннелей) негативным образом могут сказаться на росте экономики государства.

В большинстве развитых стран, в том числе в Германии, Японии, США, формирование сети автомобильных дорог осуществлялось в рамках долгосрочных государственных программ, устанавливающих показатели развития дорожной сети и соответствующие этим показателям объемы финансирования. [16]

Важным достижением зарубежного дорожного строительства являются автобаны, или автомагистрали, то есть дороги, по своим эксплуатационным качествам предусмотренные для скоростного движения транспортных средств и имеющие одноуровневые пересечения с другими дорогами, железнодорожными и трамвайными путями, пешеходными и велосипедными дорожками. [3]

Рассмотрим дорожно-строительные отрасли ряда стран.

Германия занимает одно из первых мест в мире по плотности транспортной сети. Общая протяженность автомобильных дорог превышает 11 тыс. км. На автомобильные перевозки в суммарном грузообороте Германии приходится около 60%. В суммарном пассажирообороте Германии доля автомобильного транспорта - 90%.

Многие считают немецкие дороги эталонными в Европе. Первому немецкому автобану более 80 лет, большинство современных дорог построены еще во времена Третьего Рейха, и были рассчитаны на движение танков. Так что современные большегрузы не могут их разбить.

Главная особенность при строительстве немецких дорог – большая подушка, которая может достигать двух метров, состоящая из нескольких слоев. После подготовки дорога покрывается либо сверхпрочным бетоном, либо асфальтом.

При строительстве дорог в Германии ждут, пока не застынет сверхпрочный бетон. Дорогу накрывают специальной пленкой, чтобы ей не повредили солнце или дождь. Так же во время работ тщательно следят за материалами, и, если во время укладки асфальта пошел дождь, то работы продолжаться только после полного просыхания участка. Очень строго соблюдается технология производства работ.

Каждая дорога имеет свой гарантированный срок эксплуатации, и если за это время появляются выбоины, компании, занимающиеся обслуживанием дорог, делают ремонт за свой счет. В Германии если возникает необходимость в ямочном ремонте, меняют сразу большой участок, что бы избежать дальнейшего разрушения дороги.

На строительстве дорог не экономят и закупают только самую современную технику и лучшие материалы, так как любая ошибка или неточность может привести к огромным судебным искам и финансовым затратам.

Система управления дорогами в Германии децентрализована. Вопросы содержания и эксплуатации автомобильных дорог находятся в ведении Дорожных администраций земель.

Распределение компетенций в вопросе дорожного строительства между федеральным центром и администрациями земель следующее: федеральный центр является владельцем и застройщиком дорог федерального значения, в том числе автобанов, администрации земель осуществляют функции подрядчиков строительства дорог федерального значения и административного управления ими.

Региональные и местные дороги строятся и содержатся за счет регионального бюджета. В Германии на долю автобанов приходится более 30% общего объема передвижений автотранспортными средствами.[16]

Транспортная политика Германии определена комплексом нормативных документов, принятых на государственном уровне.

Основу этого комплекса составляет концепция, которая детализируется стратегическими планами на период до 10 лет. В рамках стратегического плана разрабатываются тактические планы сроком на 5 лет. Выполнение тактических планов осуществляется путем реализации мероприятий оперативных планов, имеющих период планирования не более 1 года. Планы различного уровня включаются в качестве составной части в общую систему выработки и реализации транспортно-экономической политики государства на федеральном уровне, уровне земель, на муниципальном уровне.[16]

Строительство дорог в Германии осуществляется в соответствии с правилом: «степень транспортных отношений прямо пропорциональна объему экономической активности в различных пунктах и обратно пропорциональна сопротивлению пространства, то есть квадрату расстояния между ними».

В Германии функционирует одна из лучших в мире систем учета и оценки данных о состоянии дорог. Она получила обозначение ZEB, используется с 1990 г.

С ее помощью проводятся технические измерения характеристик покрытия дорог при сохранении движения. Система позволяет определить конкретную стратегию эксплуатации и содержания дорог.

Анализ при помощи ZEB производится различными предприятиями по заказу Управления строительством дорог. При этом осуществляются измерения и анализ характеристик продольного и поперечного уклона, шероховатости, трещин и мест ямочного ремонта.

Собранные данные разделяются на две группы: эксплуатационные показатели и характеристики состояния, которые в дальнейшем систематизируются следующим образом:

1. эксплуатационные показатели: общая площадь неровностей, глубина колеи, условная толщина водного слоя, шероховатость;

2. характеристики состояния (для дорожной одежды из асфальтобетона): общая площадь неровностей, глубина колеи, трещины, места ямочного ремонта;

3. характеристики состояния (для дорожной одежды из бетона): общая площадь неровностей, глубина колеи, продольные и поперечные трещины, угловые обрывы, повреждения бордюров.[15]

США. Дорожная сеть в США получила свое развитие в 20-е гг. 20 века. Основная часть дорог в США построена из бетона. Первая бетонная дорога построена в 1930 году, а первое скоростное бетонное шоссе было открыто в 1951 году.

Бетон – прочный, долговечный материал, позволяющий исключить повреждение дорожного полотна под тяжеловесными транспортными средствами.

При строительстве дорог в США основное внимание уделяется подготовительным работам. Для трасс, по которым предполагается активное движение большегрузов, копают яму глубиной в метр, в которую слоями укладывают гравий, песок и глину, обильно поливая каждый материал водой и известковым раствором, который, после перемешивания слоев и трамбовки, помогает удерживать влагу, что в свою очередь не дает подушке проседать со временем. Затем укладывает слой асфальта толщиной в 5 – 7 сантиметров, который позволяет исключить попадание влаги на подушку и делает поверхность для бетона абсолютно ровной.[19]

Гарантированный срок службы бетонного шоссе – 25 лет. Экономия образуется при эксплуатации дорог, дальнейшем ремонте.

В США действует система федеральных и местных стандартов в отношении строительства автомобильных дорог.

Федеральные стандарты выпускаются Федеральной Администрацией Шоссейных Дорог (FHWA — Federal Highway Administration), вместе с тем, на

территории каждого штата действуют стандарты, создаваемые Департаментом Транспорта Штата (DOT – Department of Transport). Помимо формирования стандарта, DOT выступает в качестве заказчика работ по строительству дороги, осуществляет приемку дороги у подрядной организации и берет на себя полную ответственность за эксплуатацию дороги и ее ремонт.[19]

В связи с тем, что DOT несет риски за низкое качество проектных и строительных работ, департамент устанавливает жесткие требования к производству работ (используемым технологиям, материалам) и устанавливает порядок оценки качества дороги, принимаемой в эксплуатацию, включающую в себя обязательное тестирование показателей, влияющих на срок службы дороги в целом, и показателей, характеризующих качество дорожного покрытия.

Ключевыми показателями, тестируемыми в ходе оценки качества дорожного покрытия, являются его ровность и плотность, которые обеспечиваются, в первую очередь, отсутствием сегрегации смеси по температуре и ее фракционному составу.

Как показали исследования, высокая ровность покрытия дороги снижает отрицательное влияние динамических нагрузок от колес автомобилей на дорожное покрытие, и, следовательно, ведет к увеличению продолжительности межремонтных сроков.[19]

Законодательством штатов в США, как правило, предусмотрены как ответственность за невыполнение требований к качеству дороги, в том числе и в случае незначительного снижения показателей, характеризующих качество, так и поощрение за превышение нормативных требований показателей качества дорог. В качестве поощрения предусмотрено дополнительное финансовое вознаграждение в размере повышенного процента стоимости выполненного договора. В качестве ответственности за невыполнение требований качества подрядчик обязан произвести за свой счет работы по повторному покрытию участка дороги или осуществить возврат денежных средств в размере стоимости работ на повторное покрытие дороги и устранение дефектов.[19]

Финляндия. Протяженность сети дорог общего пользования Финляндии составляет 78 тыс. км, из которых 51 тыс. км это дороги с твёрдым покрытием. Протяжённость автомагистралей 863 км.[12]

Управление автомобильных дорог Финляндии (Finnga) является правительственным агентством под юрисдикцией Министерства транспорта и связи, отвечает за сеть дорог общего пользования.

Управление автомобильных дорог Финляндии состоит из одного центрального и девяти региональных управлений (со своим собственным руководством). Организация и порядок работы определяется законом о деятельности дорожных администраций и соответствующими инструкциями.[12]

В состав сети автомобильных дорог Финляндии входят дороги общего пользования, улично-дорожная сеть городов и ведомственные (частные) дороги.

Дороги и улицы в городах принадлежат государству или муниципалитету.

В крупных городах существуют управления общественных работ, которые отвечают за подконтрольную только им улично-дорожную сеть. Начальником управления общественных работ является, как правило, главный инженер города. В небольших городах эти функции выполняют инженеры-дорожники или гидротехники, которых нанимает муниципалитет.

Бюджет управления определяется ежегодно, как часть городского консолидированного бюджета. Кроме того, на каждый год принимаются основные решения в области эксплуатации дорожной инфраструктуры, а так же определяются ключевые инвестиционные проекты.

Финансирование дорог общего пользования, находящихся в ведении Управления автомобильных дорог, почти полностью осуществляется за счёт государственного бюджета. [12]

Качество финских дорог обусловлено следующими двумя моментами. Первый - уход от государственной монополии в сфере строительства дорог. В

начале 2000 годов в стране была проведена реформа дорожного строительства. В результате на смену единой государственной корпорации, которая отвечала за обслуживание дорог, мостов и туннелей, пришли многочисленные частные компании, которые теперь наравне с государством конкурируют за контракты по строительству и ремонту транспортной системы.

Второй важный момент - это конкуренция среди подрядчиков, приводящая к тому, что компании находят материалы для укладки дорожного полотна, наиболее пригодные для местных погодных условий, и гарантируют возможность длительной эксплуатации асфальтового покрытия без ремонта.

Необходимо отметить, что дорожное хозяйство Финляндии хорошо организовано, и каждая автомобильная дорога(даже самая небольшая) имеет:

- четко определенного владельца;
- законодательную базу, в рамках которой осуществлялось её строительство;
- четко определенный источник финансирования.

В настоящее время плата за использование автомобильных дорог и магистралей в Финляндии не взимается.[12]

Норвегия. Протяженность сети автомобильных дорог общего пользования Норвегии составляет 94 тысячи километров. Из них с твёрдым покрытием — 76 тыс. км, длина магистралей составляет 670 км.

Министерство дорог Норвегии, или Norwegian Public Roads Administration (NPR) отвечает за состояние дорожно-транспортной сети общего пользования страны, занимается планированием, строительством, субсидированием и эксплуатацией государственных и окружных дорожных сетей.[11]

В подчинении у NPR находится Дирекция общественных дорог (Vegdirektoratet), которая, в свою очередь, делит страну на пять регионов, тридцать районов и занимается их обслуживанием. Штаб-квартира базируется в Осло.

Все крупные федеральные дороги находятся в подчинении министерства, тогда как дороги регионального значения (дороги провинций, или областей) подчиняются администрациям округов.

Норвежское государство расположено на Севере Скандинавского полуострова и вытянуто с Северо-Востока и на Юго-Запад вдоль побережья Атлантического океана. Эта область представляет собой гористо-холмистую местность, на территории которой находятся Скандинавские горы.

Поэтому отличительной особенностью норвежских дорог является огромное количество построенных тоннелей – 1100 штук. Длина самого длинного тоннеля «Laerdal» составляет 24,5 км – самый длинный тоннель в мире, является частью магистрали Осло-Берген. [11]

Помимо этого в Норвегии построено и эксплуатируется около 23000 мостов. Из наиболее известных – Сторсезандтский мост длиной 8,5 км.

На текущий момент в стране насчитывается 45 платных автодорог.

Стоимость проезда зависит от протяженности трассы, массы автомобиля, времени суток. Въезд в центр крупных городов также оплачивается.

Швеция. Чтобы ускорить процесс по строительству и эксплуатации дорог и повысить его качество, всю Швецию разделили на 113 районов, в каждом из которых по 800-1 200 километров дорог. Оценивают работу служб местные жители, которые могут отказать одной организации и выбрать другую.

Ремонт и строительство дорог Швеции проходят под строгим контролем государства и населения страны. Правительство разработало 5 видов стандартов в зависимости от интенсивности движения на дороге.

На дорогах, где проезжает больше 16 тысяч автомобилей в сутки, качество обслуживания должно быть максимальным. Зимой, если выпало более одного сантиметра снега, нужно производить очистку каждые два часа. Если интенсивность движения меньше, то стандарт снижается до трех, четырех, пяти или восьми часов.[11]



От стандарта зависит и контроль над качеством асфальта. Если на дороге с наивысшей интенсивностью движения появилась яма – на ее ремонт дается всего несколько часов. Менее загруженные дороги могут и подождать.

Если фирма по строительству и обслуживанию дорог делает это качественно, то через четыре года контракт продлевается. Кроме того, контракт может быть расторгнут досрочно, если на состояние дорог будут поступать жалобы от местных жителей.

Также самый важный аспект, соблюдаемый при контроле эксплуатации дорог – это соблюдение весового норматива. Автомобили-тяжеловесы ездят только там, где им разрешено.

Правительство Швеции ежегодно выделяет на ремонт и строительство дорог более 800 миллионов евро.[11]

Таким образом, учитывая рассмотренный опыт эксплуатации и развития дорожно-строительной отрасли за рубежом можно выделить ряд параметров, которые можно применить и в нашей стране:

- 1) Предусмотреть при заключении договоров на строительство дорожного полотна условие об его обслуживании, то есть в течение гарантийного срока службы ремонт подрядная организация должна будет производить за свой счет, а при потребности в ямочном ремонте, ремонтные работы должны производиться сразу на большом участке, для исключения дальнейшего разрушения дорожного полотна.
- 2) Необходимо рассмотреть технологии строительства дорожного полотна с использованием бетона или жестких цементно-бетонных смесей. Укатываемый бетон в дорожном строительстве используют при устройстве слоев покрытий дорог, предназначенных для движения тяжелых транспортных средств (контейнеровозов, большегрузных военных автомобилей, машин лесотехнической промышленности); контейнерных терминалов, автомобильных стоянок; подъездных, сельских, лесных дорог с высокими транспортными нагрузками; второстепенных дорог и улиц, местных дорог и автомагистралей,

автомобильных подъездов к аэропортам, взлетно-посадочных полос аэродромов; в качестве слоя усиления при реконструкции старых дорожных покрытий.[22]

3) Разработать и внедрить порядок оценки качества дороги, принимаемой в эксплуатацию, которая включает в себя обязательное тестирование показателей, влияющих на срок службы дороги в целом, и показателей, характеризующих качество дорожного покрытия. Условиями договора на строительство дорожного полотна предусмотреть ответственность за невыполнение требований к качеству дороги, в том числе и в случае незначительного снижения показателей, характеризующих качество, и предусмотреть поощрение за превышение нормативных требований показателей качества дорог.

4) Учесть опыт организации дорожного хозяйства Финляндии, в части «собственника» автомобильной дороги, то есть, каждая автомобильная дорога должна иметь четко определенного владельца, законодательную базу (в рамках которой осуществлялось ее строительство) и четко определенного источника финансирования.

5) Производить ремонт и строительство дорог с учетом мнения населения.

6) Учитывать интенсивность движения на дороге, при принятии решений в части ее строительства, эксплуатации и содержания.

7) Соблюдение весового норматива. Автомобили-тяжеловесы должны ездить только там, где им разрешено.

## 1.2 Тенденции развития дорожно-строительной отрасли в РФ

Основу дорожно-строительного комплекса составляют:

- дорожно-строительные организации (ДСО);
- дорожные ремонтно-строительные организации (ДРСО);
- дорожно-эксплуатационные управления и организации (ДЭУ, ДЭО).[5]

Дорожное строительство имеет присущую только ему специфику:

- его продукция (автомобильные дороги и все сооружения на них) – составная часть автомобильного транспорта, а значит, её потребление возможно только в процессе перевозок по возведённой автомобильной дороге;
- практически вся продукция имеет линейное расположение, а это, в свою очередь, предполагает линейный принцип организации работ, требующий создания передвижных подразделений и применения мобильных машин, перемещающихся вместе с обслуживающими их рабочими с одного участка дороги на другой или внутри данного участка;
- все сооружения, даже однотипные по назначению, могут серьезно отличаться друг от друга в зависимости от интенсивности движения, рельефных, гидрогеологических и климатических условий территории;
- большие денежные затраты, высокую трудо- и материалоемкость;
- в общем объёме затрат значительная доля приходится на транспортные расходы;
- устройство временных производственно-бытовых и административно-хозяйственных зданий до начала СМР, прокладка инженерных коммуникаций, временных дорог, линий электропередач;
- сезонность выполнения СМР, вызванную зависимостью технологии производства от метеорологических факторов;
- крупные объекты (особенно мосты) могут строиться годами, что порождает проблему «омертвления капитала», повышает риск

принимаемых решений и требует особо точных технико-экономических расчётов (ТЭР) с учётом фактора времени;

— неравномерность доставки материалов, потребность в создании складских помещений (производственных баз);

— многослойность дорожной одежды – основной и наиболее дорогой части дороги – вызывает стадийность дорожного строительства, сущность которой заключается в том, что на первом этапе выполняют лишь часть слоёв дорожной одежды и допускают проезд транспорта в течение нескольких лет по нижним слоям покрытия (основания). Такой вариант наиболее целесообразен в условиях медленного роста интенсивности движения, когда дорожная одежда полной толщины (в первые годы эксплуатации) работает с явно завышенным коэффициентом запаса прочности. Перенесение возведения верхних слоёв дорожной одежды на более поздние сроки позволяет уменьшить объём инвестиций в первые годы строительства, что экономически выгодно;

— интенсивный физический износ машин, механизмов, оборудования (ММО), их ремонт в передвижных (а не стационарных) мастерских;

— дорожные объекты после возведения остаются неподвижными, располагаются на определенном земельном участке;

— строительство ведётся в разнообразных природных условиях со своими климатическими, топографическими, гидрологическими и геологическими особенностями, что требует различных конструктивных решений, материально-технических ресурсов (МТР), организационных способов строительства;

— большое число организаций и сложность взаимосвязей обостряют и усложняют решение проблемы чёткой организации и координации работы участников инвестиционного процесса;

— особая форма расчётов за дорожную продукцию – за отдельные этапы, конструктивные части, виды работ – заставляет устанавливать цены не

только за объект в целом, но и за его конструктивные элементы и их части;

— вероятностный характер процесса производства порождает особую систему организации управления строительством и систему регуляторов для придания связям необходимой устойчивости, что выражается в создании резервов производственной мощности (заделов), материально-производственных запасов (МПЗ) и пр.[5]

Особенности дорожной отрасли РФ заключаются в следующем:

— постоянная необходимость ремонта и содержания автомобильных дорог, в связи с чем существует необходимость распределения средств на перспективные – строительство (реконструкцию) и текущие – ремонт и эксплуатацию дорог, цели;

— зависимость дорожно-строительной отрасли в регионе от федерального финансирования;

— низкая плотность и неоптимальная конфигурация дорожной сети России.[17]

Базовая сеть автомобильных дорог (с твердым покрытием) сформировалась в России к концу 1980-х годов. Формирование произошло на 100 лет позже, чем в других странах мира с развитой автомобилизацией. По всем своим основным характеристикам (протяженность, конфигурация, пропускная способность, осевая нагрузка) эта дорожная сеть не соответствовала даже тем объемам движения и грузовой работы, которые были в указанный период. [1]

В последующее время в России наблюдался ускоренный рост автомобильного парка. За последние 10 лет парк легковых автомобилей увеличился на 51% - с 27 млн. штук в начале 2006 года до 40,9 млн. штук к началу 2016 года. В 1990 году данный показатель составлял 11,9 млн. единиц.

С учетом одновременного роста среднегодовых пробегов автомобилей загрузка дорог, измеряемая количеством автомобиле-километров на 1 км сети, выросла за тот же период в 5-6 раз. В результате этого процесса наблюдается

рост загрузки дорог и рост разрыва между спросом на пользование дорожной сетью и объемами предложения.[1]

Исторически сложившиеся особенности национальной дорожной сети России следующие:

- дорожная сеть на европейской территории России сохраняет архаическую звездообразную структуру, замкнутую на Москву;

- почти 46 тысяч сельских населенных пунктов (31 % от общего числа сельских населенных пунктов) с общей численностью населения 2,6 млн. жителей не имеют связи с транспортной сетью страны по автомобильным дорогам общего пользования с твердым покрытием;

- сохраняется значительная региональная неравномерность в развитии дорожной сети; в частности, в районах Севера, Сибири и Дальнего Востока не завершено формирование опорной сети автомобильных дорог. [1]

Региональная неравномерность в развитии дорожной сети оказывает влияние на уровень социально-экономического развития регионов.

В рейтинге качества дорожной инфраструктуры, который был представлен в рамках Всемирного экономического форума (WEF 2016-2017), российские дороги по качеству заняли 123-ю строчку. Соседями в списке оказались Габон (121-е место), Сьерра-Леоне (122-е), Ливан (124-е) и Коста-Рика (125-е).

Весьма наглядно сравнение российской дорожной сети с зарубежными аналогами по коэффициенту Энгеля, показывающему уровень обеспеченности населения автомобильными дорогами и определяемому как отношение плотности автомобильных дорог к корню квадратному от плотности населения, показывая факт наличия слабообжитых территорий. Для территории России он составляет 2,67, для ее европейской части — 4,22. Для сравнения, в Индии этот коэффициент равен 7,3, в европейских странах — 10-12 и более. Даже в Восточной Европе он выше российского: Польша — 12, Чехия — 14. В Белоруссии — 6,8.[1]

На ремонт износившихся и строительство новых дорог в России в 2017 году из федерального бюджета выделено 494 миллиарда рублей, по большей части на федеральные трассы — 375 миллиардов (260 миллиардов на ремонт и 115 миллиардов на реконструкцию и прокладку новых). Строительство Крымского моста в 2017 году обойдется в 60 миллиардов рублей. Более 36,6 миллиарда дорожное агентство направит в качестве субсидий в регионы.

Год в России функционирует система взимания платы за проезд с 12-тонников по федеральным трассам «Платон». По данным Росавтодора за 2016 год собрали около 22 миллиардов рублей. Средства от сбора платы за проезд с 12-тонников поступают в федеральный дорожный фонд, откуда распределяются по трем направлениям. Во-первых, деньги идут на ремонт дорог в городах и регионах, во-вторых - на восстановление (строительство, ремонт, реконструкцию) искусственных сооружений, в-третьих - на софинансирование дорожных ГЧП-проектов в субъектах страны.

В конце 2016 года в Росавтодоре прошел первый этап отбора шести заявок от субъектов Федерации на софинансирование дорожных ГЧП-проектов за счет сборов системы «Платон». Это строительство обхода Хабаровска, обхода Перми с мостом через реку Чусовая, трассы Стерлитамак — Кага — Магнитогорск и восточного выезда из Уфы, моста через реку Обь в Новосибирске и проспекта Карла Маркса в Самаре.

В 2017 году Росавтодор предлагает приступить к реализации программ развития транспортной инфраструктуры в 15 крупнейших городах, где в общей сложности проживают более 17 миллионов человек, или около 12 процентов населения страны. Это Новосибирск, Екатеринбург, Нижний Новгород, Казань, Челябинск, Омск, Самара, Ростов-на-Дону, Уфа, Красноярск, Пермь, Воронеж, Волгоград, Краснодар и Саратов.

В рамках ГЧП организация, привлеченная для строительства (реконструкции) объекта, принимает на себя не только строительные, но и эксплуатационные риски, поскольку в течение длительного срока после завершения строительства использует автомобильную дорогу по целевому

назначению, либо принимает на себя обязательства по ее техническому обслуживанию.

«Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года» определила масштабную программу развития сети автомобильных дорог, в реализации которой важная роль отведена проектам ГЧП.

В соответствии с указанным документом к 2030 году предполагается довести протяженность данной сети до 12 000 километров, связав системой скоростного автодорожного сообщения основные экономические и промышленные центры страны (стратегией планируется обеспечить скоростную связь территорий, на которых проживает около 70% населения и производится 80% валового внутреннего продукта). [1]

Важной особенностью предложенной стратегии является закладываемый в ней матрично-сетевой принцип построения сети, позволяющий изменить сложившуюся радиально-центрическую систему и обеспечить прямую и кратчайшую скоростную автодорожную связь между регионами. Основной объем мероприятий в рамках стратегии запланирован на 2021-2030 годы, предусматривающий увеличение объемов строительства и смещение территориального развития сети на восток европейской части России и в западные регионы Сибири.[1]

В части нормативно-законодательного регулирования на сегодняшний день основным документом регламентирующим строительство автомобильных дорог является СНиП 2.05.02-85\* «Автомобильные дороги», данный документ был разработан в 1985 году, и последний раз отредактирован в 2003 г.

Законодательная база норм проектирования, применяемая уже более 25 лет, ориентирована на движение одиночных автомобилей, то есть на очень низкий уровень автомобилизации (30-40 автомобилей на тысячу жителей).

Государственные стандарты на дорожное покрытие не учитывают нагрузок от современных тяжелых автомобилей и определены, исходя из характеристик советских автомобилей. Несколько лет назад введен новый



норматив, разрешающий движение грузового транспорта с нагрузкой 11,5 тонн, тогда как большинство российских дорог рассчитаны на нагрузку в 6 тонн.

Имеющиеся стандарты включают в себя подробные характеристики того или иного продукта (размеры, форму, материал, из которого он должен быть изготовлен), тем самым не позволяют вводить новые технологии и материалы, что в следствии приводит к необоснованному удорожанию дорог, растягиванию сроков строительства и ухудшению качества.

На сегодняшний день существует потребность в обновлении и даже пересмотре норм проектирования.

За последнее 10 лет появился ряд нормативных документов:

- ГОСТ 52398-2005 – «Классификация автомобильных дорог»;
- ГОСТ Р 52399-2005 – «Геометрические элементы автомобильных дорог»;
- ГОСТ Р 52748-2007 – «Дороги автомобильные общего пользования. Нормативные нагрузки, расчетные схемы нагружения и габариты приближения»;
- ОДН 218.046-01 — «Проектирование нежестких дорожных одежд»,
- «Технические регламенты».

Следует отметить, что из указанных документов обязательным является только документ «Технические регламенты», а остальные являются необязательными.

Таким образом, в нашей стране на настоящий момент времени действуют нормы и правила строительства автомобильных дорог, приятные в советское время. Данный факт затормаживает технологический процесс и сдерживает процесс регенерации существующих и создания новых автомобильных дорог.

Единственным решением данной проблемы по обновлению нормативной базы и внедрению современных технологий, которые хорошо зарекомендовали себя за рубежом, является привлечение Минтранса России к выполнению функций по межотраслевой координации нормирования и стандартизации в строительстве автомобильных дорог. Кроме того, необходимо утвердить

основные положения системы нормативных документов в дорожном строительстве.

Также, чтобы достигнуть высокого уровня конкурентоспособности предприятий автодорожного строительства, потребуются: высокий уровень затрат на проектные работы; ускоренная разработка и быстрое освоение новых видов строительной продукции, работ, услуг; постоянное обновление ассортимента выпускаемой продукции; повышение производительности труда, гибкости и эффективности строительного производства; снижение всех видов издержек и затрат; обеспечение стабильного роста качества и надежности новых видов строительной продукции при одновременном снижении цен на них.

Транспортная стратегия на период до 2030 года определяет масштабную программу развития сети автомобильных дорог. Строительство и внедрение сети платных автомобильных дорог, мостов, путепроводов и тоннелей окажет позитивное влияние на экономическое и социальное развитие страны.

Подвижность населения России почти в 2,5 раза ниже, чем в развитых странах, так как отсутствует опорная транспортная сеть. Выравниванию степени экономического развития регионов между собой препятствует неразвитость транспортной системы.

В настоящее время на повышение эффективности бюджетных расходов направлены меры по совершенствованию нормативной технической базы дорожного хозяйства, разрабатываемые Росавтодором:

- проектирование для строительства и ремонта автомобильных дорог в целях снижения средней стоимости дорожных работ в расчете на 1 км дороги;
- свод правил по геометрическому проектированию автомобильных дорог на основе гармонизации требований к характеристикам автодорог с требованиями стандартов, применяемых в других странах;

- проработка комплекса мер, направленных на увеличение до 12 лет межремонтного срока эксплуатации автомобильных дорог с усовершенствованным типом покрытия.

Профильные министерства должны разрабатывать и утверждать системы нормативных документов по своим направлениям, для разработки нормативной базы целесообразно использовать возможности отраслевых НИИ, в которых будут созданы современные лабораторные базы и исследовательские полигоны, где будет осуществляться деятельность по сбору статистических данных, поддержанию архивов, изучению и адаптации зарубежного и отечественного передового опыта.

Также для повышения ответственности заказчиков и проектных организаций необходимо предоставить заказчикам следующие права:

- 1) изменять заключение экспертизы;
- 2) по решению экспертного совета при заказчике дать возможность обоснованного увеличения стоимости объекта (при изменении проектных решений и увеличении объемов). Целесообразно ввести финансовую ответственность проектировщиков и обязать их компенсировать затраты на устранение нарушений, вызванных ошибочными проекторочными решениями. Для повышения ответственности проектировщиков необходимо проектирование автомобильных дорог на полный жизненный цикл.

С 1 января 2017 г. вступает в полную силу Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», который регулирует отношения по осуществлению закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, от этапа планирования и до этапа оценки их эффективности. Закон регулирует правила определения начальной цены государственного контракта, оценки заявок на участие в государственных закупках, изменения и расторжения государственного контракта, надзора за деятельностью государственных и муниципальных заказчиков. Экономически заинтересованные в инновациях коммерческие

организации будут предлагать экономичные способы строительства, реконструкции и ремонта, чтобы сделать автомобильные дороги более долговечными.

Можно отметить положительные моменты в отрасли, которые сформировались по результатам исполнения мер институционального и налогово-бюджетного характера:

- рост объемов и темпов строительства и реконструкции автомобильных дорог;

- приведение объемов финансирования ремонта и содержания автомобильных дорог общего пользования федерального значения в соответствие с требованиями, обеспечивающими их нормативное состояние;

- развитие сети сельских дорог;

- развитие улично-дорожных сетей городов России;

- внедрение механизмов государственно-частного партнерства, в том числе в формате концессий и долгосрочных инвестиционных соглашений.

### **1.3 Особенности развития дорожно-строительной отрасли в Красноярском крае**

Красноярский край – опорный регион страны, один из лидеров среди субъектов Федерации по важнейшим макроэкономическим показателям – численности населения, валовому региональному продукту (ВРП), промышленному производству, объему строительных работ, инвестициям в основной капитал и их вкладу в общие показатели развития страны.

Территория края составляет более 2,3 млн. кв.км, это второй по площади территории регион страны. На начало 2016 года в крае проживало 2 866,5 тыс. человек, по численности населения край занимает 13 место среди субъектов Российской Федерации.

Красноярский край устойчиво входит в первую десятку регионов по объему валового регионального продукта (по итогам 2014 года 1 423,2 млрд.руб. – 9 место в стране, по оценке 2015 года – 1 800 млрд.руб.).

Среднедушевые показатели ВРП в Красноярском крае устойчиво превышают средние по российским регионам: в 2014 году это превышение составило более 22%. Еще более выраженным (на 57,5%) является превосходство региона по душевому производству валового регионального продукта над субъектами Федерации, расположенными на территории Сибирского федерального округа.

Половину ВРП обеспечивает промышленный комплекс края. Промышленное производство в крае устойчиво растет на протяжении 17-летнего периода, за исключением кризисных лет. За это время объем промышленного производства в сопоставимых ценах вырос в 2,7 раза, что превосходит рост показателя по России в целом (1,8 раза). [18]

Сильные стороны Красноярского края связаны с его уникальным экономико-географическим положением и большими резервами территорий, свободных для развития бизнеса и проживания населения, с исключительно богатым природно-ресурсным потенциалом, с развитыми топливно-

энергетическим комплексом и транспортной инфраструктурой центральных и южных районов, с имеющимся у региона богатым опытом реализации крупных инвестиционных проектов, в том числе федерального уровня значимости и с обеспеченностью бюджета края собственными средствами, с высоким уровнем образования населения и качеством трудовых ресурсов, с большой емкостью краевого потребительского рынка вследствие высоких доходов населения и платежеспособного спроса, со стабильной общественно-политической ситуацией, отсутствием межнациональных и межконфессиональных конфликтов.

Слабые стороны региона обусловлены высоким уровнем монополизации в отраслях специализации, удаленностью от мировых рынков сбыта, низкой транспортно-коммуникационной освоенностью северных районов, низкой долей производств глубокой переработки продукции, недостаточным уровнем развития инновационного предпринимательства и недостатком трудовых ресурсов, усугубляемым провинциальным положением края и его удаленностью от столичных регионов, что стимулирует отток из края наиболее амбициозной и квалифицированной части населения, особенно молодежи.

Возможности развития Красноярского края связаны с использованием потенциала традиционно сильных отраслей региональной экономики, которые формируют спрос на продукцию обрабатывающих отраслей, а также с наращиванием потенциала инновационного развития - внедрением инновационных технологий и выпуском инновационной продукции, формированием новых сфер и направлений, основанных на достижениях современной науки и производстве новых знаний.

На реализацию потенциальных возможностей края положительное влияние могут оказать такие факторы как реализация новой экономической политики в развитии территории Сибири и российской Арктики, строительство новых транспортных коридоров на территории Сибири и Дальнего Востока и развитие новых транспортно-коммуникационных связей между Европой и странами АТР, усиление интеграционных связей российских регионов.

На сегодняшний день основной угрозой для развития края является консервация сложившейся структуры экономики с преобладанием добывающего сектора и низкой долей сектора переработки и инноваций. В случае ее сохранения край и впредь будет ограничен в своем развитии высокой зависимостью от неустойчивой конъюнктуры на мировых рынках цветных металлов и углеводородов. Наряду с угрозой сохранения неэффективной и высокорисковой структуры экономики, негативно повлиять и замедлить перспективное развитие края могут недостаток инвестиционных вложений в экономику края и низкие темпы преодоления инфраструктурных ограничений.

Сильные стороны и возможности развития Красноярского края в сочетании с реальными возможностями региона по проведению эффективной политики в целях устранения слабых сторон и потенциальных угроз, дают основание оценивать конкурентные позиции края как очень высокие. При этом Красноярский край должен рассматривать свое будущее как самодостаточная территория с высоким потенциалом развития и уникальной специализацией, взаимодополняющей хозяйственные комплексы других сибирских регионов. Такой интеграционный сценарий, устраняющий конкурентные противоречия, обеспечивает наиболее эффективное развитие и усиление в масштабах страны позиций, как отдельных сибирских регионов, так и Сибири в целом.[12]

Из-за уникальных размеров Красноярского края развитие дорожно-строительной отрасли это ключевой фактор его социально-экономического состояния. На территории Красноярского края расположен один из крупнейших стратегических транспортных узлов России.

Сфере автодорожного строительства в Красноярском крае присущи специфические черты, такие как:

- сложные климатические условия,
- дефицитное финансирование отрасли,

- неэффективная система размещения и бюджетного финансирования государственных и муниципальных заказов на строительство автомобильных дорог,
- нарушение технологии строительства автомобильных дорог.

Как следствие, на дорогах Красноярского края наблюдается: - высокая аварийность и доля дорожно-транспортных происшествий с тяжелыми последствиями; - низкая пропускная способность дорожной сети, неудовлетворительное состояние.

Учёные Инженерно-строительного института Сибирского федерального университета (СФУ) оценили состояние ряда дорог в центральной части Красноярска и пришли к выводу, что местами износ покрытия стопроцентный.

С помощью уникальной лаборатории проверены 12 улиц. Это улицы Ленина, Мира, Карла Маркса, Елены Стасовой, Северная и Гайдашовка, Перенсона, Вейнбаума, Белинского, Дубровинского, Лесопарковая и Маерчака. Всего обследование проведено на 14 километрах дорог. Основными недостатками на проверенных дорогах стали выбоины, шелушение покрытий, колейность и трещины.[10]

В 2016 году в Красноярском крае не было построено ни одного километра новой асфальтовой дороги. За последние три года две крупнейшие дорожные компании обанкротились. В регионе очень остро стоит проблема недофинансирования отрасли.

Источниками финансирования программ дорожного строительства на территории Красноярского края являются средства краевого бюджета (дорожного фонда Красноярского края) с учетом предоставления субсидий из федерального бюджета. Дорогами в регионе могут владеть три различных органа управления – федеральный, краевой и муниципальный. В результате при обслуживании дорожного полотна в части ремонтных работ, участок дороги оказывается не принадлежащим ни одному из уровней власти.

Также необходимо учитывать сложившуюся в Красноярском крае, и в частности в г. Красноярске, ситуацию с состоянием дорожного полотна.



Для нашего региона (города) уже является нормой нарушение технологии производства и укладки дорожного полотна. Девиз горожан «растаял снег – растаяли дороги». Ямочный ремонт не улучшает состояние дорожного полотна.

На мой взгляд, повышения качества строительства дорожного полотна можно достичь с помощью следующих мер:

- соблюдение технологии возведения дорожного полотна и укладки асфальтобетонного покрытия (квалифицированный персонал).
- закладывать в проект производства работ асфальтобетон тип А марка 1, так как именно он является устойчивым к агрессивным природно-климатическим условиям и нагрузкам со стороны количества транспортных средств. В настоящее время в основном закладывается асфальтобетон тип Б марка 2 (в основном используется для благоустройства дворовых территорий и проезжих частей) из-за его меньшей стоимости по отношению к типу А. В случае нарушения технологии укладки асфальтобетона типа Б при эксплуатации зачастую возникает «колея».
- использование в производстве асфальтобетонного плотномера PQI-380, который предназначен для определения степени уплотнения асфальтобетона без забора образцов-кернов и какого-либо механического воздействия на покрытие (так называемый неразрушающий метод испытаний). Плотномер PQI 380 не радиоактивен, так как не использует радиационное излучения при работе. Также прибор не требует дополнительных разрешений и лицензий для работы, в отличие от радиоактивных аналогов. Его хранение не требует особых условий защиты.

Также считаю необходимым организовать контроль над маршрутом следования тяжеловесных транспортных средств, так как именно они в значительной степени разрушают дорожное полотно.

В связи с проведением Зимней Универсиады в 2019 году в г. Красноярске будет проведен капитальный ремонт всех значимых дорог, тем не менее, вопрос

дальнейшей эксплуатации и контроля над качеством состояния дорожного полотна остается открытым.

Программой развития Красноярского края до 2030 года определено следующее:

- развитие региональной опорной сети федеральных дорог, формирующей основные транспортные коридоры и обеспечивающей межрегиональные связи края;
- создание дорожной инфраструктуры в районах нового освоения;
- приведение технического состояния сети региональных и межмуниципальных автомобильных дорог в соответствие нормативным требованиям;
- развитие и модернизация внутригородских и внутрипоселенческих дорог;
- повышение качества дорожных работ;
- обновление подвижного состава автомобильного и городского электрического транспорта.

В части развития региональной опорной сети федеральных дорог крупнейшими проектами являются реконструкция и расширение участков автодороги Р–255 «Сибирь» (Новосибирск–Красноярск–Иркутск) и строительство на ней обходов городов Канск, Ачинск и других населенных пунктов, а также реконструкция автодороги Р–257 «Енисей» (Красноярск–Абакан–Кызыл–граница с Монголией).

С целью комплексного обустройства автомобильных дорог федерального значения будут реализовываться проекты строительства пешеходных переходов в разных уровнях и устройства искусственного электроосвещения.

В части развития автодорожной инфраструктуры в районах нового освоения приоритетным направлением будет продолжение развития районов Нижнего Приангарья. Ключевым элементом является строительство автодорожного мостового перехода через р. Енисей в районе п. Высокогорский с отходящими от него автодорогами в направлении Северо-Енисейского района

и на правобережье р.Ангара. В восточной части Нижнего Приангарья предусматривается строительство автодорог, обеспечивающих доступ к нефтегазовым месторождениям Эвенкии, в Саянском районе – автодороги, обеспечивающей освоение месторождений Кингашского рудного узла.

В части развития и модернизации внутригородских и внутрипоселенческих дорог наибольшую актуальность имеет развитие и модернизация дорожной сети на территории Красноярской агломерации. Для оптимизации процесса формирования и развития необходимо реализовать новую транспортную схему Красноярска, как ядра агломерации, и осуществить интеграцию транспортного каркаса города и смежных территории.

В рамках формирования новой транспортной схемы столицы края предусматривается в период до 2019 года – года проведения в Красноярске XXIX Всемирной зимней универсиады, осуществить расширение и реконфигурацию существующей улично-дорожной сети города, что должно привести к росту ее пропускной способности, снижению размеров транспортных заторов, улучшению экологической обстановки в городе, а также оптимизировать схему организации транспортного движения, включая комплексную схему движения общественного транспорта.

На территории Красноярска будут сформированы региональные транспортно-пересадочные узлы (ТПУ), замыкающих на себя входной поток пригородного и межмуниципального транспорта, и городские ТПУ, концентрирующие внутригородские транспортные потоки, а также во взаимоувязке различных видов транспорта ликвидированы дублирующие маршруты.

Наряду с развитием дорожной сети и оптимизацией транспортного движения предстоит повысить эффективность управления пассажирскими перевозками, улучшить состояние подвижного состава общественного транспорта и повысить качество услуг предприятий-перевозчиков. Для решения транспортных проблем и улучшения экологической обстановки в городе предусматривается развитие и модернизация наземного городского

электрического транспорта и использование для внутригородских перевозок железнодорожного транспорта.

В пределах агломерации продолжится развитие и модернизация автомобильных дорог в прилегающих к Красноярску районах. Реконструкция автомобильных дорог Красноярск – Железногорск, Красноярск – Енисейск (на участке Красноярск – Миндерла), Красноярск – Элита и участков федеральных дорог на въезде в город, а также перевод гравийных дорог в капитальные типы дорожных покрытий позволят увеличить пропускную способность дорог и скорость передвижения в пределах агломерации.

После 2019 года приоритеты дорожной политики края сместятся в сторону региональной и межмуниципальной сети автодорог. Планируется осуществить поэтапный переход на нормативный уровень финансирования работ по их содержанию и нормативный объем ремонтных работ.

Комбинированное воздействие на качество дорожных покрытий средствами содержания и ремонта, переход на преимущественно предупредительный ремонт позволит к 2030 году обеспечить соответствие нормативным требованиям технических характеристик сети дорог регионального и межмуниципального значения на всем ее протяжении (в настоящее время не удовлетворяют нормативным требованиям 31,3% общей протяженности дорог).

С учетом накопленного недоремонта для приведения и поддержания дорог в нормативном состоянии в 2019–2030 годах ежегодный объем ремонта превысит 1200 км, что потребует увеличения общих расходов на дороги в 2 раза.

С целью увеличения объема дорожных работ, повышения качества дорожного покрытия необходимо развитие механизмов государственно-частного партнерства, направленного на привлечение частных инвестиций в отрасль, стимулирование использования новых эффективных технологий дорожного строительства, усиление ответственности подрядных организаций за качество дорожных работ. Последнее должно обеспечиваться новыми типами

договорных отношений с заказчиками, предусматривающими долгосрочные гарантийные обязательства, контракты «жизненного цикла» и т.д.

## **2 Диагностика деятельности ООО «ССК»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ССК»**

ООО «ССК» начала свою деятельность в 2010 году. Основные виды деятельности:

- строительство дорог,
- жилых, промышленных и общественных зданий и сооружений.

Организация самостоятельно осуществляет производство бетона, раствора, асфальтобетона. Имеет в собственности два асфальто-бетонных завода и один расчетно-бетонный узел.

Парк техники состоит из следующих единиц: экскаватор, бульдозер, тяжелые виброкатки, легкие виброкатки, погрузчики, минипогрузчики, грейдер, асфальтоукладчики, автосамосвалы.

ООО «ССК» имеет две производственные базы. Одна расположена в черте города, другая за ТЭЦ-3.

Также в собственности организации есть свой карьер, на котором добывается песчано-гравийная смесь (ПГС).

Таким образом, при производстве работ ООО «ССК» имеет возможность снижать себестоимость за счет отсутствия расходов:

- 1) на приобретение на стороне бетона, раствора, асфальтобетона, ПГС;
- 2) на аренду спецтехники;
- 3) на аренду производственных баз.

Объекты, на которых проводились работы:

- Железногорская ТЭЦ
- Аэропорт «Северный»
- Аэропорт у с. Вознесенка
- Красноярский краевой онкологический центр
- ТК «Лента»
- ТК «Доммер»

- Жилой поселок «Видный»
- ТОЦ «Suzuki»
- Торговый комплекс в Октябрьском районе

Организационная структура ООО «ССК» выглядит следующим образом:

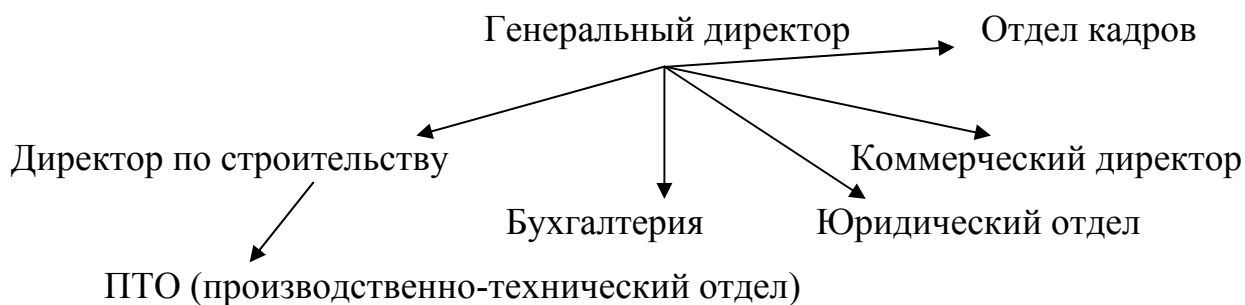


Рисунок 2.1 Структура ООО «ССК»

В штате находится 24 человека. Рабочие нанимаются по срочным трудовым договорам на период проведения работ (с апреля по ноябрь, примерно).

На мой взгляд, организация занимает достаточно устойчивую позицию на рынке. Неблагоприятные экономические условия не только не нанесли особого вреда, но и стимулировали руководство к принятию решений, направленных на долгосрочное развитие. А именно:

Организацией в 2015 году были заказаны из Китая новый бетонный завод(РБУ) и новый асфальтовый завод(АБЗ) LQC120. В 2016 году РБУ уже полностью функционировал. Осуществлялась продажа бетона, выпуск бетонных изделий, использование бетона в благоустройстве и строительстве на собственных объектах, что позволило существенно снизить себестоимость выполняемых работ.

В настоящий момент времени организация заканчивает сборку нового асфальтового завода LQC 120, производительностью 120 тонн в час. На мой взгляд, это главный шаг компании для выхода на новый технологический уровень. Завод будет одним из самых мощных в регионе. Цель – производство высококачественного асфальта тип А-1, тип Б-1, тип Б-2, тип Б-3,

крупнозернистого асфальтобетона. На заводах устанавливаются самые современные очистительные сооружения - рукавные фильтры. Они представляет собой пылеулавливающее приспособление “сухого” типа. Оно используется для очищения пылегазовоздушных составов и отличается высокой степенью эффективности. По качеству обработки заметно превосходит оборудование мокрой очистки и электрофильтры. Приспособление оснащается фильтрующими элементами, эксплуатируемыми при высоком температурном режиме и изготавливаемыми из таких материалов, как полиамид и политетрафторэтилен.



## 2.2 Анализ хозяйственно-экономической деятельности, проблемы и перспективы

Анализ хозяйственно-экономической деятельности необходим для определения эффективности использования ресурсов, прибыльности и определение ресурсных возможностей.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности организации.

Таблица 2.2.1 – Технико-экономические показатели ООО «ССК»

Показатели	2015	2016	Абсолютные изменения	Темп роста
Выручка от реализации, тыс.руб.	236 336,00	244 937,00	8 601,00	103,64
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	230 458,00	232 696,00	2 238,00	100,97
Прибыль от реализации, тыс.руб.	5 878,00	12 241,00	6 363,00	208,25
Чистая прибыль, тыс.руб.	4 340,00	8 890,00	4 550,00	204,84
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	1 356,50	4 095,50	2 739,00	301,92
Фондоотдача	174,22	59,81	-114,42	34,33
Фондоемкость	0,01	0,02	0,01	291,31
Амортизация, тыс. руб.	214,80	791,70	576,90	368,58
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	35 432,20	39 396,00	3 963,80	111,19
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, в оборотах	6,67	6,22	-0,45	93,21
Рентабельность производства	0,02	0,05	0,03	200,94

Представленные расчеты экономических показателей говорят о следующем:

- Выручка от реализации в 2016 году выросла на 3,64% по сравнению с 2015 годом.
- Прибыль от реализации и чистая прибыль выросли почти в два раза.
- В 2016 году организация существенно увеличила количество основных средств. В основном рост произошел за счет приобретения специальной техники: самосвалы, тяжелый каток, экскаваторы, автогрейдеры, бульдозер, погрузчик, вагон-дома. Также был введен в эксплуатацию бетонный завод.
- Величина оборотных средств увеличилась, но если учитывать значение строки (1210) бухгалтерского баланса, то видно, что стоимость оборотных средств уменьшилась вдвое из-за ввода в эксплуатацию бетонного завода.
- Показатель фондоотдачи снизился, что говорит о неэффективном использовании основных средств, так как при значительных вложениях в основные средства не произошло увеличения выручки. Об этом же говорит и рост показателя фондоемкости.
- Снижение коэффициента оборачиваемости говорит об отрицательной динамике, чем быстрее оборачиваются мобильные средства, тем больше выручки получит организация. Тем не менее, на мой взгляд, значение коэффициента находится в допустимом для организации диапазоне.
- Рентабельность производства выросла почти в два раза. Что говорит об экономической эффективности организации.
- Рост показателя «Финансовые и другие оборотные активы» на 76 124,0 тыс. руб. говорит о задолженности заказчика за выполненные работы (приложение 1).

Таким образом, учитывая выше сказанное, можно сделать вывод о том, что в 2016 году ООО «ССК» выиграла тендер на большой объем работ, произвела существенные вложения в основные средства, ввела в эксплуатацию

бетонный завод, что позволило снизить себестоимость. Но, задолженность заказчиков за выполненные объемы работ портят все экономические показатели, оценивающие эффективность произведенных вложений.

Считаю необходимым, учесть данный момент в разработке стратегии развития ООО «ССК». То есть включить в одно из положений изменение системы расчетов за выполненные работы. То есть договором предусмотреть поэтапную оплату работ.

### 2.3 Состояние стратегического планирования в ООО «ССК»

Организационная структура ООО «ССК» построена исходя из принципов единоначалия. Все подчиняются генеральному директору.

Элементы присущие стратегическому планированию: анализ внутренней и внешней сред, разработка миссии организации, постановка целей и др., если и выполняются, то только генеральным директором. Другие сотрудники не обладают этой информацией.

Весь цикл деятельности организации можно представить следующим образом:

- Поиск заказа;
- Выделение сотрудников для его исполнения;
- Приобретение требующихся основных, материальных средств;
- Соблюдение сроков выполняемых работ;
- Получение оплаты за выполненные работы.

В целом текущую стратегию можно определить исследовав внутренние и внешний факторы деятельности организации.

ООО «ССК» находится на рынке дорожно-строительных работ достаточно долго. Организация зарекомендовала себя с лучшей стороны. Так как всегда старается соблюдать договорные условия, в части сроков выполнения работ. Организация не имеет достаточно многочисленного круга заказчиков, но имеющихся заказов хватает на обеспечение текущей производственной деятельности.

В настоящий момент ООО «ССК» находится в замершем состоянии. В ожидании получения значительной суммы доходов за выполненные в 2016 году работы. Если бы платежи были получены вовремя, то состояние экономической деятельности можно было бы классифицировать как рост. Но в текущем году организация выиграла крупный тендер на проведение строительных работ дорожного полотна между 3 и 5 микрорайонами Солнечного г. Красноярска.

В реализацию данного проекта заложено использование асфальта высшего качества марки А. Также очень важно соблюдение договорных сроков выполнения работ. Заказчик – МКУ г. Красноярск «УКС». При успешном и качественном выполнении работ ООО «ССК» выйдет на новый уровень, зарекомендует себя с лучшей стороны и получит возможность в последующем участвовать в аналогичных крупных закупках.

В свой актив ООО «ССК» может положить введение в эксплуатацию бетонного завода и планируемый запуск асфальтового, что значительно может снизить себестоимость выполняемых работ (привлечение новых заказчиков) и усиление контроля над качеством используемых материалов. В том числе, для строительства дорог в м-не Солнечном г. Красноярск требуется большое количество асфальта, который должен ложиться непрерывным способом, пока горячий. Плановая производительность асфальтового завода 120 тонн/час. Данный показатель один из самых высоких в регионе, что дает преимущество ООО «ССК» среди других аналогичных предприятий, и позволяет с высокой долей вероятности исполнить взятые на себя договорные обязательства.

Внешние факторы носят агрессивный характер. Высокая конкуренция, соблюдение большого количества законодательных норм, оценка работ со стороны заказчика, выполнение работ в соответствии с проектом, погашение образовавшихся долгов.

Таким образом, руководство ООО «ССК» не только пытается снизить ущерб от не поступления оплаты за выполненные работы в 2016 году, но и пытается расширить производственные возможности для завоевания нового рынка сбыта (государственных заказчиков). Стратегия организации на текущий год – это поиск крупного заказчика на выполнение большого объема работ, оплата за который позволит не только обеспечивать текущую производственную деятельность (выплата заработной платы, приобретение материальных запасов и т.д.), но и погашать образовавшуюся задолженность. И ее первая часть уже выполнена.

Считаю необходимым разработать единую миссию организации, определить цели и механизм поэтапного внедрения разработанной стратегии. Данные мероприятия позволят исключить нерациональные траты ресурсов (финансовых, трудовых) и учесть риски, связанные с производственно-хозяйственной деятельностью (такие как, неоплата выполненных работ).

## **Глава 3 Стратегия развития ООО «ССК»**

### **3.1 Определение стратегических ориентиров: миссия, стратегические цели**

Существует много определений стратегического управления, но все они сводятся к мысли, что стратегическое управление – это разработка и реализация действий, которые ведут к долгосрочному превышению результативности фирмы по сравнению с конкурентами.[20] То есть, это концепция, дополненная реальными действиями для достижения конкурентного преимущества.

Основными элементами стратегического управления являются миссия и цели. Основой выработки целей служит миссия.

Миссия – это главная цель организации как конкурентоспособной структуры, выражающая в общей форме предназначение организации. [20] Она задает направление развития.

Миссия необходима для организации в первую очередь для формирования сплоченного коллектива, деятельность которого направлена на достижение всем понятной конкретной цели. Каждый сотрудник является членом корпоративной культуры и стремится приобретать новые знания и навыки, чтобы ей соответствовать.

К общекорпоративным ценностям относятся: использование технических нововведений, стремление к превосходству в области технологий и инженерных решений, усилия по повышению качества продукции, формирование цены на товары и услуги с учетом возможностей массового покупателя и так далее. [20]

При определении миссии разделяют два основных подхода:

- с позиций стратегии бизнеса;
- с позиций этики.

Стратегический подход рассматривает миссию как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и бизнес компании. Философско-этический подход характеризует миссию как культурный

связующий элемент, позволяющий организации функционировать как коллективной единице. Этический подход формирует устойчивые нормы и оценки, определяющие поведение сотрудников. Такая миссия помогает сотрудникам однозначно воспринимать и интерпретировать события, и говорить на языке понятном друг другу.[20]

На мой взгляд, в ООО «ССК» необходимо применить первый подход с позиции стратегии бизнеса для определения миссии. Так как в настоящий момент времени важно улучшение экономических и финансовых показателей организации. А корректировку с позиции этики можно внести позднее, когда «на это будут деньги».

Миссия: увеличение доли рынка за счет снижения стоимости и сроков выполняемых дорожно-строительных работ.

выход на рынок государственного заказа, точное выполнение договорных обязательств, качественное выполнение работ.

Формулировка стратегических целей – очень ответственная часть стратегического управления. Неясные цели не позволят добиться успеха.

Цели организации – это желаемые конечные результаты его деятельности. Ее параметры: конкретность, ограниченность во времени, достижимость. Также они должны быть последовательны и цели не должны отрицать друг друга.

Правильно сформулированная цель имеет следующие признаки. Она начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении, качественно и количественно конкретизирует конечный результат и указывает заданный срок достижения цели. Она определяет выделяемые ресурсы, утверждается руководством и доводится до исполнителя. Инновационными целями могут быть как разработка нового продукта, так и переход на новую технологию, новую систему управления и тому подобное. [20]

Цели можно классифицировать следующим образом:

— по периоду действия: перспективные, среднесрочные, краткосрочные;



- по отношению к системе: системы в целом, участников;
- по содержанию: новаторские (инновационные), решения проблем, обычные рабочие, самосовершенствования;
- по ключевым областям деятельности: маркетинг, инновация, кадры, финансы, материальные ресурсы, эффективность, социальная ответственность, прибыль.[20]

Ключевые цели можно сгруппировать следующим образом:

- расширение доли рынка (организация должна иметь устойчивые позиции на тех рынках, где она намерена вести конкурентную борьбу);
- инновационные (новые способы ведения бизнеса, организация производства новой продукции, освоение новых рынков и технологий, новых методов маркетинга и производства для получения организацией конкурентного преимущества);
- привлечение ресурсов (организация должна стремиться к обладанию наилучшими интеллектуальными и иными ресурсами, что в условиях рынка приводит к соперничеству между организациями);
- повышение производительности труда (уменьшение издержек, создание возможностей для обновления и сохранения основных фондов);
- социальные (что организация делает для общества, и что она еще может сделать);
- получение прибыли (достигнуть планируемого уровня прибылей, планируемая прибыль представляет интерес для потенциальных инвесторов готовых вложить капитал и разделить риски);
- управленческие аспекты (повышение эффективности работы организации за счет организации эффективного менеджмента, развития кадров и т.д.);

- персонал (сохранение рабочих мест, обеспечение уровня оплаты труда, улучшение условий и мотивации труда).[20]

Учитывая выше сказанное, цели ООО «ССК» на ближайшие два года выглядят следующим образом:

- Ввести в эксплуатацию асфальтовый завод(реализация - 2017 год).
- Организовать продажу производимого асфальта сторонним организациям (реализация - 2017 год).
- Открыть (создать) собственную лабораторию, для оценки качества и формирования рецептов, производимых на заводах асфальтобетонных смесей (реализация – конец 2017 года – начало 2018 год).
- Исполнить в срок договор с МКУ г. Красноярска «УКС».
- Улучшить качество производимого дорожного полотна (реализация 2017-2018 годы).
- Снизить себестоимость производимого дорожного полотна (реализация 2017-2018 годы).
- Увеличить прибыль на 10% (по результатам 2017 года).

На первый взгляд, сроки выглядят сжатыми. Но этому есть существенное оправдание. В связи с неоплатой работ 2016 года, организация вынуждена принимать жесткие краткосрочные меры, чтобы не только не ухудшить свое состояние, но и получить определенный рост.

### 3.2 Анализ и оценка внешней, внутренней среды

Анализ внешней и внутренней среды ООО «ССК» целесообразней всего проводить с помощью SWOT-анализа. Данный метод, даст организации рабочие результаты, которые она сможет применить в своей производственной деятельности.

Данный метод позволит выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде, сильные и слабые стороны внутренней среды организации.

SWOT-анализ – это аббревиатура английских понятий (strengths – сила, weaknesses – слабость, opportunities – возможности and threats – угрозы). Он представляет собой анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценку ее возможностей и потенциальных угроз.

Сильные стороны – это внутренние факторы, способствующие эффективной работе организации (квалифицированный персонал, качественная продукция).

Слабые стороны – это внутренние факторы, препятствующие эффективной работе организации (консерватизм, устаревшее оборудование).

Возможности – это внешние факторы, использование которых даст организации преимущество перед конкурентами (повышенный спрос, увеличение доли рынка).

Угрозы – это внешние факторы, которые могут ухудшить положение организации на рынке (медленный рост рынка, требования законодательства).

Идея SWOT-анализа заключается в том, чтобы превратить слабые стороны в сильные, а угрозы в возможности.

Таким образом, проведем оценку рыночной ситуации, в которой действует ООО «ССК», оценку возможностей и угроз, с которыми организация может столкнуться. И, систематизируя информацию, составим SWOT-матрицу для определения основных приоритетов, проблем и возможностей, исходящих из внешней и внутренней среды.

Анализ представлен в Приложении А.

Анализируя данные SWOT-матрицы, можно сделать следующие выводы:

- ООО «ССК» имеет достаточное количество сильных сторон, которые могут дать ей конкурентное преимущество;
- внешняя среда организации дорожно-строительной отрасли предоставляет не так уж много возможностей;
- слабые стороны организации носят важный характер и требуют устранения в оперативно сжатые сроки;
- угрозы внешней среды также достаточно весомы и должны быть учтены при формировании стратегии развития.

Также для успешного анализа факторов деятельности организации необходимо оценить их с точки зрения влияния и важности на стратегию развития.

Для этого целесообразно применить метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей.

Матрица строится методом экспертной оценки, для этого перечень возможностей макроокружения ранжируется по степени их влияния на деятельность предприятия (сильное, умеренное, малое) и вероятности того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая).

Матрица представлена в Приложении Б.

Возможности, выпадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для предприятия, их необходимо максимально использовать в развитии предприятия. Возможности в поле СМ, НУ и НМ имеют незначительное влияние. Использование возможностей, попавших на остальные поля, предполагается при наличии у предприятия достаточных ресурсов.

Таким образом, на развитие деятельности ООО «ССК» наибольшее влияние окажут следующие факторы:

- собственное производство бетона, раствора, асфальтобетона; продажа бетона, бетонных изделий на сторону
- новое оборудование; новые технологии;

— собственные карьер (ПГС), парк спецтехники, производственные базы.

Схожая матрица составляется и для оценки угроз. Сверху по горизонтали располагаются возможные последствия для организации угрозы внешней среды (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность реализации угрозы (высокая, средняя, низкая).

Матрица представлена в Приложении В.

Угрозы, попадающие в поля ВР, СР и ВТ, представляют большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения, либо принятия мер по снижению их негативного влияния.

Для ООО «ССК» такими угрозами являются:

- отсутствие четкого стратегического направления развития, отсутствие функциональной стратегии;
- неэффективная организация снабженческой деятельности;
- недостаток финансовых средств.

Угрозы в полях НР, СТ и ВЛ также должны контролироваться предприятием и устраняться в плановом порядке. Что касается угроз, находящихся в полях НТ, НЛ и СЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Таким образом, проведя SWOT-анализ внутренней и внешней среды деятельности ООО «ССК», были установлены возможности и угрозы имеющие большое значение для организации.

### 3.3 Выбор стратегии организации, разработка плана

В настоящее время существует четыре основные стратегии развития и конкурентного позиционирования организации на рынке:

1) Стратегия ограниченного развития. Наименее рискованна, подходит для организаций, функционирующих в сложившихся отраслях со стабильной технологией.

2) Стратегия роста. Чаще всего применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Характерная особенность - установление на будущий год уровня развития, который значительно превышает уровень развития предыдущего года.

Выделяют два вида стратегий роста: 1) стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту; 2) стратегии интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

Стратегия концентрированного роста подразумевает, что организация ведет поиск возможностей улучшить свое положение на существующем рынке либо перейти на новый рынок.

Рассмотрим три типа стратегий концентрированного роста.

- Стратегия усиления позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п. Этот тип стратегий требует для реализации больших маркетинговых усилий.
- Стратегия развития рынка, которая заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Стратегия развития рынка реализуется в основном через систему сбыта и агрессивную политику в области маркетинга.
- Стратегия развития продукта имеет цель - рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном фирмой рынке. Стратегия развития продукта направлена на

рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на те рынки, на которых действует фирма.

Стратегии интегрированного роста, связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур. Обычно фирма может осуществлять такие стратегии, если она находится в сильном бизнесе, или не может осуществлять стратегии концентрированного роста.

Существует два типа стратегий интегрированного роста.

1 тип. Стратегия обратной вертикальной интеграции - рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками.

2 тип. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем системами распределения и продажи. Этот тип интеграции выгоден, если расширяются посреднические услуги или фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3) Стратегия сокращения (стратегия последнего средства). Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Предполагается установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.

К комбинированным стратегиям относятся – стратегии диверсифицированного роста. Они реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Рассмотрим основные типы стратегий диверсифицированного роста.

1 тип. Стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые находятся в освоенном рынке, используемой

технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения. При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта взаимного усиления и расширить потенциальный рынок фирмы.

2 тип. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

3 тип. Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития. Ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, особенно менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.[8]

При выборе необходимо придерживаться определенных критериев:

- 1) Соответствие возможностям и угрозам внешней среды.
- 2) Соответствие целям предприятия и совместимость с его миссией.



3) Достижение конкурентных преимуществ: – использование сильных сторон предприятия и слабостей конкурентов; – нейтрализация или компенсация слабых сторон предприятия и сильных сторон (преимуществ) конкурентов.

4) Выполнимость стратегии: – наличие необходимых ресурсов; – совместимость стратегии с внутренней организацией; – возможные последствия.

5) Непротиворечивость стратегии: – достижение портфельного баланса всех структурных подразделений предприятия; – использование эффекта синергизма единой системы деловых единиц. [8]

При формировании стратегии развития ООО «ССК» нужно учесть цели организации:

- своевременное выполнение работ для крупного (государственного) заказчика – МКУ г. Красноярск «УКС»;
- ввод в эксплуатацию мощного асфальтового завода;
- продажа асфальта, бетона и бетонных изделий на сторону;
- улучшение качества выполняемых работ;
- снижение себестоимости выполняемых работ, за счет наличия в собственности карьера, заводов, спецтехники, оборудования, производственных баз;
- открытие лаборатории;
- погашение долгов прошлых лет.

Таким образом, ООО «ССК» планирует за счет своевременного и качественного выполнения контракта с МКУ г. Красноярск «УКС»:

- создать себе положительную деловую репутацию для дальнейшего участия на рынке государственного заказа, то есть расширить свою долю рынка;

- за счет получения оплаты за выполненные работы урегулировать образовавшуюся кредиторскую задолженность, то есть улучшить свои финансовые показатели;
- за счет полученного дохода произвести открытие лаборатории, для соблюдения технологии производства работ, подтверждения заказчику качества используемых материалов и формирования рецептур асфальтобетонных смесей, то есть улучшить качество выполняемых работ.

За счет ввода в эксплуатацию нового одного из самых мощных в регионе асфальтового завода ООО «ССК» планирует:

- обеспечить достаточным количеством материала (асфальтобетоном) выполнение государственного контракта;
- организовать продажу асфальтобетона на сторону.

За счет наличия в собственности карьера, оборудования, парка спецтехники, который был закуплен для выполнения работ в 2016 году, производственных баз ООО «ССК» планирует снизить себестоимость выполняемых работ и приобрести конкурентное преимущество.

В итоге, можно выделить основные направления развития организации, касающихся рынка, нового вида деятельности и нового продукта, – это:

- увеличение доли рынка;
- открытие нового вида деятельности;
- запуск нового продукта;
- приобретение конкурентного преимущества.

Данные желаемые направления однозначно указывают на то, что базовая стратегия организации это - стратегия роста. С одной стороны может показаться, что слишком много целей обозначено для достижения. Но на нашей стороне время, ресурсы и финансовые поступления от крупного государственного контракта.

Маркетинговая стратегия – исследование рынка реализации асфальтобетона, бетона и бетонных изделий, поиск сбытовых каналов, формирование ценовой политики.

Финансовая стратегия – поиск новых источников финансирования (инвестиции), урегулирование текущей кредиторской задолженности, эффективное управление денежными потоками.

Производственная стратегия – эффективное снабжение, оптимизация транспортных расходов, эффективное использование ресурсов.

Стратегия управления персоналом – формирование мотивации, повышение квалификации, обучение, поиск новых высоко квалифицированных кадров.

Экологическая стратегия – мониторинг рынка современного очистительного оборудования, фильтров.

Тем не менее, необходимо составить стратегический план, который предоставит перечень организационных действий для достижения поставленных миссии, целей и стратегии в установленные сроки.

#### План

- 1) ПТО: до 10.06.2017: организовать выполнение работ по государственному контракту – назначить ответственных в отделе, составить график проведения работ, определить время проведения планерок и частоту.
- 2) ПТО + бухгалтерия (в части подготовки документов): до 25.06.2017: закончить сборку завода (контроль подрядной организации), провести пусковые работы, ввести в эксплуатацию (оформить все необходимые акты и другую документацию).
- 3) Директор по строительству: до 25.06.2017: организовать поставку сырья (ПГС и др.) на новый асфальтобетонный завод для его функционирования, с учетом эффективных транспортных расходов, разработать автоматизированную форму заявки-потребности для

ежедневного заполнения оператором (на заводе) и контроля над достаточностью сырья, следить за отсутствием сбоев в работе.

- 4) Коммерческий директор: до 25.06.2017: провести анализ рынка, сформировать ценовую политику для реализации асфальтобетона, бетона и бетонных изделий, разработать проект рекламных буклетов, рассмотреть целесообразность создания сайта в интернете (определить стоимость), определить наименование наиболее востребованных продуктов.
- 5) ПТО: до 30.06.2017: разработать автоматизированную форму ежедневного расчета потребности асфальтобетона для выполнения государственного заказа, с учетом полной загрузки завода, предусмотреть в форме графу «холостого выхлопа», для определения количества асфальтобетона на продажу.
- 6) ЮО: до 30.08.2017: проработать вопрос открытия собственной лаборатории, какие документы, разрешения нужны, какое оборудование, сколько человек должно быть задействовано, в каких производственных помещениях должна быть расположена лаборатория, дать общую стоимость предполагаемых расходов.
- 7) ПТО: до 15.07.2017: приобрести асфальтобетонный плотномер RQI-380, который предназначен для определения степени уплотнения асфальтобетона без забора образцов-кернов и какого-либо механического воздействия на покрытие.
- 8) Отдел кадров: в течение года: осуществлять поиск нового высококвалифицированного персонала, для ПТО найти экономиста, проводить повышение квалификации, обучение.
- 9) Бухгалтерия: до 30.06.2017: провести анализ кредиторской задолженности, совместно с ЮО разработать меры по ее урегулированию.
- 10) Бухгалтерия: до 10.06.2017: разработать автоматизированные ежедневные карточки-калькулирования о расходе собственных

материальных запасов, о часах работе спецтехники, оборудования.  
После 10.06.2017 организовать заполнение в части стоимостных показателей за ед.

- 11) ПТО: после 10.06.2017: организовать заполнение карточек-калькулирования в части физических показателей (т, кг, час и др.).
- 12) ЮО: внести предложения о договорных условиях в части оплаты выполненных работ, для снижения риска несвоевременной оплаты.

### **3.4 Внедрение стратегии развития в деятельность ООО «ССК»**

Один из самых важных этапов разработки стратегии развития – ее реализация. Известный факт, что достаточной большой процент стратегий так и остается на бумаге, не реализованный.

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству.

Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть выражена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап – углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи: –уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды; –доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап – разработка комплекса мероприятий по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе предполагается оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого разрабатываются специальные программы, реализация которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии.

Пятый этап — корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.

1. Установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость, соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация.

2. Оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников.

3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.

Указанные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии. Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии.

Выделяют 4 типа стратегических изменений, отличающихся определенной завершенностью.

1) Перестройка предприятия предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2) Радикальное преобразование предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

3) Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

4) Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Любые стратегические изменения должны носить системный характер и затрагивают все стороны функционирования организации (предприятия).

При внедрении разработанной стратегии в ООО «ССК», каждый сотрудник был осведомлен о миссии организации, ее целях и задачах. Стратегический план установил временные ориентиры. Таким образом, особых затруднений о роли каждого участника в реализации данного процесса не возникло.

Единственное, потребовалась корректировка в части найма дополнительных сотрудников:

- Помощника коммерческого директора – для мониторинга внешней и внутренней среды организации;
- Экономиста – для составления и анализа отчетов о расходах;
- IT-администратора – для ведения информационных баз данных.



## Заключение

В ходе выполнения работы была достигнута ее основная цель, то есть разработана стратегия развития предприятия дорожно-строительной отрасли ООО «ССК».

В магистерской работе рассмотрено текущее состояние отрасли в Российской Федерации, тенденции ее развития, указаны специфические особенности дорожного строительства в Красноярском крае. Сделано обоснование необходимости развития дорожно-строительной отрасли в нашем регионе, представлены практические приемы улучшения качества проводимых работ, предложены способы улучшения системы контроля на примере опыта зарубежных стран.

В работе проведена оценка финансового положения предприятия дорожно-строительной отрасли ООО «ССК». По результатам которого, была определена острая необходимость в наличие стратегии развития для эффективного функционирования предприятия. Так как в самой организации практически отсутствуют элементы стратегического управления.

Учитывая полученную информацию была разработана конкретная стратегия развития ООО «ССК». В ходе ее разработки были учтены сильные и слабые внутренние стороны, угрозы и возможности внешней среды (проведены анализ и оценка). Разработаны миссия и цели организации. Выбран вид стратегии роста. Даны конкретные руководства к действию для реализации стратегии в виде стратегического плана.

Таким образом, при реализации предлагаемой стратегии ООО «ССК» сможет:

- структурировать свои доходы и расходы (наладить учет),
- увеличить долю рынка,
- открыть новый вид деятельности,
- запустить новый продукт,
- приобрести конкурентное преимущество.

Разработанные элементы стратегического планирования для ООО «ССК» могут быть применены для большинства некрупных предприятий дорожно-строительной отрасли края и региона, где отсутствуют элементы стратегического управления.

## Список сокращений

DOT – Департамент транспорта штата

NPRA – Министерство дорог в Норвегии

ZEB– система учета и оценки данных о состоянии дорог

WEF– всемирный экономический форум

АБЗ – асфальтово-бетонный завод

АТР – азиатско-тихоокеанский регион

ВРП – валовый региональный продукт

ГОСТ – государственный стандарт

ГЧП – государственно-частное партнерство

МПЗ – материально-производственные запасы

НИИ – научно-исследовательский институт

ООО «ССК» - общество с ограниченной ответственностью

«СибСтройКом»

ПГС – песчано-гравийная смесь

РБУ – расчетно-бетонный узел

РФ – Российская Федерация

СМР – строительно-монтажные работы

США – Соединенные Штаты Америки

## Список использованных источников

- 1 Аналитический вестник. О перспективах развития сети автомобильных дорог на территории Российской Федерации. Москва. 2015. <http://www.council.gov.ru/media/files/41d53c2113ce9d34213a.pdf>
- 2 Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. – Юнити, 2005.
- 3 Прохоров А. М. (ред.). Большой энциклопедический словарь. – " Советская энциклопедия", 1991.
- 4 Бутко Г. П., Бессонов А. Б. Стратегический менеджмент.
- 5 Гавриш В. В. Экономика дорожного строительства. Часть 1. Учебное пособие. – " Издательство"" Проспект""", 2015.
- 6 Гапоненко А.В., Панкрухин А.М. Стратегическое управление.- М.: Омега-Л, 2010.
- 7 Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. СПб: СпецЛит, 2000. – 344 с.
- 8 ДавлетовИ.И., ЧерданцевВ.П., ТренинаМ.В. Стратегическое управление инновационными процессами в организации: учебное пособие.; ФГБОУ ВО «Пермская ГСХА». – Пермь, 2015. – 290 с.
- 9 Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. М.: Вильямс, 2009.
- 10 Доринфо. Ученые обследовали дороги Красноярска с помощью лаборатории. 2017:[http://dorinfo.ru/star\\_detail.php?ELEMENT\\_ID=51776](http://dorinfo.ru/star_detail.php?ELEMENT_ID=51776)
- 11 Дорожные технологии и материалы. Дороги Скандинавии – Норвегия:<http://www.roadtm.com/skandinavskie-dorogi-norvegiya>
- 12 Дорожные технологии и материалы. Дороги Скандинавии – Финляндия:<http://www.roadtm.com/skandinavskie-dorogi-finlyandiya>
- 13 Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. М.: НИМБ, 2010 – 175 с.
- 14 Зуб А.Т., Локтионов М.В.. Стратегический менеджмент. Системный подход. М.: Генезис, 2011 – 848 с.

15 Какимжанов О.Н. Международный опыт регулирования дорожно-строительной отрасли:<http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/1606.htm>

16 Кожин А.Г. Зарубежный опыт дорожного строительства. Международный научно-исследовательский журнал. Выпуск февраль 2013 Экономические науки.

17 Коробицын Т.Г. Особенности и проблемы финансирования автодорожного строительства в Российской Федерации // Молодой ученый. Экономика и управление. 2011. №4:<https://moluch.ru/archive/27/2926/>

18 Красноярский край. Официальный портал:[http://www.krskstate.ru/2030/plan/1\\_1](http://www.krskstate.ru/2030/plan/1_1)

19 Оптимист «Как и из чего, делают автодороги в Германии, Финляндии, Японии и США». 5.04.2017:<http://oppps.ru/kak-i-iz-chego-delayut-avtodorogi-v-germanii-finlyandii-yaponii-i-ssha.html>

20 Петров В.В. Основы стратегического управления:[http://lib.sstu.ru/open/petrov/gl\\_1.pdf](http://lib.sstu.ru/open/petrov/gl_1.pdf)

21 Сафронов Н.А. Экономика организации. М.: Инфра-М, 2013 – 252 с.

22 Строительство и недвижимость. Покрытия автомобильных дорог из жестких укатываемых бетонных смесей. <http://www.nestor.minsk.by/sn/1998/17/sn81725.htm>

23 Фейзуллаев, М.А. Экономико-правовые проблемы дорожного строительства в России // «Российское предпринимательство, № 20, 2012. – С. 243

24 Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент 2-е издание // Питер, 2009:[file:///C:/Users/Владелец/Downloads/\[SHifrin\\_M.\\_B.\]\\_Strategicheskyy\\_menedzhment\(BookZZ.org\).pdf](file:///C:/Users/Владелец/Downloads/[SHifrin_M._B.]_Strategicheskyy_menedzhment(BookZZ.org).pdf)

25 Цели управления предприятием [электронный ресурс]:<http://univerlib.ru/page/23-cely-v-upravlenii-3262.html>

26 SWOT.-анализ [электронный ресурс]: <http://swot-analysis.ru>