



SCR-E/110623/C/SV/RU

Управление Дорогами  
Северо-Запада России

Технический Отчет №7

Организационные и  
Функциональные  
Изменения в  
«Архангельскавтодоре»

Первоначальная Версия

---

15 Июня, 2002

Опубликовано: Июнь 2002

Copyright © 2002 by Tacis services DG IA, European Commission.

Запросы на использование материалов посылать на адрес  
Информационного Офиса Тасис  
European Commission, Aarlenstraat 88 1/06 Rue d'Arlon, B-1040 Brussels.

Данный Отчет был подготовлен Консорциумом Finnroad Ltd, ВСЕОМ и JP-Transplan Ltd. Все выводы, предположения и интерпретации в данном документе принадлежат только Консорциуму и никоим образом не отражают политики или мнения Европейской Комиссии.

## Что такое Тасис?

Программа Тасис является инициативой Европейского Союза для Новых Независимых Государств и Монголии, которая благоприятствует развитию гармоничной и процветающей экономики и политическим связям между Европейским Союзом и этими странами - партнёрами. Её целью является поддержание инициатив стран-партнёров, по развитию общества основанного на политических свободах и экономическом процветании.

Делает это Тасис путём обеспечения финансовыми грантами для ноу-хау, чтобы поддержать процесс преобразования экономик этих стран в рыночные, а общества – в демократические

За первые шесть лет своей деятельности с 1991 по 1996 г.г., Тасис реализовал 2,807 миллионов ЕВРО, чтобы начать более чем 2,500 проектов.

Тасис работает в тесном сотрудничестве со странами-партнёрами при определении как и на что истратить фонды. Это обеспечивает гарантию в том, что финансирование по линии Тасис направляется каждой стране на её собственную политику реформирования и в соответствии с приоритетами. Тасис также работает в тесном сотрудничестве с другими донорами и международными организациями выполняя роль части более расширенных международных усилий.

Тасис обеспечивает партнёров ноу-хау из широкого ранга государственных и частных организаций, которые позволяют объединить опыт рыночных экономик и демократий с местными знаниями и опытом. Это ноу-хау поставляется через консультации по линии политических советов, исследований и обучения путём развития и реформирования правовых норм и правил, институтов и организаций, и путём создания партнёрства, сетей и показательных проектов, а также проектов-близнецов. Кроме того, Тасис является катализатором, для открытых фондов основных займодавцев через предынвестиционную деятельность и технико-экономические обоснования.

Тасис обеспечивает понимание и признательность демократии и рыночно ориентированной социально-экономической системы путём культивирования связей и продолжительных отношений между организациями в странах-партнёрах и их контр партнерами в странах Европейского Союза.

Основными приоритетами для финансирования по линии Тасис являются государственные административные реформы, реструктуризация государственных предприятий и развитие частного сектора, транспортной и телекоммуникационной инфраструктур, энергетики, ядерной безопасности и охраны окружающей среды, строительства и эффективного производства пищевых продуктов, производственной и распределительной системы, развитие социальных услуг и образование. Поэтому, каждая страна выбирает приоритетные сектора в зависимости от её нужд.

## Форма 1.2. ТИТУЛЬНАЯ СТРАНИЦА ОТЧЕТА

Название проекта: **Управление дорогами Северо-Запада России**

Номер проекта: **SCR-E/110623/C/SV/RU**

Страна: **Российская Федерация**

	Местный партнер	Консультант ЕУ
Название:	Архавтодор	Финнроуд
Адрес:	Комсомольская 38-1 163045 Архангельск, Россия	Опастинсилта 12 Н 00521 Хельсинки Финляндия
Тел. :	+7 8182 229891	+358 9 86898810
Факс:	+7 8182 229176	+358 9 86898820
Телекс:	_____	_____
Контактное лицо :	Г-н Попов Сергей Иванович	Г-н Раймо Салланмаа
Подписи:	_____	_____

Дата отчета : 15.6.2002

Название отчета: Первоначальный отчет: Организационных и функциональные изменения в «Архангельскавтодоре»

Автор отчета: Консультант ЕС (Ю. Исотало, Р. Салланмаа)

Мониторинг ЕС \_\_\_\_\_  
[имя] [подпись] [дата]

Делегация ЕС \_\_\_\_\_  
[имя] [подпись] [дата]

ТАСИС \_\_\_\_\_  
[управляющий проектами] [имя] [подпись] [дата]

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Введение.....	1
2	Необходимость развития дорожной администрации, роль “автодора”.....	1
2.1	Обязанности “архангельскавтодора” в настоящий момент.....	1
2.2	возможности для развития.....	3
2.2.1	Роль «Архангельскавтодора».....	3
3	Управление и организация, Основные вопросы.....	4
3.1	Общее.....	4
3.2	Существующая организационная структура и готовность персонала.....	6
3.3	Международные тенденции реструктуризации дорожных администраций.....	8
4	Миссия «Архангельскавтодора».....	9
5	Установление рабочих целей.....	10
6	Необходимость в Сфокусированной Организации Управления Дорогами.....	12
7	Предложения по новой организационной структуре.....	13
8	Предлагаемые отделы автодора.....	13
8.1	Плановый отдел.....	13
8.1.1	Группа Долгосрочного Планирования.....	13
8.1.2	Группа Годовых Планов и Бюджетов.....	14
8.1.3	Группа Лабораторно-Технологического Контроля Качества.....	14
8.2	Технический отдел.....	14
8.2.1	Группа Строительства Дорог и Мостов.....	14
8.2.2	Группа Проектирования Дорог и Мостов.....	15
8.2.3	Группа Дорожных и Мостовых Технологий.....	15
8.3	Отдел содержания.....	15
8.3.1	Группа Управления и Планирования Содержания.....	15
8.3.2	Группа Безопасности Движения.....	15
8.3.3	Диспетчерский Центр.....	15
8.4	Административный отдел.....	16
8.4.1	Группа Общего Администрирования и Работы с Персоналом.....	16
8.4.2	Финансово-Бухгалтерская Группа.....	16
8.4.3	Группа АСУ и Связи.....	16
8.4.4	Группа Аудита.....	16
9	Управление дорожными и транспортными данными и использование информации.....	17
9.1	Дорожные и транспортные данные.....	17
9.2	Долгосрочное планирование развития сети и деятельности.....	18
9.3	Годовые планы и бюджет.....	19
9.4	Качество информации.....	20
10	Система управления и совершенствование методов обработки данных.....	20
10.1	Общее.....	20
10.2	Области ключевых результатов.....	21
10.3	Как установить задачи организации.....	21
10.4	потребность в управленческой информации.....	22
10.4.1	Информация Для Руководства.....	22
10.4.2	Информация для Планирования.....	23
10.4.3	Оперативная Информация.....	23
10.4.4	Статистика и Информация для Официальной Отчетности.....	23
	ПРИЛОЖЕНИЯ:.....	23

# 1 ВВЕДЕНИЕ

Архангельская область является одним из северных периферийных регионов Российской Федерации. Обширная территория области редконаселенная: средняя плотность населения составляет 2.5 человека на квадратный километр.

Территория региона занимает площадь 587,4 тыс. кв. км и подразделена на 20 административных районов. Некоторые удаленные северные районы имеют плохую связь с областным центром (г. Архангельск) и центрами административных районов. Некоторые имеют только сезонные дорожные связи, обеспечивающие проезд транспорта лишь в зимний период. В остальное время года до них можно добраться только на самолете.

Транспортные связи в целом и дороги в частности играют важную роль в жизни населения Архангельской области. Транспортные затраты высоки и могут составлять до 50% стоимости товаров и услуг.

Уровень жизни местного населения (ВВП на душу населения - 1500 долларов США) ниже уровня жизни соседних северных республик Карелии и Коми и в 11.4 раза ниже, чем в соседней Финляндии.

Общая протяженность региональной сети дорог составляет 8337,9 км. Традиционно большее внимание уделяется развитию дорожной связи в направлении север-юг (федеральная трасса, по которой обеспечивается транспортировка грузов и пассажиров между областью и Федеральным центром, финансируемая из федерального бюджета), которая содержится в лучшем состоянии, чем все остальные участки сети.

Дорожные связи в направлении восток-запад являются областными дорогами, обеспечивающие связь (транспортировка грузов и пассажиров) Региона с соседними республиками Карелии и Коми и финансируемые за счет средств Территориального Дорожного Фонда. Из развитие осуществляется в рамках концепции Северного Транспортного Коридора, отражающей намерения северных периферийных районов в области экономической интеграции на межрегиональном, национальном и межгосударственном уровнях. Главной целью является снижение транспортных затрат и повышение уровня жизни местного населения.

## 2 НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗВИТИЯ ДОРОЖНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ, РОЛЬ “АВТОДОРА”

### 2.1 ОБЯЗАННОСТИ “АРХАНГЕЛЬСКАВТОДОРА” В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ

Региональная Дорожная Администрация “Архангельскавтодор” отвечает за эксплуатацию и развитие сети дорог общего пользования в Архангельской области.

В настоящее время «Архангельскавтодор» несет ответственность за выполнение следующих функций:

- Подготовка планов и программ развития дорожной сети Архангельской области
- Организация производства дорожных работ посредством заключения контрактов с подрядными организациями (проектирование, строительство, содержание)
- Проведение переговорных процедур при заключении контрактов на содержание с организациями, специализирующимися на дорожном содержании
- Осуществление финансирования дорожных работ за счет средств федерального бюджета и территориального дорожного фонда
- Контроль качества дорожной деятельности.

Для выполнения вышеуказанных функций в дорожной администрации «Архангельскавтодор» задействовано 170 человек. Главный офис расположен в Архангельске, но администрация имеет также и РДО, в которых работают 70 местных инспекторов, представляющих «Архангельскавтодор» в районах области. Главная задача инспекторов состоит в осуществлении контроля за выполнением работ подрядчиками непосредственно на местах. Они следят за дорожными условиями на постоянной основе, ежемесячно осуществляют инспектирование вверенных им дорог и составляют ежемесячные отчеты.

Представители главного офиса «Архангельскавтодора» вместе с сотрудниками ГИБДД и районными инспекторами участвуют в ежемесячном инспектировании дорог и оценке их транспортно-эксплуатационных характеристик.

В последние годы в сфере финансирования дорожной отрасли произошли изменения. Результатом этих изменений явилось то, что финансовые ограничения с каждым годом становятся все жестче и жестче. Федеральные и территориальные дороги финансируются из различных источников. Решения по фонду, из которого осуществляется финансирование содержания федеральной сети дорог, принимаются на федеральном уровне, в рамках федерального бюджета, а средства распределяются Министерством Транспорта и Росавтодором. Прежняя концепция Федерального Дорожного Фонда была упразднена. Хотя федеральное финансирование в Архангельской области выросло в последние годы (из-за одного большого строительного объекта – Котласский мост), можно ожидать его снижение в следующие годы.

Финансирование территориальных дорог осуществляется из Территориального Дорожного Фонда и областного бюджета. В 2002 финансовом году источники пополнения были сокращены наполовину по сравнению с предыдущим годом.

Критерии качества дорожной сети, необходимые для удовлетворения требований дорожных пользователей, приведены в Техническом отчете №1 «Предложения по реорганизации Приморского ДРСУ в ДЭУ» Существует явное отставание реальных возможностей для удовлетворения потребностей от самих потребностей. Эти ограничения вынуждают региональную дорожную администрацию искать пути повышения эффективности (большей экономичности и производительности) дорожного сектора с целью предоставления качественных услуг, используя при этом меньше ресурсов.

## 2.2 ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

Организационная и управленческая системы «Архангельскавтодора» были созданы под те объемы финансирования и для такой административной системы, которых уже нет. Очевидно, что большей экономичности можно достичь за счет:

- Более оптимального использования информации по финансированию, себестоимости, интенсивности, состоянию дорог и других дорожных данных;
- Разделения функций заказчика и подрядчика и сосредоточения на целях развития;
- Предприятия попытки модернизировать структуру ДРСУ в ДЭУ.

Производительность фактического выполнения задач по содержанию является низкой, по сравнению со Скандинавскими странами: большее количество рабочих, задействованных на содержании 1 км дорог (в Архангельске это значение в 10 раз больше при расчете на 1 км) и выше затраты на содержание 1 км. В отчете по дорожному содержанию рассмотрены способы повышения производительности.

В данном отчете основное внимание уделено роли и влиянию организационной структуры «Архангельскавтодора» на эффективность сектора и потенциал в достижении лучших результатов.

### 2.2.1 Роль «Архангельскавтодора»

Рост благосостояния современных сообществ зависит от множества факторов, таких как наличие сырьевых ресурсов, квалифицированной рабочей силы и энергии. Однако, нормальное функционирование транспортной сети является необходимым фактором экономического роста и процветания граждан. Это было побуждающим мотивом при строительстве межштатной сети дорог Соединенных Штатов - US Interstate network. Данный факт послужил стимулом для принятия Европейским Союзом решения о формировании TEN (Транс- Европейских транспортных и энергетических сетей), а также руководящей идеей множества Белых Книг ЕС (Сборников официальных документов) по транспорту. Значимость транспортных коридоров для Архангельской области подтверждается отчетом по Коридору Оулу-Карелия-Архангельск-Коми (Оулу, 2000г.), подготовленном при финансовой поддержке Фонда регионального развития ЕС (программа Interreg II A).

В концепции обеспечения устойчивой мобильности, ЕС продвигает руководящие принципы, в соответствии с которыми необходимо осуществлять деятельность по управлению транспортным сектором в соседних регионах, включая Архангельскую область. Большинство из них оказывает непосредственное влияние на дорожный сектор, и в то же время, каждый воздействует косвенно:

- Интеграция национальных и международных транспортных услуг
- Развитие интегрированных транспортных систем и влияние ITS-технологий (ITS – Интеллектуальные Транспортные Системы)
- Стимулирование развития интермодальности транспортного сектора в целом
- Продвижение лучшей практики оказания местных и региональных транспортных услуг
- Повышение безопасности всех видов транспорта
- Проведение исследований в области транспорта
- Включение оценки воздействия на окружающую среду как неотъемлемой части транспортной политики

Дорожно-транспортная сеть Архангельской области является неотъемлемой частью транспортной инфраструктуры, ключевым активом всей инфраструктуры области:

- Морская транспортная инфраструктура
- Транспортная инфраструктура внутренних водных путей
- Инфраструктура железнодорожного транспорта
- Инфраструктура воздушного транспорта
- Инфраструктура автомобильных дорог

При определении роли дорог и дорожной транспортной индустрии необходимо рассматривать все виды транспорта в мультимодальном ключе. Кроме местных и территориальных транспортных и дорожных связей, Архангельская область обеспечивает межрегиональные транспортные связи. Грузы и пассажиры перемещаются с одного вида транспорта на другой в мультимодальном контексте. Дорожному сектору необходимо осознать роль мультимодальности и связать в одну цепочку свои услуги (установка знаков, содержание, т.д.) и участки дорожной сети с терминалами других видов транспорта.

Поскольку дорожный транспорт формирует область бизнес деятельности в конкуренции с другими видами транспорта, управление дорогами и предоставление услуг дорожным пользователям должны осуществляться как управление бизнесом. Ограниченные финансовые ресурсы, выделяемые на развитие всего транспортного сектора (более конкретно, для развития транспортной инфраструктуры), распределяются на основе конкуренции между различными видами транспорта. В подобных условиях конкуренции за получение ресурсов между отраслевыми игроками и между прочими потребностями общества, «Архангельскавтодору» необходимо быть эффективной организацией, бизнес-ориентированной при управлении своими действиями, технологически современной и сотрудничающей со своими главными клиентами – дорожными пользователями.

## **3 УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ, ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ**

### **3.1 ОБЩЕЕ**

В целом, упрочнение менеджмента и повышение эффективности организации – это последовательный, шаг за шагом, подход, дающий больше пространства для внесения улучшений в дорожный сектор и развитие общества.

- Повышение эффективности управления дорогами и заключения контрактов на производство работ приведет к
- Снижению затрат на содержание и строительство дорог, что позволит
- Улучшить транспортно-эксплуатационные характеристики дорог и выполнять больше работ, используя те же ресурсы, вследствие чего
- Повышается престиж дорожной отрасли и способствует привлечению профессиональных кадров, что приводит к
- Повышению статуса и политического веса дорожного сектора, что позволяет
- Привлекать новые ресурсы из государственных, федеральных, частных и международных источников, что дает возможность
- Осуществить мероприятия, согласно средне- и долгосрочных планов с целью
- Улучшения экономического развития региона, что приводит к

- Повышению уровня жизни населения Архангельской области.

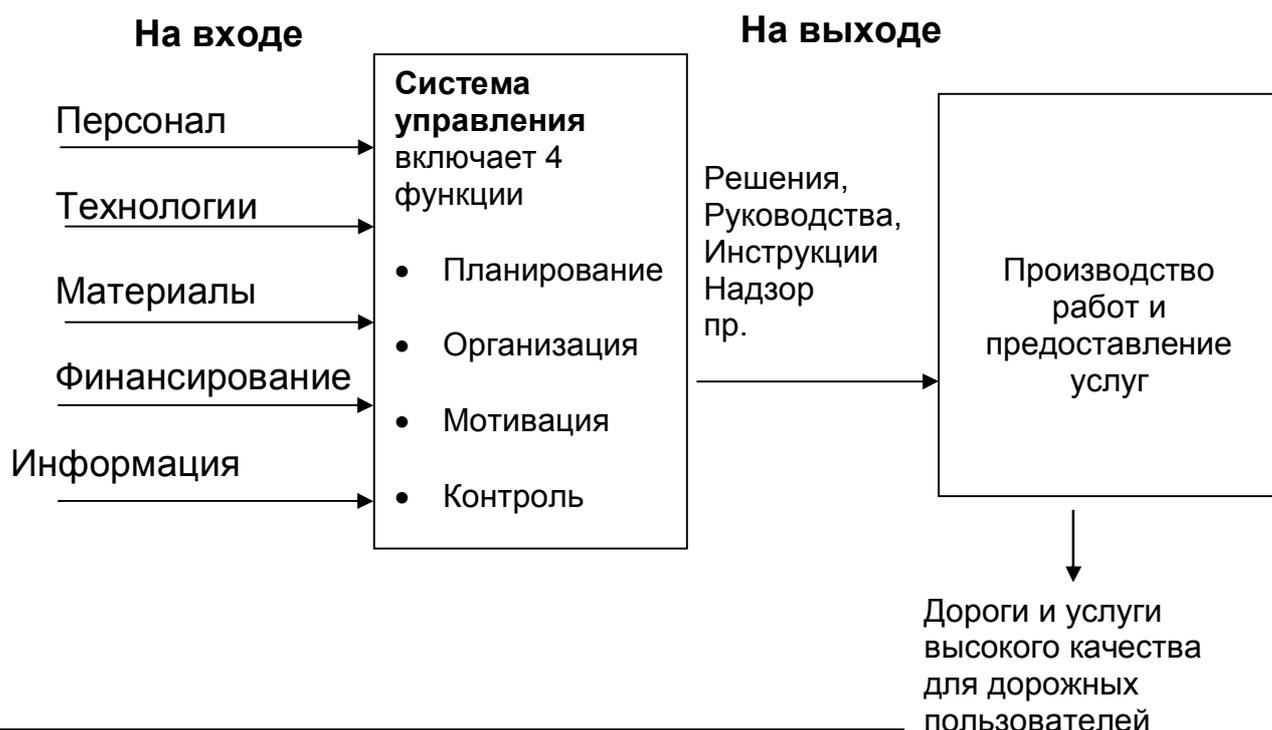
Развитие и упрочнение менеджмента должны происходить одновременно с повышением эффективности деятельности. Применение лучших практик и эффективных технологий при содержании и строительстве послужит подтверждением того, что «Архангельскавтодор» играет главную роль в транспортной системе, а также позволит снизить риск политического манипулирования. В данном отчете Консультант дает рекомендации по развитию самого «Архангельскавтодора» и его систем управления.

Системы управления ДРСУ, способы увеличения их производительности, гибкости и конкурентоспособности изложены в отчете г-на Тапио Раукола. В своем отчете он предложил более подробный план совершенствования управления содержанием и эксплуатацией дорог. Два приложения данного отчета взяты из отчета г-на Тапио Раукола.

Взаимосвязь задач совершенствования управления (повышения квалификации руководящего звена) и производства дорожных услуг приведена на следующем рисунке. Управленческий персонал системы занимается решением вопросов планирования деятельности предприятия, организации работы персонала по составлению планов и выполнению работ, мотивации персонала с целью улучшения показателей деятельности, а также контроля результатов работы как собственно персонала Автодора, так и подрядчиков.

На входе системы управления – персонал, применение лучших технологий и материалов, финансирование администрации и деятельности, использование достоверной и точной информации о состоянии дорог и интенсивности движения транспорта.

На выходе системы управления – деятельность, необходимая для заключения контрактов на выполнение работ и операций, осуществления контроля работ, выполняемых ДРСУ. И ДЭУ. На выходе системы производства – услуги дорожным пользователям, дороги и мосты хорошего качества.



## 3.2 СУЩЕСТВУЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ГОТОВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

### Существующая организация

Схема существующей организационной структуры «Архангельскавтодора» представлена в Приложении 1. Описание отделов и возлагаемых на них функций приведено в Приложении 2. Описания составлены начальниками соответствующих отделов и практически не были отредактированы. Они дают общее представление о том, как функционирует организация, и каков уровень коммуникаций и сотрудничества между отделами.

В целом, роль отделов до недавних пор определялась отраслевыми нормативами исполнения функций дорожной администрации и другими обязательными требованиями (для Росавтодора и региональных властей). Одним из ярких примеров является общепринятая процедура расчета затрат (сметной стоимости) на выполнение работ в ценах «базисного года» с последующей индексацией с учетом уровня инфляции. Организация играет роль Заказчика, но большую часть контрактов можно охарактеризовать как контракты, заключенные в рамках договорной процедуры. Функции заказчика выполняют некоторые отделы и другие организации, которые оценивают и подтверждают качество выполненных работ.

### Готовность к изменениям

С целью определения готовности персонала для улучшения организационной структуры, в ходе проекта была высказана идея о проведении анкетирования. Каждому работнику Автодора было предложено высказать свое мнение относительно целей, задач и статуса организации в данный момент, а также необходимости улучшений. Анкетирование проводилось следующим образом:

Зачем нужно анкетирование?

Успех любой реорганизации зависит от понимания и готовности персонала к поддержке и осуществлению этих изменений. Персонал, который поддерживает реорганизацию, формирует т.н. «критическую массу (команду единомышленников). Большинство задает тон и создает атмосферу, способствующую проведению изменений. Наличие и деятельность этой «критической массы» приводит в действие механизм «социального нивелирования» (быть не хуже других), в результате чего она ведет за собой остальные группы.

Проведение анкетирования в «Архангельскавтодоре» имело перед собой следующие цели:

- Определение наличия «критической массы» как основы для проведения реорганизации и улучшений; классификация персонала на целевые группы
- Определение горизонтальных коммуникаций между отделами

Анкета (Приложение 3) была разработана в соответствии с вышеуказанными задачами, имея в основе примеры, использованные другими организациями, в которых также планировались организационные изменения.

### Организация анкетирования

Анкетирование проводилось в период с 13 по 26 марта 2002г. Анкеты были предложены для заполнения 52 работникам из 12 отделов Управления «Архангельскавтодор». Процент заполнения составил 67%. Репрезентативный минимум выдержан, что позволяет сделать выводы с достаточной степенью достоверности. Оставшиеся 17 человек не заполнили анкеты по причине их отсутствия на рабочем месте или отказа.

Принцип распределения респондентов по целевым группам и характеристика групп:

**Группа 1 «Критическая масса»:** Включает работников, имеющих достаточную степень осознания миссии и целей организации, роли отдела и собственной роли в деятельности организации, а также готовность принять изменения и участвовать в улучшении работы организации. Респонденты, вошедшие в эту группу, могут сформировать команду, на которую руководство может рассчитывать при проведении изменений. Преобладание критической массы в организации является необходимым условием для проведения улучшений. Для проведения изменений с максимальным эффектом и плавностью желательно, чтобы критическая масса также преобладала внутри каждого отдела.

**Группа 2 «Группа развития»:** Включает работников, недавно работающих в организации, не до конца понимающих цели и задачи организации, или работников, не имеющих четко определенных позиций, информации, понимания. Для этой группы требуется проведение подготовки (семинары, обучение), чтобы как можно больше людей могли войти в состав группы, формирующей критическую массу организации.

**Группа 3 «Консерваторы»:** Включает людей, не заинтересованных или противостоящих изменениям. Хотя некоторое количество таких людей в организации должно быть всегда для соблюдения нормального баланса.

**Группа 4:** Включает людей, которые по разным причинам не принимали участия в анкетировании (отсутствие на момент анкетирования или отказ). Отказ (как показатель неконструктивной позиции) может быть оценен как принадлежность к группе 3.

Таким образом, к группе 1 было отнесено 14 респондентов (27%), группе 2 - 10 (19%), группе 3 - 11 респондентов (21%) и Группа 4 -17 (33%), отказ – 10 респондентов (19 %) отсутствие – 7 человек (14 %)

## **Выводы и рекомендации по результатам анкетирования**

Рекомендуется:

- Улучшить человеческие ресурсы за счет определения и проведения продуманной кадровой политики и
- Реорганизовать отделы с целью сосредоточения усилий на основных видах деятельности

Результаты анкетирования показывают, что организация испытывает нехватку «критической массы», необходимой для проведения изменений. К первой группе принадлежит менее трети респондентов. Существуют высокие риски проведения слишком резких изменений. Очень много «консерваторов» и отказов, что делает более сложным процесс проведения изменений.

Рекомендуется приложить следующие усилия перед тем, как проводить любые значительные организационные изменения в «Архангельскавтодоре»:

- Проведение работы с “консерваторами” через ознакомление с новыми идеями, обучение, переподготовку, ротацию персонала, пр.
- Рассмотрение схем увольнений персонала, близкого пенсионному возрасту и не желающего переключаться на выполнение других задач.

### **Некоторые Общие Выводы из Наблюдений за Организацией**

#### 1. Средне- и долгосрочное планирование

Создается впечатление, что функция долгосрочного планирования похоронена под грузом многочисленных процедур отчетности и нормативов. Хотя очевидно, что в рамках существующего финансирования невозможно поддерживать дорожную сеть в надлежащем состоянии, кажется, что в настоящий момент нет соответствующих инструментов для оценки последствий. Рекомендуется создать отдел или группу для выполнения этой задачи. В то же время существующий отдел планирования следует оставить для планирования бюджетной деятельности. Оба этих отдела будут применять современные инструменты для обоснования предложений по расходованию бюджетных средств. В рамках реализуемого проекта будут внедрены соответственные инструменты и обучен персонал.

#### 2. Роль заказчика

В существующей организации еще не четко просматривается роль заказчика. Процедуры заключения контрактов требуют пересмотра, а персоналу необходимо большее понимание международных практик.

#### 3. Функции поддержки

Бухгалтерия, отдел АСУ и связи, а также финансовая группа являются системами поддержки, которые должны быть отделены от основных функций организации.

### **3.3 МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ДОРОЖНЫХ АДМИНИСТРАЦИЙ**

Г-н Антти Талвитие в своем докладе на Семинаре по зимним дорогам, который прошел в 2002г. в Финляндии, подвел итоги процесса эволюции дорожных администраций. Он обозначил пять этапов развития организаций. Развитие в основном сфокусировано на уменьшении вмешательства государства и переходе к децентрализации. Еще одним важным моментом является разделение функций заказчика и подрядчика, корпоратизация и, наконец, приватизация этих функций.

Г-н Талвитие различает в дорожном секторе четырех актеров: Собственник, администратор, менеджер, поставщик.

Описание их ролей и функций приведено ниже (Паркман 2001)

**Собственник:** Организация несет ответственность за финансирование, политику, а также законодательную и регулирующую основы управления сетью дорог. В случае главных дорог эти функции выполняет Министерство Транспорта, выступающее от лица государства в качестве владельца сети.

**Администратор:** Организация отвечает за проведение дорожной политики (а в некоторых случаях за определение тех видов деятельности, которые необходимо осуществить) и обеспечение того, чтобы транспортно-эксплуатационные

характеристики дорожной сети удовлетворяли политическим целям собственника. Во многих странах эти функции возлагаются на дорожную администрацию или дорожное агентство.

Менеджер: Организация несет ответственность за определение видов деятельности, необходимых к выполнению, осуществление надзора, контроля, мониторинга. В большинстве случаев роль менеджера сочетается/комбинируется с ролью администратора, но все чаще в мире наблюдается переход к администрациям, нанимающим менеджеров на контрактной основе для осуществления деятельности на различных участках сети дорог, в особенности на дорогах низких функциональных категорий.

Поставщик (Поставщик услуг): Организация отвечает за предоставление услуг: проектирование общественных работ, производство работ для дорожной администрации, которые выбраны, находятся под надзором и управлением Менеджера.

Существующий статус Архангельскавтодора – это комбинирование функций Администратор – Менеджер, при этом роли организации не являются четко определенными. ДРСУ, ДСУ и частные подрядные организации являются поставщиками. Росавтодор представляет собой Собственника в отношении федеральных дорог, а Архангельская областная администрация выступает в качестве Собственника территориальных дорог.

Этапы эволюции и типовые примеры организационных структур представлены в Приложении 4.

## 4 МИССИЯ «АРХАНГЕЛЬСКАВТОДОРА»

Требования дорожных пользователей Архангельска, как и всех прочих в мире, заключаются в предоставлении им услуг хорошего качества и в достаточном количестве. Требования качества заключаются в возможности проезда по ровным, прочным и безопасным дорогам, которые хорошо содержатся летом и зимой. Количество – это сеть дорог, которая предоставляет достаточно транспортных связей для удовлетворения потребностей. Поскольку здесь, по историческим и экономическим причинам, существует отставание реальных возможностей от потребностей, «Архангельскавтодор» должен отразить в своих бизнес планах (Долгосрочный План) то, каким образом можно разрешить эту проблему, в течение какого периода времени и какими средствами.

**«Архангельскавтодору» необходимо определить свою миссию и бизнес-идею,** отражающую, что Автодор является сильным игроком в транспортном секторе, способным справиться с текущими и будущими задачами и удовлетворить потребности дорожных пользователей.

Формулировка миссии могла бы включить следующее:

- *«Архангельскавтодор» предоставит дорожным пользователям и перевозчикам сеть дорог, подходящую для удовлетворения региональных и межрегиональных транспортных потребностей.*
- *«Архангельскавтодор» будет адаптировать качество транспортной сети к потребностям дорожных пользователей и обеспечит их информацией о состоянии сети дорог и возможности проезда по ней.*

- *«Архангельскавтодор» будет управлять дорожной сетью, используя при этом все возможные ресурсы и применяя современные технологии наиболее эффективным и производительным способом, как будто это его частный бизнес.*
- *«Архангельскавтодор» будет способствовать обеспечению безопасного и комфортного проезда и транспортировок грузов по сети дорог Архангельской области*

Из-за ухудшения финансовой ситуации в «Архангельскавтодоре» вследствие сокращения финансирования из дорожного фонда важно построить более четкую организационную структуру Автодора, усилив элементы, способствующие улучшению планирования мероприятий и повышению их эффективности. В силу финансовых ограничений, содержание дорог останется ключевым видом деятельности. Составление долгосрочных планов на уровне всей дорожной сети необходимо для планирования более успешной деятельности предприятия в будущем. Оперативное планирование помогает сосредоточиться на стратегических и ключевых задачах. Содержание станет основным видом деятельности, т.е. наибольшей экономии можно достичь именно здесь, следуя принципам, изложенным в отчете по ДЭУ г-на Тапио Раукола.

## 5 УСТАНОВЛЕНИЕ РАБОЧИХ ЦЕЛЕЙ

«Архангельскавтодору» необходимо определиться с бизнес-идеей организации, в которой были бы отражены как вопросы управления, так и роль Автодора как главного регионального поставщика дорожных услуг. Некоторые идеи относительно декларирования миссии организации приведены в главе 3. Установление миссии – это представление роли Автодора в обществе с точки зрения высшего руководства. Если деятельность персонала и достижение ее эффективности проводятся в соответствии с миссией организации, возрастает роль «Архангельскавтодора» в областной администрации, а сама деятельность Управления будет принята и поддержана дорожными пользователями.

«Архангельскавтодор» также **нуждается в постановке годовых рабочих целей** организации. Следует руководствоваться этими целями при планировании и выполнении ежегодных работ. Целевыми областями должно стать осуществление тех мероприятий, которые могут значительно улучшить дорожные и транспортные условия. В качестве примера, могут быть поставлены следующие цели:

### Примеры рабочих целей

Проводимые «Архангельскавтодором» мероприятия помогут снизить количество смертельных исходов и ранений в результате ДТП на xxxx случаев.

Протяженность участков, чувствительных к циклам промерзания/оттаивания, будет снижена на уууу км

Количество мостов, имеющих ограничения по весу, будет снижено на zzzz единиц

На дорогах II категории требуемое качество зимнего содержания будет достигнуто в 95% времени зимнего периода.

Показатели ровности свежеложенных асфальтобетонных покрытий будут соответствовать нормативным значениям

Несущая способность дорог II категории летом будет выше qqqq кН/см<sup>2</sup>

Показатель ровности IRI дорог II категории составит jjjj м/км

Отклонение фактической стоимости выполнения любых видов работ по строительству/ремонту дорог или мостов будет не более  $\pm 5\%$  от сметной стоимости

Рабочие цели имеют большой вес, если они согласованы с процессом принятия политических решений в Архангельской области.

Количество рабочих целей «Архангельскавтодора» должно быть ограничено. Важно, чтобы перед организацией ставились такие цели деятельности, выполнение которых можно было бы количественно измерить в конце года. Для того, чтобы рабочие цели функционировали правильно, Автодоре требуется точные данные и управленческие информационные системы. До постановки цели, управленческие информационные системы помогут определить отправные точки или рабочий уровень. Поэтому, предпочтительно выполнить достаточное количество измерений и новых данных в течение года, чтобы руководство могло предпринять необходимые действия в случае, если показатели не согласуются с поставленными целями. Управление рабочими данными более подробно описаны в главе 7.

При определении годовых целей руководство распределяет между отделами или конкретными лицами ответственность за достижение каждой цели, определяет способ измерения показателей и то, какие возможны последствия в случае, если эти показатели не отвечают требуемым стандартам. Для каждой цели можно представить шкалу, отражающую плохие, хорошие и отличные показатели. В большинстве случаев наилучшим способом мотивации персонала для достижения показателей выше нормативных являются финансовые и прочие виды поощрений. Естественно, не следует поощрять персонал в случае, если он показывает средние результаты, или показатели ниже установленных стандартами.

## **6 НЕОБХОДИМОСТЬ В СФОКУСИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ДОРОГАМИ**

Консультант предлагает организационную структуру, при которой основное внимание будет сосредоточено на ключевых стратегических областях, требующих сосредоточенного внимания, а также на определении информационных потоков. В целях усиления влияния «Архангельскавтодора» на экономическую сферу жизни Архангельской области и управление региональной транспортной системой, необходимо усилить функцию планирования «Архангельскавтодора» для повышения качества и надежности планов и отчетов.

Логические и технологические процессы должны быть сосредоточены в одном отделе. Предлагается также в задачи одного отдела включить проектирование и управление всеми строительными процессами. Так как остается потребность в развитии управления строительством и повышения качества покрытий, совершенствование технологий должной быть задачей одного отдела. Измерения показателей качества и лабораторные работы могут являться частью задач подразделения, занимающегося обследованием состояния, в составе отдела планирования или технического отдела. Наиболее важным является то, что начальник технического отдела должен отвечать как за управление контрактами, так и за качество их исполнения.

В условиях финансовых ограничений содержание становится ключевой задачей «Архангельскавтодора». Важно, чтобы отдел содержания сосредоточился на выполнении своих ключевых задач, планировании и управлении контрактами по содержанию, информировании дорожных пользователей и руководства подрядчиков. В ближайшем будущем возрастет важность обеспечения безопасности дорожного движения, вследствие чего возникнет необходимость создания специального отдела БДД.

Начальнику Управления потребуется Отдел аудита для осуществления правового и оперативного контроля за финансированием, управлением и ходом работ в соответствии с руководящими правилами и задачами.

В настоящее время сбор и использование всей информации по дорогам, мостам и состоянию этих сооружений, транспортных и дорожных данных и прочих осуществляется очень сложными методами. Чем сложнее система, тем выше риск возникновения неточностей. Чем дальше по технологической цепочке пользователь от процесса сбора нужных ему данных, тем трудней ему выявить аномалии и неточности.

В состав Управления должен входить Административный отдел, отвечающий за общее административное управление, управление персоналом, бухгалтерский учет, управление недвижимым имуществом, основные вспомогательные функции (гараж, и т.п.). Отдел АСУ и связи выполняет функцию поддержки и находится в подчинении Административного отдела.

## **7 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ**

Консультант подготовил предварительные предложения по новой организационной структуре «Архангельскавтодора». Главенствующей идеей является усиление функции планирования для создания эффективного инструмента в помощь Начальнику при управлении дорогами Архангельской области.

Содержание дорог и мостов станет основной деятельностью «Архангельскавтодора» в сложившейся финансовой ситуации. Данному отделу следует полностью сосредоточиться на ключевых задачах, работах по содержанию, безопасности движения и распространении информации по дорогам.

Заключение контрактов на выполнение дорожных работ требует новой, прямой связи с функцией проектирования и максимально упрощенных процедур управления контрактами.

Общие административные, финансовые вопросы и работа с персоналом должны быть сосредоточены в одном отделе – Административном. Работа отдела АСУ должна быть организована в данном отделе.

Группа Инноваций, Развития и Работы с Мировой Информационной Сетью, находящаяся под непосредственным руководством Начальника Управления, занимается совершенствованием технологий, систем и инновациями для работ по содержанию. Международное сотрудничество по обмену современными технологиями (WIN – Мировая Информационная Сеть) также является задачей данной группы.

Начальнику Управления требуется создание нового независимого (от ежедневной рутинной деятельности) отдела, в задачи которого входил бы аудит и общий контроль деятельности по его прямому указанию.

## **8 ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ОТДЕЛЫ АВТОДОРА**

### **8.1 ПЛАНОВЫЙ ОТДЕЛ**

Для успешного планирования, сбор дорожных и транспортных данных, применение инструментов планирования и подготовка долго- и краткосрочных планов должны находиться в одних руках. Основные руководящие принципы относительно того, как управлять информацией, подробно изложены в главе 7.

#### **8.1.1 Группа Долгосрочного Планирования**

Данная группа является главным подразделением, содействующим Начальнику в составлении долго- и среднесрочных планов развития дорожно-транспортной сети Архангельской области.

В целях генерального планирования группа осуществляет управление всеми базами данных: банком данных по дорогам и мостам, банками данных по состоянию дорог и мостов, информацией по интенсивности транспортного движения и данным весового

контроля, данными о ДТП и т.д. Поэтому важно, чтобы данная группа имела хорошие каналы получения информации по содержанию и строительству от Технического отдела и отдела Содержания.

Группа занимается подготовкой всех стратегических планов, прогнозов и годовых статистических данных. Она поддерживает связь с Федеральной Дорожной Службой и Автодорами соседних областей в рамках развития региональной дорожной сети.

Группа совершенствует методы экономической оценки и обоснований, оценки воздействия на окружающую среду и т.п., применяя их на различных стадиях планирования. Группа использует программу HDM-4 и другие инструменты сетевого и объектного планирования.

### **8.1.2 Группа Годовых Планов и Бюджетов**

Группа занимается подготовкой годовых планов и бюджетов на основе долгосрочных программ развития, доступных финансовых средств и управленческих инструкций.

В группе существует система контроля исполнения всех видов деятельности «Архангельскавтодора», включая содержание и строительство. Группа готовит ежемесячные отчеты о ходе выполнения работ, использовании фондов и соблюдении финансовых обязательств. Отчеты включают прогнозы по результатам работ на конец года.

### **8.1.3 Группа Лабораторно-Технологического Контроля Качества**

Группа осуществляет лабораторно-технологический контроль качества исполнения контрактов по строительству и содержанию. Предлагается разделить функции управления качеством и общий надзор за выполнением дорожных работ.

Поскольку группа осуществляет дорожных измерений и совершенствует методы их выполнения, Консультант предлагает включить в задачи группы сбор данных полевых измерений для банка данных состояния дорог и мостов. Отдел может также выполнять учет интенсивности и измерения весовых нагрузок.

## **8.2 ТЕХНИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ**

Работа Технического отдела охватывает всю деятельность, необходимую для экономического, эффективного и технически обоснованного управления строительством дорог и мостов. Для того, чтобы быть уверенным в непосредственной обратной связи от полевых испытаний до чертежной доски и обратно, группа проектирования должна быть включена в данный отдел. В задачи отдела может входить выполнение множества разнообразных операций. В то же время, в условиях сложившейся финансовой ситуации перечень дорожных работ ограничен.

### **8.2.1 Группа Строительства Дорог и Мостов**

Группа будет управлять контрактами на производство дорожных работ, заниматься подготовкой и совершенствованием контрактной документации и технических спецификаций, осуществлять надзор за тем, чтобы работы выполнялись в

установленные сроки и в пределах сметы. Управление качеством осуществляется в сотрудничестве с Отделом лабораторно-технологического контроля качества.

### **8.2.2 Группа Проектирования Дорог и Мостов**

Группа руководит проектированием дорог, мостов и искусственных сооружений. Сотрудники участвуют в осуществлении надзора за выполнением работ на объектах, проектированием которых они занимались.

### **8.2.3 Группа Дорожных и Мостовых Технологий**

Технологическая группа занимается подготовкой технических спецификаций работ по строительству/ремонту дорог, дорожных одежд, мостов и обеспечением того, что «Архангельскавтодор», его подрядчики, ДРСУ и ДЭУ, применяют в своей деятельности наиболее современные, эффективные и жизнеспособные технологии.

## **8.3 ОТДЕЛ СОДЕРЖАНИЯ**

Содержание дорог и мостов будет ключевой задачей «Архангельскавтодора» в течение нескольких последующих лет. При выполнении работ по содержанию необходимо сосредоточиться на ключевых задачах, предоставлять услуги главным потребителям, сконцентрировать производство работ на ключевых участках сети, определить показатели качества работ и установить показатели состояния дорог в соответствии с Областными и Федеральными приоритетами.

### **8.3.1 Группа Управления и Планирования Содержания**

Является одной из наиболее важных в составе отдела содержания. Группа руководит работой ДРСУ и ДЭУ, но главное занимается управлением приоритетами работ по содержанию, как упомянуто выше. Группа руководит расходованием фондов на содержание и осуществляет подготовку годового отчета по содержанию.

### **8.3.2 Группа Безопасности Движения**

Группа руководит работой по повышению безопасности дорожного движения в Архангельской области. Группа взаимодействует с Плановым отделом и ГИБДД. Группа руководит ведением статистики по безопасности дорожного движения, делает анализ причин ДТП, занимается подготовкой предложений по улучшениям на участках концентрации ДТП совместно с группой Проектирования и Плановым отделом.

Группа безопасности движения имеет право проводить аудит безопасности движения как на стадии проектирования, так и при производстве работ по строительству и содержанию.

### **8.3.3 Диспетчерский Центр**

Диспетчерский центр занимается управлением движением информации о дорогах и дорожному движению из и в Автодор. Центр является главным связующим звеном между пользователями дорог и людьми, управляющими дорогами.

## 8.4 АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ОТДЕЛ

Предлагается сосредоточить административные и функции поддержки в одном отделе – Административном.

### 8.4.1 Группа Общего Администрирования и Работы с Персоналом

Группа занимается решением административных вопросов и вопросов, связанных с персоналом. Консультант рекомендует поручить руководство всем многообразием административных функций поддержки (включая гараж) руководителю группы.

### 8.4.2 Финансово-Бухгалтерская Группа

Группа осуществляет финансовую деятельность, включая ведение бухгалтерского учета и управление имуществом. Она занимается подготовкой систематических финансовых отчетов не только для Начальника, областной и федеральной администраций, но также, при необходимости, и для других отделов организации.

### 8.4.3 Группа АСУ и Связи

Консультант предлагает сосредоточить управление всеми аппаратными средствами, программным обеспечением в группе АСУ и связи. Это поможет создать программное ноу-хау и стандартизировать используемое программное и аппаратное обеспечение.

### 8.4.4 Группа Аудита

В дополнение к основному управленческому контролю и задачам надзора, которые являются ключевыми для каждого руководителя группы, начальника отдела и даже Начальника Управления, в структуре «Архангельскавтодора» должно существовать отдельное внутреннее подразделение аудита. Эта группа должна подчиняться непосредственно Начальнику Управления. Ее обязанности заключаются не столько в поиске ошибок и просчетов, сколько в том, чтобы удостовериться, что принципиально управление осуществляется правильно, совершаемые действия правомерны и уместны, информация достоверна и используется правильно, персонал достаточно обучен, чтобы избежать ошибок, а осуществляемая деятельность соответствует целям и задачам Автодора. Более точно, Группа аудита обеспечивает гарантию того, что:

- Отделы и группы осуществляют свою деятельность в соответствии с целями и задачами Автодора
- Внутреннее планирование и распределение бюджетов идет правильно
- Организация в целом и ее отделы и группы в частности осуществляют деятельность в соответствии с установленными показателями, принципами, инструкциями
- Проблемам «узким местам» и потребностям в развитии уделяется достаточно внимания
- Система внутреннего контроля хорошо организована
- Системы бухгалтерского и планового учета соответствуют задачам, являются надежными, а информация применяется при принятии решений
- Производство работ ведется в соответствии с законными контрактами.

## 9 УПРАВЛЕНИЕ ДОРОЖНЫМИ И ТРАНСПОРТНЫМИ ДАННЫМИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ

### 9.1 ДОРОЖНЫЕ И ТРАНСПОРТНЫЕ ДАННЫЕ

«Архангельскавтодору» для управления и осуществления всех технологических процессов необходимы дорожные и транспортные данные. Основанием пирамиды, на вершине которой находятся все прочие данные, привязанные по своему географическому положению, является Банк данных дорог и мостов. Все дорожные и транспортные данные хранятся (позиционируются) в одном или нескольких местах в Банке дорожных данных, непосредственно в главном банке данных, или соответствующем суб-банке данных.

При сборе и хранении дорожных и транспортных данных необходимо придерживаться следующих основных принципов:

- Система сбора данных должна быть централизована таким образом, чтобы однажды собранные данные могли быть использованы всеми системами «Архангельскавтодора». Всеми способами следует избегать дублирования сбора данных.
- Все дорожные и транспортные данные должны быть введены в базу таким образом, чтобы можно было легко отследить местоположение и дату сбора данных. В дальнейшем это позволит инженерам оценить возможные тенденции развития, как, например, прирост интенсивности движения, изменения несущей способности, ровности дороги и прочих показателей.
- На стадии ввода данных должны быть предусмотрены механизмы проверки правильности информации, данные должны быть логичного размера и типа, а также корректного порядка величины. Частично, этого можно добиться сравнением новых данных с существующими для одного и того же участка. И, наконец, конечные пользователи информации должны в обратном порядке подтвердить точность данных.

Ключевыми пользователями дорожных и транспортных данных являются люди, которые:

- Составляют долгосрочные планы
- Занимаются подготовкой годовых планов и бюджетов
- Работают с HDM-4 и прочими инструментами анализа
- Заключают контракты на проектирование дорог и мостов
- Заключают контракты на дорожные строительные и восстановительные / ремонтные работы
- Заключают контракты на работы по содержанию дорог
- Ведут работу по повышению безопасности дорожного движения
- Составляют отчеты и ведут статистику для ГИБДД и прочих организаций
- Занимаются подготовкой отчетности и статистики по Управлению «Архангельскавтодор»

Одной из наиболее остро стоящих проблем для таких северных регионов, как Архангельская область, является проблема весеннего промерзания/оттаивания. Поскольку значительное снижение несущей способности дорог не происходит каждый

год на одних и тех же участках, необходимо ежегодно весной вести постоянный учет участков с грунтами, чувствительными к циклам промерзания / оттаивания. Имея в наличии информацию о таких участках, можно сосредоточить усилия на «узких местах» (т.н. «горлышко бутылки»). Ежегодное введение ограничения движения на дорогах области отрицательно сказывается на экономике региона. Наличие информации о промерзании/оттаивании дает возможность вводить весовые ограничения только на наиболее ослабленных участках, не ограничивая движение транспорта на остальных участках дорожной сети.

## 9.2 ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ СЕТИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«Архангельскавтодор» занимается подготовкой стратегического плана управления дорогами на три года, как части федерального дорожного планирования. Кроме этого, «Архангельскавтодор» разрабатывает долгосрочный план развития сети дорог на период до 2010 года, как часть Программы развития дорог Северо-Запада России. Программа была утверждена премьер-министром РФ в Апреле 2001 г.

Архангельской области необходимо разработать **собственный долгосрочный план управления дорогами** (*Дороги и Транспорт Архангельской области в 2020г.?*). Пункты этого плана служили бы ориентиром развития области посредством выявления «узких мест», определения ключевых потребностей развития. План должен быть разработан на основе национальных и региональных данных промышленного и демографического развития районов области. План мог бы состоять из двух частей:

- А) Описание, в котором отражено настоящее положение сети дорог Архангельской области,
- Б) Предложения по осуществлению необходимых действий

А) Описательная часть должна включать не только общий статистический обзор перечня дорог различных категорий и разного типа покрытия, мостов с указанием их протяженности и т.п., но и оценку сложившейся ситуации в сравнении с имеющимися транспортными потребностями.

- Наличие мостов, транспортно-эксплуатационные характеристики которых не соответствуют требованиям стандартов.
- Наличие участков дорог с низкой несущей способностью или чувствительных к морозному пучению
- Наличие участков концентрации ДТП («черных пятен»)
- Отклонений по ширине проезжей части, элементам плана и продольного профиля, т.д.

Б) Предложения должны затрагивать следующие темы:

- Определение того, какие мероприятия необходимо осуществить для сохранения показателей состояния дорожной сети хотя бы на текущем уровне. Это является вариантом «делай минимум» (нулевой уровень).
- Определение прироста интенсивности движения на сети дорог. Прогноз должен основываться не на экстраполяции исторических данных, а на знании планов развития промышленных предприятий, муниципалитетов и прочих важнейших организаций региона. Развитие национальной экономики должно служить

отправной точкой при определении роста парка транспортных средств и изменений его состава.

- Повышение безопасности дорожного движения и предложения по выявлению и устранению «черных пятен» - мест концентрации ДТП.
- Необходимость развития дорожной сети, строительства недостающих дорог и мостов. Ремонт разрушающихся сооружений.
- Необходимость структурного развития дорог и мостов. Зависит от прироста объемов транспортного движения и старения сооружений (мостов, водопропускных труб, и т.д.). В плане должен быть сделан вывод по результатам анализа НДМ-4.
- Оценка развития новых информационных услуг для дорожных пользователей и совершенствование технологий производства дорожных работ.
- Вопросы окружающей среды при дорожном содержании и строительстве.

Поскольку совершенствование управления дорогами зависит от годовых бюджетов федерального и регионального уровней, необходимо рассматривать три варианта:

- Вариант «делай минимум» (план нулевого прироста). По данному варианту осуществляется финансирование только работ по содержанию и ремонту дорожных сооружений для обеспечения проезда транспортных средств.
- Альтернатива I предусматривает умеренные улучшения и увеличение существующей сети дорог. Основное внимание уделяется структурным улучшениям с целью решения проблемы промерзания/оттаивания и ремонту мостов.
- Альтернатива II является реальным планом развития, однако, принимая во внимание реалистичный рост. Основными задачами являются повышение несущей способности и улучшение комфортности поездок по существующей сети дорог, постепенное снятие весовых ограничений при проезде по ключевым участкам сети и ремонт мостов. План должен включать перечень отсутствующих связей на сети дорог.

«Архангельскавтодору» необходим отдел и ресурсы для усиления функции планирования управления дорогами. Это дало бы Начальнику и управлению в целом инструмент для принятия самостоятельных решений относительно того, как руководить Автодором.

### 9.3 ГОДОВЫЕ ПЛАНЫ И БЮДЖЕТ

Составление годовых планов и бюджетов осуществляется в соответствии с федеральными и региональными правилами. Поскольку роль дорожных фондов будет уменьшена, прогнозирование бюджетов, возможно, станет более сомнительным процессом, чем в настоящий момент. Необходимо развитие системы принятия решений по стоимости работ от существующей системы индексов, отталкивающейся от уровня цен базисного 1991 года, к применению рыночных цен.

Поскольку Дорожный Фонд связывал напрямую заказчиков Автодора - промышленные транспортные предприятия, и «Архангельскавтодор», первые были заинтересованы в эффективности деятельности последнего. Следует даже укрепить связи, налаженные между потребителями, оплачивающими услуги, и «Архангельскавтодором» и усилить роль Дорожного фонда. В климатических условиях Архангельской области один рубль, вложенный в управление дорогами, мог бы дать экономию в 2 рубля на транспортных расходах.

Вне зависимости от источника финансирования управления дорогами важно, чтобы уровень финансирования был рассчитан с высокой степенью определенности и чтобы этот уровень был постоянным хотя бы для мероприятий по содержанию.

Составление перечня работ по содержанию и строительству на год должно быть вначале согласовано с действующими долго- и среднесрочными программами, а во-вторых, с годовыми рабочими целям, установленными руководством.

Управленческая информационная система ежегодного планового учета (контроля исполнения) должна включать не только данные по фактической стоимости и выполненным работам, но также сравнение с данными по стоимости предыдущих лет и расчетами на оставшийся период года.

## **9.4 КАЧЕСТВО ИНФОРМАЦИИ**

Отделу планирования для работы требуются достоверные и точные данные по дорогам, движению и состоянию дорог. По этой причине рекомендуется поручить управление главными базами данных этому отделу. В этом случае все неточности в данных могут быть легко обнаружены и устранены.

В целом вся географическая информация должна быть привязана к адресам дорожного банка данных. Несомненно, все прочие отделы «Архангельскавтодора» пользуются теми же базами данных и могут обновлять данные в рамках своих полномочий. Например, отдел безопасности движения применяет в своей работе данные о ДТП, данные по состоянию дорог, геометрическим параметрам трассы, хранящиеся в главной базе данных и оперативные данные Диспетчерской группы для составления планов повышения безопасности движения и ведения статистики.

Главное предостережение в отношении информации заключается в том, что сбор данных типа «хорошо бы знать» следует свести к минимуму. Все усилия необходимо сосредоточить на обеспечении достоверности и точности информации.

# **10 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОБРАБОТКИ ДАННЫХ**

## **10.1 ОБЩЕЕ**

«Архангельскавтодору» необходимо создать систему управления, нацеленную на достижение хороших показателей деятельности каждого отдела, группы, работника или рабочего. На данном этапе Консультант рекомендует структуру, где руководство устанавливает годовые рабочие цели для каждого отдела или группы. Так, труд работника оценивается по работе всего отдела. Лишь деятельность начальника отдела оценивается индивидуально. Такую систему можно назвать «Управление по Целям» (MBO= Management By Objectives).

Если организация в состоянии выплачивать (в соответствии с законодательством) бонусы (премии) за достижение хороших и отличных показателей работы, подобное поощрение должно быть основано на заданных руководством целях и том, насколько эффективно работник или группа их достигли на конец года. Обычно системы типа МВО включают в себя систему поощрений (выплаты бонусов) для стимулирования работников к достижению хороших показателей.

## 10.2 ОБЛАСТИ КЛЮЧЕВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

После определения «Архангельскавтодором» своей бизнес-идеи и долгосрочных целей, руководство должно определить области ключевых результатов, т.е. таких задач (заданий), используя которые, организация с хорошо организованной работой и целенаправленными усилиями могла достичь своих целей. Это та самая важная и необходимая часть работы организации. Сосредоточившись на области ключевых результатов, руководство избегает отвлечения на менее важные задачи и получает возможность направить усилия организации на решение наиболее важных задач.

Плановый отдел должен действовать как ключевой помощник Начальника при определении областей ключевых результатов «Архангельскавтодора» и его отделов.

Все начальники отделов также должны участвовать при установлении областей ключевых результатов. Они должны принимать участие в обсуждениях относительно того, каким образом области ключевых результатов конкретного отдела будут в дальнейшем подразделяться на рабочие цели каждой отдельной группы. Очень важной частью системы МВО является проведение в течении года обсуждений между начальниками различного уровня и его подчиненными (нижестоящими начальниками или работниками) областей результатов, а также самих результатов.

Систематическое Управление по Целям является эффективным инструментом обеспечения того, что задачи, поставленные руководством, пройдут путь сквозь всю организацию до самого низа. При Управлении по Целям задачи высшего уровня и действия, планируемые для выполнения этих задач, всегда служат основой для задач и действий подчиненных.

## 10.3 КАК УСТАНОВИТЬ ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ

Общие задачи «Архангельскавтодора» будут основаны на бизнес-идее организации и целях, поставленных Федеральным и областным правительством. При Управлении по Целям эти задачи затем дробятся на задачи всех отделов. Количество задач для каждой группы не должно превышать семи-восьми (желательно, пяти-шести). Задачи одного отдела не должны быть изолированы друг от друга, а наоборот взаимосвязаны между собой для поддержания общих задач «Архангельскавтодора». Для достижения целей отделу необходимо справиться с решением нескольких задач. Вместе задачи и цели отдела формируют основу при определении задач и целей группы.

Хорошая организационная цель должна обладать следующими характеристиками:

- Цель должна быть нацелена на влияние и получение результата работы.
- Цель должна согласовываться с задачами и стратегиями организации.

- Цель должна вписываться в иерархию, когда цели низшего уровня основаны на целях высшего уровня и удовлетворяют им.
- Цель должна быть измерима, желательно количественно. Если это не представляется возможным, достаточно сделать субъективную оценку.
- Не должно существовать расхождений между целями внутри организации.
- Цель должна быть реалистичной, т.е. можно достичь хороших результатов в рамках запланированных действий.

Достижение результатов при Управлении по Целям можно измерить при помощи:

- Продуктов (результатов) или входных данных, или соотношения вход/выход
- Устных заявлений
- Действий, необходимых для достижения целей
- Исполнение графиков производства работ (работы выполнены в пределах установленных сроков)
- Субститутных (заместительных) измерений
- Общей оценки

## **10.4 ПОТРЕБНОСТЬ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ**

В целом, для эффективного управления дорогами Автодору требуется управленческая информация четырех видов:

- Информация для руководства
- Информация для планирования
- Оперативная информация
- Статистика и информация для официальной отчетности

### **10.4.1 Информация Для Руководства**

Топ-менеджменту «Архангельскавтодра» для принятия решений необходимы отчеты, составленные по укрупненным данным. Большая часть такой информации связана с оценкой показателей строительства и содержания, финансовой ситуации. Кроме того, руководству требуется менее периодичная отчетность о состоянии дорог и мостов, приросте интенсивности движения, данных ДТП, и т.д. Отчеты должны быть изложены в сжатой форме, с выявлением тенденций и изменений, желательно в графической форме.

Информация для руководства включает данные, необходимые для оценки результатов Управления по Целям. Частота сбора таких данных зависит от того, насколько часто руководство хочет оценивать результаты деятельности.

#### **10.4.2 Информация для Планирования**

Для подготовки долго- и среднесрочных планов и управления дорожной сетью, лицам, отвечающим за планирование, необходима информация об интенсивности и составе движения, а также состоянии дорог. При сборе транспортных данных и данных о состоянии дорог необходимо сосредоточиться на управленческих потребностях, основанных на бизнес-идее и рабочих целях.

#### **10.4.3 Оперативная Информация**

Это входит в задачи персонала (операционного звена) и конечных пользователей – решать, какие и какой точности данные им требуются для планирования своей деятельности. Потребность в оперативной информации и ее виды более подробно изложены в отчете г-на Тапио Раукола, а также в следующем отчете по Автоматизированной Системе Метеорологического Обеспечения Дорог. В основном, оперативная информация требуется для работ по текущему содержанию и управления транспортным движением.

#### **10.4.4 Статистика и Информация для Официальной Отчетности**

Эта информация зависит от действующего в стране законодательства, а также норм и правил.

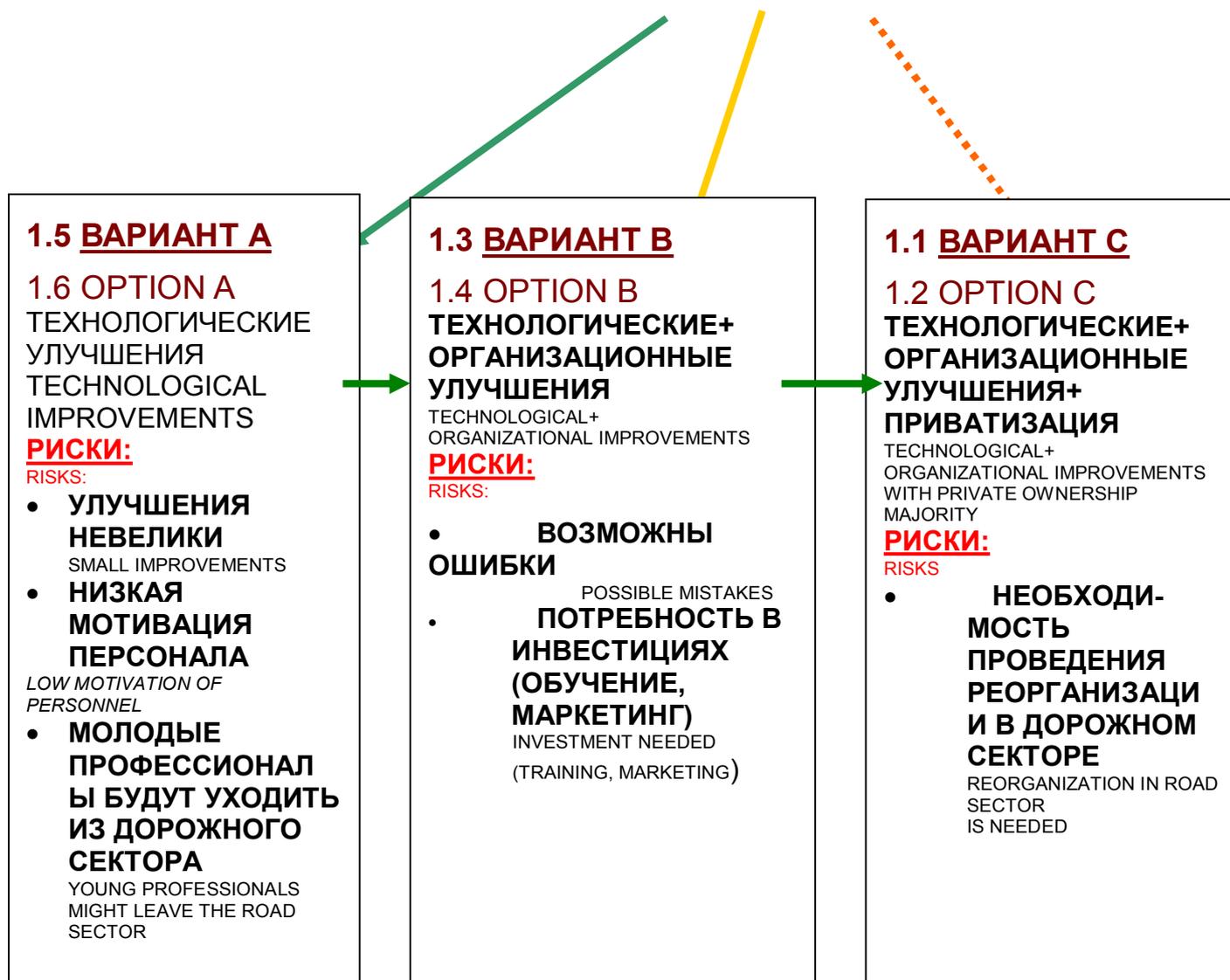
#### **ПРИЛОЖЕНИЯ:**

- 1 Существующая организационная структура Архангельскавтодора
- 2 Описание существующих функций отделов Архангельскавтодора
- 3 Предложения по организационной структуре
- 4 Модели международных дорожных организаций

## С чего следует начать?

What is the start point?

### Шаг первый – ПОДГОТОВКА СТРАТЕГИИ (долгосрочное планирование) The Step N1 - STRATEGY DECISION (long term planning)



# ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ДОРОЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ **PROPOSALS TO IMPROVE FINANCIAL SITUATION OF ROAD ORGANIZATIONS**

## **ОСНОВНОЙ ПРИНЦИП:**

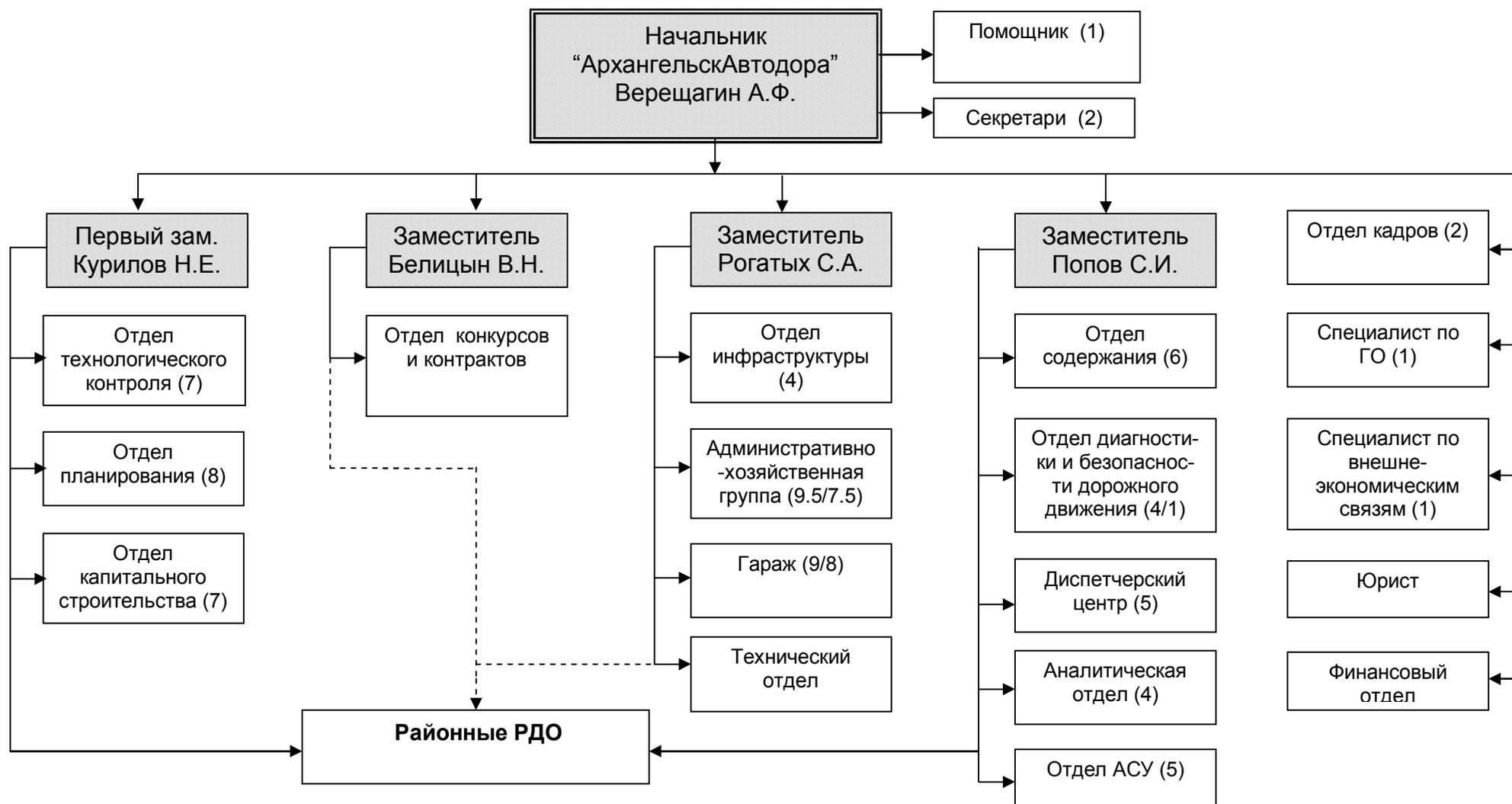
THE MAIN PRINCIPLE

**СЭКОНОМЛЕННЫЕ ДЕНЬГИ=ЗАРАБОТАННЫЕ ДЕНЬГИ**

A PENNY SAVED IS A PENNY GAINED

- 1. ПРИНЯТИЕ КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ ПО ОСНОВНОМУ ОБОРУДОВАНИЮ (Улучшение гибкости управления активами, реальное ценообразование, возможность долгосрочных инвестиционных программ, доступ к кредитным ресурсам банков)**  
Acceptance of capital costs on main equipment (improved flexibility of asset management, real pricing, long term investment program, access to bank loans)
- 2. ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПЕРЕЧНЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕКОТОРЫХ ВИДОВ АКТИВНОСТИ, НЕ СВЯЗАННЫХ С СОДЕРЖАНИЕМ ДОРОГ**  
Outsourcing some activities not related directly to road maintenance
- 3. АРЕНДА И СДАЧА В АРЕНДУ ОБОРУДОВАНИЯ**  
Rent from and rent out of equipment
- 4. ОТКРЫТИЕ НОВЫХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РЫНКОВ ДЛЯ УСЛУГ ДЭУ ПО СОДЕРЖАНИЮ ДОРОГ**  
Opening of new markets to road maintenance services
- 5. УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ КОНТРАКТА МЕЖДУ ПОДРЯДЧИКОМ И ЗАКАЗЧИКОМ НА СРОК С 1 ГОДА ДО 3 ЛЕТ**  
Prolonging of contracts on road maintenance from 1 to 3 years
- 6. ВНЕДРЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ФАКТИЧЕСКИМ ЗАТРАТАМ РЕСУРСОВ**  
Implementing of internal control system of organization based on real costs of resources.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – СУЩЕСТВУЮЩАЯ СТРУКТУРА АРХАНГЕЛЬСКАВТОДОРА



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – ОПИСАНИЕ ФУНКЦИЙ СУЩЕСТВУЮЩИХ ОТДЕЛОВ

### ОТДЕЛ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

#### II. ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ОТДЕЛА

2.1. Основной задачей отдела является обеспечение совместно с подрядными организациями и районными дорожными отделами, строительство и ввод в действие в установленные сроки автомобильных дорог, дорожных сооружений, производственных мощностей в соответствии с планом строительства.

2.2. Ведение высокого качества строительно-монтажных работ. Участие в разработке и внедрении новейших технологий дорожного строительства.

2.3. Предупреждение и своевременное устранение брака, нарушение технических условий и правил производства работ, а также необоснованных отступлений от принятых проектных решений.

Курирует работу дорожных отделов в объемах функций и задач выполняемых ОКС.

На ОКС возлагается осуществление следующих функций:

- разработка и представление исходных данных для оформления титульных списков строек;
- проверка комплектности и качества документации, передаваемой техническим отделом автодора. Согласование документации совместно с РДО с заинтересованными организациями, получение в органах Госархстройконтроля разрешение на право производства работ;
- заключение в установленные сроки с подрядчиками договоров подряда на капитальное строительство, контролировать выполнение ими совместно с РДО договорных обязательств и предъявлять санкции, предусмотренные договором;
- обеспечивать заблаговременно оформление юридической и технической документации на снос строений, перенос подземных и надземных коммуникаций;
- оформлять отвод земельного участка, обеспечивать разбивку и закрепление на отведенном участке основных осей и реперов;
- осуществляет контроль за соблюдением правил производства работ;
- ОКС занимается разработкой и совместно с подрядчиками производит расчеты по рыночному коэффициенту;
- приемка и оформление документов для оплаты в установленные сроки законченных строительством объектов и пусковых комплексов;
- готовить совместно с подрядчиком техническую документацию для предъявления законченного строительством объекта Государственной комиссии;
- предъявляет Государственной комиссии законченные строительством и подготовленные к эксплуатации объекты;
- ведение учета и отчетности по объектам строительства.

#### III. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОТДЕЛА КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

3.1. Начальник отдела несет ответственность за выполнение функциональных обязанностей возложенных на отдел и соблюдением работниками отдела трудового распорядка.

3.2. Работники отдела несут ответственность за:

- приемку работ по строительству и реконструкции;
- соблюдение сроков приемки работ, фактически выполненным и проектным;
- выполнение обязательств заказчика по договору подряда в пределах своих обязанностей.

3.3. За нарушения работники отдела несут наказание предусмотренное Законодательством РСФСР.

#### IV. ПРАВА ОТДЕЛА КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА.

Для выполнения возложенных на ОКС задач сотрудниками отдела имеют право:

- участвовать в разработке планов строительства;
- представлять Архангельскавтодор в других организациях по вопросам, относящимся к их компетенции;
- выдавать предписания о приостановке работ при нарушении строительных норм, правил и технических условий на производство работ;

- вносить в общий журнал работ обязательные для строительной организации замечания по качеству строительства;
- не принимать к оплате работы, выполненные с нарушениями утвержденного проекта технических условий производства строительных работ или с применением недоброкачественных материалов и требовать немедленного устранения обнаруженных дефектов за счет строительной организации;
- требовать представления необходимых данных от других отделов;
- выдавать предписания о выполнении законодательных актов и нормативных документов касающихся строительных норм;
- ставить перед органами Госархстройконтроля и руководством строительной организации вопрос лишения лицензии на производство дальнейших работ

#### V. УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

- 5.1. Управление отделом осуществляется начальником отдела назначенным на должность и освобождаемым от должности приказом начальника управления Архангельскавтодор.
- 5.2. Внесение изменений и дополнений в настоящее Положение может производиться приказом начальника Архангельскавтодора.
- 5.2. Внесение изменений и дополнений в настоящее Положение может производиться приказом начальника Архангельскавтодора.
- 5.3. Работники отдела числятся в штате управления, назначаются и освобождаются от должности приказом управления Архангельскавтодор.

### **ОТДЕЛ ДИАГНОСТИКИ И БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ**

#### Основные функции отдела

Отдел диагностики и безопасности движения (ОБД) является структурным подразделением управления автомобильными дорогами Архангельской области «Архангельскавтодор» и находится в непосредственном подчинении заместителя начальника управления.

Основной задачей отдела является разработка и осуществление на сети дорог общего пользования комплекса мер, направленных на своевременное и высококачественное, при минимальных затратах общественного труда и ресурсов, оценку технику – эксплуатационного состояния автомобильных дорог, сбор и создание базы данных для эффективного использования средств и материальных ресурсов, направляемых на содержание, ремонт и развитие сети автодорог общего пользования Архангельской области, разработка программ обеспечивающих безопасность движения на автомобильных дорогах области.

Отдел диагностики и безопасности движения оценивает состояние автомобильных дорог и дорожных сооружений с целью определения их технических и транспортно - эксплуатационных характеристик, определяет степень соответствия их параметров действующим нормативным документам и требованиям к потребительским качествам, выявляет причины этих несоответствий и вносит предложения по их устранению.

Отдел диагностики и безопасности движения на основании получаемой информации участвует в определении адресов ремонтных работ на отслеживаемой сети автодорог, в определении объемов ремонтных работ на предпроектной стадии, вносит предложения по формированию планов ремонтных работ.

Отдел диагностики и безопасности движения осуществляет работу по созданию и развитию комплексной автоматизированной системы (КАС) управления автодорогами области, обработку, хранение и выдачу информации о состоянии сети автодорог. Осуществляет, в необходимых случаях, взаимодействие с научными организациями для обеспечения развития и совершенствования структуры КАС, работы передвижной диагностической лаборатории.

Организует в установленном порядке учет и анализ дорожно-транспортных происшествий на автодорогах общего пользования, обеспечивает систематическую сверку данных этого учета с данными органов ГИБДД. На основе анализа, проводимых проверок и обследований разрабатывает комплекс мероприятий по повышению безопасности и улучшению условий движения.

Разрабатывает и осуществляет внедрение Географической Информационной Системы (ГИС) в процессы управления дорогами.

Численность отдела – 4 человека, краткая аннотация обязанностей сотрудников отдела:

- начальник отдела – руководит работой отдела, курирует вопросы безопасности движения;
- инженер отдела - специалист по географической информационной системе, курирует вопросы диагностики и ГИС, заменяет начальника отдела в его отсутствие;
- инженер отдела – специалист по диагностике курирует вопросы диагностики, контролирует работы по разработке схем дислокаций дорожных знаков и разметки;
- водитель дорожной лаборатории.

Выходная информация, формирующаяся в результате деятельности отдела:

- информация о транспортно – эксплуатационном состоянии на дорогах общего пользования Архангельской области (визуальная оценка состояния покрытия, технические параметры автомобильных дорог и так далее);
- анализ данных состояния дорожной сети Архангельской области (графики, схемы, карты), предложения по улучшению состояния дорожной сети;
- предложения по формированию плана ремонтных работ;
- информация о ДТП, участках концентрации ДТП. Разработка мероприятий по повышению безопасности дорожного движения;
- схемы дислокации дорожных знаков и разметки;
- данные об объектах дорожного сервиса и рекламы;

## **ДИСПЕТЧЕРСКАЯ ГРУППА**

### Основные задачи и функции группы

- своевременное получение и передача информации о погодных условиях на дорогах, о состоянии сети дорог общего пользования в Архангельской области и соседних регионах
- взаимодействия служб занятых на содержании автодорог и искусственных сооружений на них с транспортными организациями, ГИБДД, ГО и ЧС, ГСДХ («Росавтодором»).

Входная информация:

- ежедневная информация от ГИБДД
- оперативная информация от ДРСУ, МЭУ, УПТК, ДЭУ и др. подрядчиков
  - о состоянии обслуживаемой сети автодорог
  - наличии, потребности ГСМ и стройматериалов
  - выпуске а/бетонной смеси
  - проведении планового, ямочного ремонта
  - разубки полосы отвода, обустройству дорог
  - подготовке дорог к летнему, зимнему сезону (поступает в зимний осенне-весенний период ежедневно, в летний – еженедельно и по дополнительным запросам) Информацию получаем по телефону, в последнее время пытаемся по электронной почте.
- прогнозы погоды от Гидрометцентра. (Согласно договора с октября по май, включительно, в этом году ежедневные краткосрочные прогнозы на 12 часов поступали по эл. почте)
- телеграммы по телетайпу
- от пользователей дорог (жалобы, пожелания)

Выходящая информация

В локальную сеть «Архангельскавтодора»

- на «SERVERNT»:
  - «Погода»-сводки погоды, поступающие от Гидрометцентра
  - «УПТК»- сводки поставок каменных материалов и техн.соли.
  - «ДТП»- информация от ГИБДД, ДРСУ о дорожно-транспортных происшествиях на дорогах области.

- «Состояние сети автодорог» : информация о проезде по дорогам области и в пограничные районы других областей, в т.ч. о зимниках, ледовым, летним переправам
- открыт доступ для информации в «папки»:
  - «ГО и ЧС» информация поступает от управления ГО и МЧС
  - отправка по электронной почте документов от других отделов («Для электронной почты»-папка куда поступают документы, требующие отправки)
- по телефону, частично, электронной почте передается подрядчикам, в ДРСУ, МЭУ гидрометеорологическая информация.
- оперативная информация руководства для подрядчиков по телефону, факсом
- информацию о состоянии проезда по федеральным дорогам области в отдел оперативных дежурных в ГСДХ (Росавтодор)
- передача телеграмм по телетайпу
- оперативная информация для пользователей дорог по телефонам (на радио-теле каналы через В.С.Балашевича )

В перспективе необходимо для диспетчерской группы разработать и установить:

- программу «Диспетчерский журнал» в электронном виде.
- программу «Метеорологического обеспечения дорожного хозяйства РФ» (при установке дорожных метеостанций, получение и обработка информации согласно этой программы).

## СМЕТНО-ДОГОВОРНОЙ ОТДЕЛ

Основными задачами отдела являются:

- проверка и подготовка к утверждению проектно - сметной документации и дефектных ведомостей;
- своевременное и качественное заключение договоров с юридическими лицами по объектам ремонта автомобильных дорог;
- проверка актов выполненных работ, контроль и своевременное финансирование объемов работ;
- проверка договорных цен и расчетов затрат, вызванных переходом на рыночные отношения, предоставляемые подрядным организациям.

Входящая информация:

- 1. от планово – экономического отдела:
  - пообъектные планы ремонта а/дорог с квартальной разбивкой денежных средств в базисных и текущих ценах, с разделением по федеральному территориальному значению;
  - планы ввода отремонтированных км автомобильных дорог, а помесячной разбивкой;
- 2.от отдела конкурсов и контрактов:
  - перечень объектов, выставляемых на торги;
  - протокола проведения торгов, с указанием победителей, стоимости ремонта объектов в базисном и текущем уровне цен, сроками ввода и условиями оплаты;
- 3. от подрядных организаций:
  - договора подряда на выполнение ремонтных работ;
  - акты Ф-2, Ф-3, реестры, расчет текущих затрат, планово-расчетные цены на механизмы и материалы;
- 4. от РДО:
  - дефектные ведомости, чертежи, спецификации, сметная документация;
  - акты окончательной приемки работ по объектам капитального ремонта;
- 5. от технического отдела:
  - документация по объектам капитального ремонта, разработанная проектными организациями;
  - выполнение по проектно- изыскательским работам;

Выходящая информация:

- 1. В плановый отдел и бухгалтерию:
  - помесячное выполнение по объектам капитального ремонта в базисном и текущем уровне цен:
    - а) по объектам;
    - б) по подрядчикам;

- в) по районам;
  - г) по значению дорог;
  - д) с указанием затрат «Заказчика» (ПИР. тех. надзор, сметно-нормативная база);
  - отчет 2-Д – «О расходах на ремонт и содержание дорог»;
  - отчет 7-Д – «О выполнении плана ремонта и содержания дорог»;
- 2. В отдел эксплуатации:
    - акты окончательной приемки работ по объектам капитального ремонта;
  - 3. Подрядным организациям:
    - согласования по изменению технических решений по проектно-сметной документации;
    - договора подряда, согласованные и подписанные руководством управления;

## **ОТДЕЛ ЛАБОРАТОРНО-ТЕХНИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ**

### Основные задачи ОЛТК.

- Выборочный контроль качества проектных и изыскательских работ, выполняемых организациями по заказам «Архангельскавтодора».
- Полноту и качество выполнения работ лабораторной службой подрядчика.
- Контроль качества применяемых дорожно-строительных материалов.
- Контроль качества вырубков (кернов) асфальтобетонного покрытия.
- Контроль качества железобетонных и бетонных конструкций.
- Контроль качества приготовления оптимальных щебеночно-гравийных и песчано-гравийных смесей на базовых карьерах, приобъектных складах.
- Контроль качества приготовления асфальтобетонной смеси на АБЗ.
- Контроль над технологической дисциплиной при строительстве, реконструкции, ремонте и содержании автомобильных дорог общего пользования и сооружений на них, выполняемых всеми дорожно-строительными и дорожно-эксплуатационными предприятиями на дорогах общего пользования согласно договору с управлением «Архангельскавтодор».
- Контроль за технологической дисциплиной при строительстве и ремонте ведомственных автомобильных дорог, строящихся (ремонтируемых) за счет средств дорожного фонда.
- Оказание практической помощи ДРСУ, МРСУ, МЭУ, щебзаводу, УПТК, сторонним подрядным организациям, отделам «Архангельскавтодора» в организации технологических и производственных процессов, обеспечивающих высокое качество работ на строительстве, реконструкции, ремонте и содержании автомобильных дорог общего пользования.
- Оказание практической помощи РДО, ДРСУ, МРСУ, МЭУ и сторонним подрядным предприятиям в организации обучения ИТР, служащих и рабочих правилам производства работ, изучении нормативных документов по дорожной отрасли.
- Оказание методической помощи РДО и всем подрядным дорожным ремонтно-строительным организациям, занятым строительством, ремонтом и содержанием автомобильных дорог общего пользования в правильной организации работы геодезической, лабораторной и метрологической служб.
- Участие в заседаниях тендерного комитета по проведению торгов по объектам строительства, реконструкции и ремонта автомобильных дорог.
- Участие совместно с техническим отделом в изучении передовых технологий и во внедрении их в производство.
- Подготовка планов работы и заседаний Совета по качеству управления «Архангельскавтодор».
- Оказание практической помощи заводским лабораториям по методам лабораторного контроля дорожно-строительных материалов и выпускаемой продукции.
- Выполнение лабораторных услуг для дорожно-строительных организаций:
  - испытание дорожно-строительных материалов;
  - испытание асфальтобетонных и цементобетонных смесей;
  - подбор составов асфальтобетонных, цементобетонных, щебеночно-гравийных и песчано-гравийных смесей;
  - проведение испытаний вырубков (кернов) асфальтобетонных, щебеночно-гравийных и других видов покрытий;
  - испытания железобетонных конструкций, применяемых в дорожном строительстве.

Входная информация в ОЛТК из отделов управления «Архангельскавтодор» и сторонних организаций:

- План по капитальному строительству, реконструкции и ремонту федеральной и территориальных автомобильных дорог общего пользования на текущий год, выполняемых за счет всех источников финансирования (плановый отдел).
- Информация о разработанной проектно-сметной документации (техотдел).
- Информация об издаваемых, выпускаемых и вводимых в действие нормативных документах по отрасли дорожного хозяйства (техотдел).
- Информация о проведенных конкурсных торгах по объектам дорожного хозяйства (отдел конкурсов и контрактов).
- Информация по принятым, по результатам проверок ОЛТК, мерам по вопросам улучшения качества строительства, реконструкции и ремонта дорог и дорожных сооружений (райдоротделы, подрядчики).
- Информация о применяемых дорожно-строительных материалах, паспорта, организация входного и операционного контроля (райдоротделы, подрядчики).
- Заявки на подбор рецептов на приготовление асфальтобетонных цементобетонных и оптимальных смесей и на испытание дорожно-строительных материалов и конструкций.

Выходная информация ОЛТК, формирующаяся в результате деятельности отдела:

- Информация о проведенных проверках качества строительства, реконструкции и ремонта федеральных и региональных дорог и дорожных сооружений.
- Информация о проведенных проверках качества выпускаемых дорожно-строительных материалов и конструкций на АБЗ подрядных организаций, щебзаводе и цехе ЖБИ в г. Северодвинске.
- Информация о качестве асфальтобетона, цементобетона и дорожно-строительных материалов, направляемых в ОЛТК лужбами РДО.
- Рецепты на приготовление асфальтобетона, цементобетона и оптимальных щебеночно-гравийных смесей.

## **ОТДЕЛ ПЛАНИРОВАНИЯ**

### Основные задачи отдела

- планирование
- статистическая отчетность

### Функции отдела

- определение потребности в средствах на содержание, ремонт, строительство а/д на планируемый период и перспективу
- разработка перспективных программ развития
- подготовка прогнозов по источникам и объемам финансирования дорожных работ (доходной части ТДФ)
- увязка потребности в средствах на дорожные работы с имеющимися финансовыми средствами (формирование бюджета ТДФ)
- подготовка документов по исполнению бюджетов, смет расходования средств на управление, смет учреждений, подведомственных управлению
- анализ исполнения бюджетов, смет
- подготовка нормативных документов, связанных с задачами отдела (ОЗ о бюджете ТДФ и др.)
- подготовка и представление статистической информации
- подготовка справок, ответов на запросы, письма

### Входящая информация

- предложения по объектам и объемам дорожных работ (РДО, администрации муниципальных образований, подрядчики, заинтересованные организации и лица)
- информация для отчетности от РДО, бухгалтерии, ОКСа, технического отдела
- нормативные и распорядительные документы от Государственной службы дорожного хозяйства Росавтодор
- письма (из разных источников, от глав администраций МО)
- информация, определяющая параметры планирования, от отделов управления (основные: ОКС, СДО, эксплуатация, технический отдел, бухгалтерия и финансовая группа, РДО)
- администрация области (департамент экономики, департамент финансов) - критерии планирования, разработки бюджета ТДФ

- указания от руководства

#### Исходящая информация

- бюджет ТДФ на текущий год
- планы на дорожные работы с квартальной разбивкой, сметы на текущий год
- планы на перспективу
- статотчетность
- письма
- нормативные документы (соглашения, проекты законов, проекты распоряжений администрации)
- аналитические справки
- информационные справки

## ТЕХНИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

### Основные задачи отдела

- Рассматривает и анализирует проектно-сметную документацию. Проводит ее экспертизу (самостоятельно или через управление государственной вневедомственной экспертизы ) и готовит документы для ее утверждения.
- Согласовывает с проектными организациями, районными дорожными отделами и подрядчиками необходимые изменения проектных решений с учетом применения прогрессивных конструкций, эффективных материалов и оказывает практическую помощь подрядным организациям в реализации принятых мероприятий, рассматривает разногласия, возникающие при согласовании проектов.
- Организует работу по рационализации и изобретательству в управлении, осуществляет контроль за внедрением рационализаторских предложений и выплатой установленного вознаграждения.
- Осуществляет техническую информацию, пропаганду индустриальных методов производства работ, обобщение достижений новаторов и обеспечение внедрения в управлении новейших достижений науки и техники. Организует в этой сфере деятельности смотры, выставки, конференции и т.п.
- Разрабатывает долгосрочные программы дорожного строительства
- Разрабатывает и представляет на утверждение соответствующей инстанции технические задания проектным организациям на проектирование объектов дорожного хозяйства области.
- Совместно с отделом планирования участвует в работе по составлению перспективных планов экономического развития отрасли и титульных списков строительства, реконструкции и ремонта объектов дорожного хозяйства.
- Участвует в составлении заключений по поступающим в управление проектам нормативных документов на строительство и эксплуатацию автомобильных дорог и мостов.
- Организует работу технического совета управления, оформляет его решения и осуществляет проверку их выполнения.
- Планирует, заключает договора, осуществляет в рамках утвержденного лимита финансирование проектно-изыскательских работ, учет и периодическую переоценку их стоимости в связи с инфляцией ( по распоряжениям директивных органов).
- Отслеживает изменения в нормативных документах и вносит их в контрольные экземпляры, по договорам с дорожными организациями области помогает им в получении техдокументации, строительных норм и правил, каталогов, ГОСТов, плакатов, справочников и другой технической литературы.
- Совместно с отделом планирования и бухгалтерией участвует работе по составлению отчетов о деятельности управления.
- Организует работу хранилища проектно-сметной документации и технической библиотеки.
- Рассматривает просьбы сторонних организаций о согласовании проектных решений связанных с примыканием, пересечением автодорог или расположением вблизи их различных объектов, готовит по ним обоснованные заключения и представляет на утверждение руководства управления.
- Организует работу по лицензированию дорожной деятельности управления.
- Организует сбор предпроектной документации силами проектных организаций или совместно с ними; при необходимости, осуществляет эту работу собственными силами.
- Изучает, обобщает систему ценообразования и сметного нормирования в строительстве, складывающуюся в условиях развивающихся рыночных отношений, а также использование

автоматизированных систем в указанной сфере, организует учебу по этому вопросу работников управления и подрядных организаций с целью внедрения ее в повседневную практику. Выпускает директивные документы по вопросам ценообразования для подрядных организаций, проектных организаций и отделов автодора.

- Подготовка конкурсной документации для подрядных торгов. Участие в конкурсной комиссии по подрядным торгам.
- Организация смотра-конкурса на лучшую проектно-сметную документацию.

## **ОТДЕЛ КОНКУРСОВ И КОНТРАКТОВ**

### Основные задачи отдела

Основной задачей отдела является организация и проведение конкурсов по размещению заказов на выполнение работ на автомобильных дорогах области (проектирование, строительство, ремонт и содержание), обеспечивающих эффективное использование федерального и территориального дорожного фонда, повышение заинтересованности участников инвестиционного процесса.

Основными функциями отдела являются:

- участие в рассмотрении годовых и перспективных планов дорожных работ,
- рассмотрение проектно-сметной документации по объектам строительства и ремонта,
- разработка конкурсной документации по объектам подрядных торгов (конкурса),
- подготовка информации о проведении подрядных торгов (конкурса),
- обеспечение взаимосвязи претендентов и организатора торгов (конкурса) в период подготовки конкурсных заявок,
- прием конкурсных заявок и подготовка их к рассмотрению на заседании Конкурсной комиссии,
- извещение о результатах проведения подрядных торгов (конкурса) и передача документов для заключения договора подряда,
- ведение информации о потенциальных подрядчиках на выполнение дорожных работ,
- контроль за изменением тарифов на перевозки дорожно-строительных грузов.

Входная информация в отдел из отделов Управления «Архавтодор» и сторонних организаций:

- план работы по проектированию, строительству, ремонту и содержанию а/дорог (ПЭО),
- проектно-сметная документация по объектам строительства и ремонта, технические задания по объектам проектирования (Технический отдел),
- перечень объектов содержания и работ по повышению безопасности движения (отдел содержания, ОДиБД),
- информация о заключении контрактов и их исполнении (СДО, ОКС, Технический отдел)
- информация (акты проверок) о качестве и соблюдении нормативов при выполнении дорожных работ подрядными организациями (ОЛТК),
- Конкурсные заявки (предложения) на участие в конкурсе (сторонние организации).

Выходная информация отдела, формирующаяся в результате деятельности отдела:

- информация о результатах конкурса (протокол заседания Конкурсной комиссии, уведомление),
- условия заключения договора подряда,
- отчетность перед статуправлением и вышестоящей организацией,
- замечания по рассмотрению ПСД,
- информация о применении тарифов на автоперевозки,
- информация о подрядчиках при проведении закрытых подрядных торгов.

## **ОТДЕЛ СОДЕРЖАНИЯ**

### Основные задачи отдела

Основной задачей отдела является разработка и осуществление на сети дорог общего пользования комплекса мер, направленных на своевременное и высококачественное, при минимальных затратах ,

содержание, ремонт и инженерное обустройство автодорог и сооружений на них, обеспечение бесперебойного и безопасного движения по ним автотранспортных средств с нормативными скоростями и нагрузками с учетом перспектив развития автомобильного транспорта.

Отдел содержания:

- разрабатывает и осуществляет программы развития сети дорог общего пользования, осуществляет с этой целью взаимодействие с владельцами автодорог и заинтересованными организациями по вопросам передачи ведомственных дорог в сеть дорог общего пользования;
- организует и осуществляет на конкурсной основе подготовку договоров с подрядными организациями на проведение работ по содержанию дорог общего пользования и искусственных сооружений на них;
- осуществляет контроль за соблюдением организациями, предприятиями, частными лицами требований нормативных документов по охране автомобильных дорог и дорожных сооружений;
- рассматривает и представляет для утверждения в установленном порядке вопросы о целесообразности временного ограничения или прекращения движения автотранспортных средств по автодорогам, искусственным сооружениям с целью обеспечения сохранности сети автодорог и сооружений на них при неблагоприятных дорожно-климатических и иных условиях.
- организует и осуществляет работы по обеспечению сохранности дорог общего пользования. Осуществляет выдачу разрешений на проезд по дорогам общего пользования крупногабаритного и тяжеловесного транспорта в соответствии с нормативными требованиями. Контролирует работу службы весового контроля.
- отдел содержания организует учет интенсивности движения.
- организует и осуществляет работы по проведению технического учета, инвентаризации и паспортизации автодорог и дорожных сооружений, земель под дорогами и дорожными сооружениями.
- контролирует целевое финансирование работ по содержанию дорог.

Входная информация в отдел:

- из диспетчерской группы: сведения о проезде (ежедневно, круглогодично), информация о ямочном ремонте, заготовке материалов и проч.;
- из РДО и ДРСУ : материалы о выполненных объемах работ и их стоимости по содержанию, дефектные ведомости по мостам и по разрушениям дорог в период паводка; акты окончательной приемки по ремонтам
- из МЭУ, Центр «Поиск»: результаты диагностики, обследования мостов;
- из ПЭО: планы работ по ремонтам и содержанию дорог и искусственных сооружений;
- из ОКС: акты ввода строительных объектов по итогам года, сведения об отводе земель под строительство дорог;
- из СДО: выполнение плана по ремонтам;
- из ОкиК: сведения об итогах торгов;
- из Отдела диагностики и безопасности движения: сведения о ДТП, состоянии дорог, об объектах сервиса;
- из Службы весового контроля: сведения о крупногабаритных и тяжеловесных грузах

Выходная информация отдела:

- данные о протяженности автодорог, наличии искусственных сооружений, обустройстве дорог и их балансовой стоимости;
- выполнение работ по ремонтам (натуральные показатели), по содержанию;
- данные по учету земли под автодорогами, арендная плата за землю (земельный налог);
- сведения по мостам;

## **ОТДЕЛ ИННОВАЦИЙ**

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

- Отдел инноваций (в дальнейшем ОИин) образован с целью повышения эффективности инновационной деятельности; выполнения технико-экономических обоснований и инвестиционных исследований для принятия решений по вложению средств в дорожные работы, приобретению новой техники; более широкого внедрения при строительстве, ремонте и

эксплуатации дорог и дорожных сооружений новых технологий и материалов; внедрения в практику управленческой деятельности системного подхода; координации деятельности по передаче дорожных технологий; повышения управленческой компетентности персонала в области новых технологий; проработки вопросов экологической безопасности автомобильных дорог.

- ОИин является структурным подразделением Управления автомобильными дорогами.
- ОИин возглавляет начальник отдела, непосредственно подчиняется заместителю начальника управления по содержанию автодорог.
- ОИин в своей деятельности руководствуется законодательными актами Российской Федерации, Положением об Управлении автомобильными дорогами, СНиПами, ГОСТами и настоящим Положением.

#### ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ОТДЕЛА ИННОВАЦИЙ

Основными задачами ОИин являются - технико-экономический анализ эффективности вложений средств в дорожные работы, инновационная деятельность в рамках внедрения и передачи технологий

На ОИин возлагаются следующие основные функции.

##### **В рамках технико-экономического и экологического анализа:**

- внедрение в практику управленческой деятельности системного подхода;
- технико-экономический и финансовый анализ эффективности вложений средств в проектные, ремонтные работы, работы по строительству и эксплуатации дорожной инфраструктуры, на приобретение новой техники;
- оценка выгоды альтернативных вариантов при принятии решений по дорожным вложениям с использованием программных комплексов НДМ-4 (Система развития и управления автомобильными дорогами), Геограком- 5W;
- учет основных характеристик транспортного движения по дорогам общего пользования (интенсивность, состав и направления потоков, парк транспортных средств и т.д.) совместно с отделами содержания, диагностики и безопасности движения, РДО;
- сбор и анализ информации по экономическому развитию отдельных регионов и районов Архангельской области;
- составление отчетов, докладов и заключений по вышеперечисленным вопросам,
- проработка вопросов, связанных с экологической безопасностью автомобильных дорог и сооружений на них,
- оценка эффективности внедрения новых технологий дорожных работ.

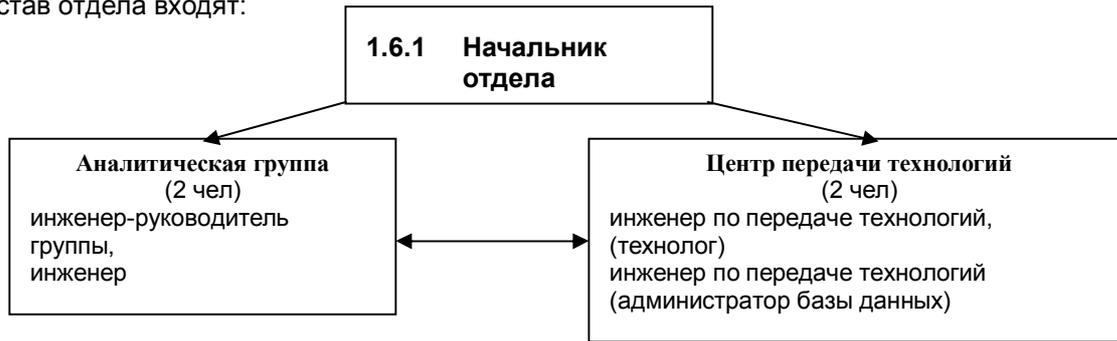
##### **В рамках Центра передачи технологий:**

- поиск и комплектование базы данных отечественной и иностранной информации по дорожным технологиям, её распространение как внутри области, так и по России (через РАДОР),
- оказание помощи в организации теоретических и практических учебных курсов и семинаров по внедрению новых технологий,
- поддержка контактов с российскими и иностранными Центрами передачи технологий,
- создание, а в последствии ведение и обслуживание сервера базы данных по дорожным технологиям и дорожно-строительной технике,
- оказание информационной, методической и консультативной помощи подрядным организациям при внедрении новых технологий,
- ведение фонда НИОКР, координация деятельности по внедрению результатов выполненных научных исследований в практику дорожных работ,
- накопление базы данных и подготовка обоснований по приобретению новой дорожной техники.

#### СТРУКТУРА ОТДЕЛА ИННОВАЦИЙ

Структура и штаты ОИин формируются по принципу необходимой достаточности для возложенных на него функций и задач и исходя из условий его нормального функционирования.

В состав отдела входят:



## ПРАВА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ИННОВАЦИЙ

- Права и функциональные обязанности сотрудников ОИин осуществляются в соответствии с должностными инструкциями, утверждаемыми начальником Управления;
- Для выполнения возложенных на ОИин задач и функций, сотрудники отдела имеют право:
  - участвовать в подготовке и обосновании планов всех видов дорожных работ;
  - представлять "Архангельскавтодор" в других организациях по вопросам, относящимся к их компетенции;
  - участвовать в Программах международного сотрудничества,
  - доступа к информации и документам других отделов и служб Управления;
- Сотрудники отдела несут ответственность:
  - за достоверность и полноту собираемой, анализируемой и распространяемой информации;
  - за качественное и наглядное оформление отчетов, докладов, информационных листков с использованием современных информационных технологий;
  - за нарушение правил внутреннего распорядка, за материальный ущерб, нанесенный предприятию;

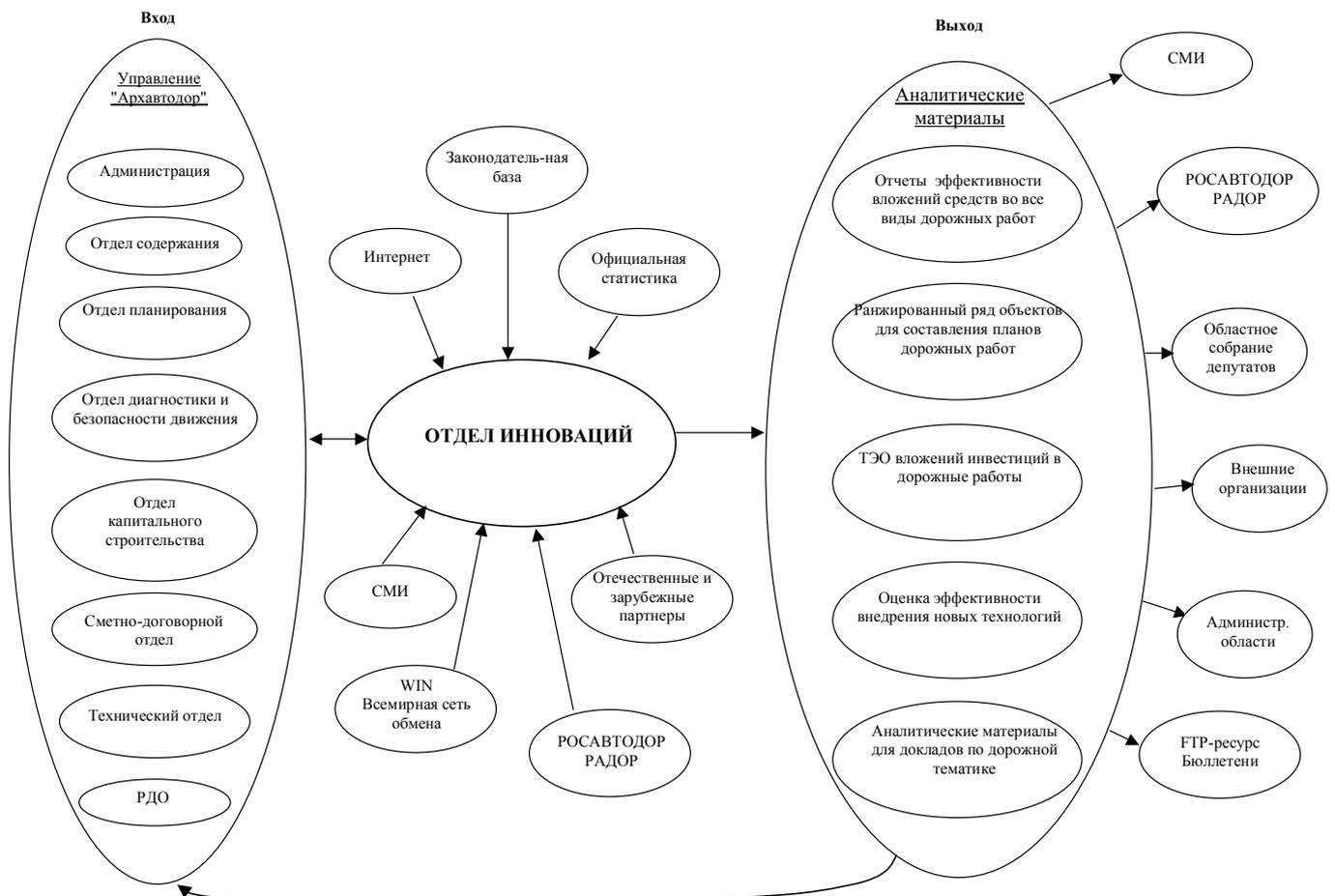
## УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ИННОВАЦИИ

- Управление ОИин осуществляется начальником отдела, назначаемым на должность и освобождаемым от должности приказом начальника Управления.

Входная информация.

- Администрация Управления.
  - Приказы
  - Руководящие документы.
- Отдел содержания.
  - Перечень автомобильных дорог и искусственных сооружений, находящихся на балансе Управления "Архавтодор",
  - Паспорта автомобильных дорог,
  - Среднегодовая среднесуточная интенсивность движения по основным дорогам,
  - Состав и удельные стоимости работ по содержанию автодорог и искусственных сооружений,
  - Запросы по технологиям и координатам организаций.
- Отдел диагностики и безопасности движения.
  - Данные о состоянии автомобильных дорог,
  - Данные о ДТП на автомобильных дорогах,
  - Запросы по технологиям и координатам организаций.
- Отдел планирования.
  - Планы дорожных работ (вид работ, объемы, стоимость)
- Отдел капитального строительства.
  - Проектная документация объектов строительства и реконструкции,
  - Удельные стоимости работ по реконструкции и строительству,
  - Перечень объектов сданных в эксплуатацию,
  - Запросы по технологиям и координатам организаций.
- Сметно-договорной отдел.

- Проектная документация объектов ремонта,
- Удельные стоимости ремонтных работ,
- Перечень объектов, сданных в эксплуатацию.
- Технический отдел.
  - Нормативная литература,
  - Проектная документация дорожных работ,
  - Запросы по технологиям и координатам организаций.
- РДО.
  - Интенсивность и состав движения по автодорогам,
  - Объем пассажирского автобусного движения в районе,
  - Вид и состав грузов, перевозимых по автодорогам района,
  - Состав парка транспортных средств в районе,
  - Численность населения в районе,
  - Запросы по технологиям и координатам организаций
- Печатные материалы в бумажном и электронном виде.
  - Газеты, журналы, информационные листки, статистические сборники.
- Информация сети INTERNET.
  - Официальная информация,
  - Справочная информация,
  - Статьи, обзоры, аналитические материалы.



## ОТДЕЛ ИНФРАСТРУКТУРЫ

### Основные задачи отдела

- Ведение учета государственного имущества, находящегося в ведении Управления «Архангельскавтодор», контроль за его использованием.
- Ведение реестра областного и федерального имущества.
- Инвентаризация госимущества управления и находящегося в ведении дорожных предприятий.
- Контроль за оформлением движения основных средств.
- Контроль и оформление передачи ЖКХ из областной и федеральной собственности в муниципальную.
- Расчет потребности машин, механизмов для содержания автодорог.
- Перераспределение излишнего и неиспользуемого имущества среди госпредприятий.
- Подготовка приказов и распоряжений по использованию, хранению и техническому обслуживанию машин, механизмов, зданий, сооружений.
- Расчет по распределению и перемещению техники, оборудования по предприятиям.

Информация из отделов Управления и сторонних организаций, выходная информация.

Документы	ФДС	Комитет по управлению госимуществом	Администрация области	Администрации районов	Мэрия	Руководство Управления	Отделы управления	Подрядчики
Входящая	Распоряжение Приказ	Постановление Согласование Распоряжение Разрешение	Распоряжения Согласование	Согласование	Согласование	Распоряжение Приказ	Запрос	Отчетность Предложения Акты
Исходящая	Отчетность Переписка	Переписка Отчетность	Переписка	Переписка	Переписка	Переписка	Отчетность	Согласование

## **ОТДЕЛ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И СВЯЗИ**

### Основные задачи отдела

- Контроль состояния компьютерной техники в отделах и РДО.
- Поддержка программного обеспечения.
- Администрирование баз данных.
- Поддержка и администрирование компьютерной сети.
- Администрирование телефонной станции и поддержка телефонной сети.

### Входящая информация.

- Администрация управления.
  - Приказы.
  - Распоряжения.
  - Письма.
- Бухгалтерия.
  - Наличие техники на балансе.
- Все отделы управления.
  - Потребности в компьютерной технике и программном обеспечении.

### Выходящая информация

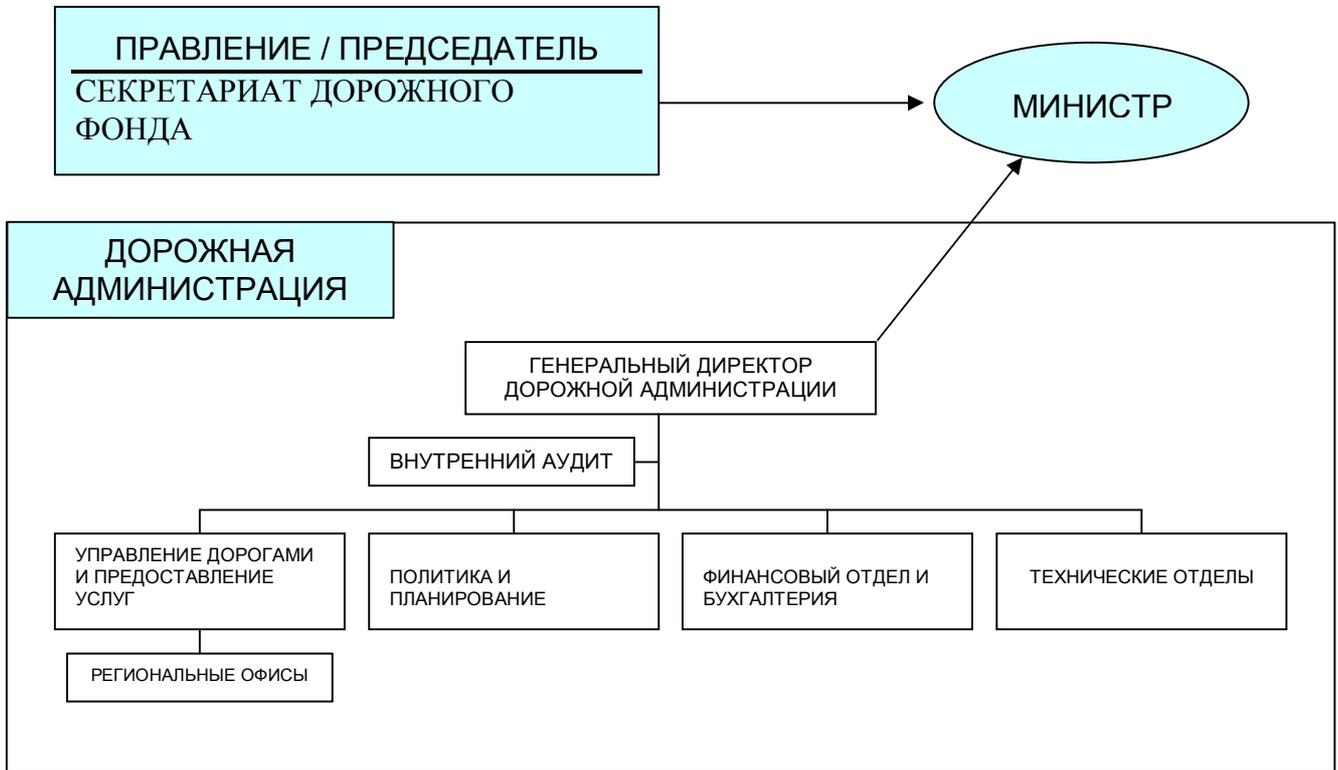
- Отчеты о состоянии парка компьютерной техники.
- Отчеты о выполненных работах
- Отчеты планирование приобретения компьютерной техники
- Internet

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3 – ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ИЗМЕНЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ АРХАНГЕЛЬСКАВТОДОРА



**ПРИЛОЖЕНИЕ 4 – МОДЕЛИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ДОРОЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**ТИПИЧНЫЙ ПРИМЕР**  
**ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ДОРОЖНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ**



**ДОРОЖНЫЙ СЕКТОР**



## ЭТАПЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ДОРОЖНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ

ЭТАП I	ЭТАП II	ЭТАП III	ЭТАП IV	ЭТАП V
Отдел общественных работ	Определение Заказчика и Подрядчика	Разделения функций Заказчика и подрядчика Создание дорожного совета	Корпоратизация Подрядчика Приватизация подрядчика	Корпоратизация Заказчика



Снижение прямого вмешательства со стороны государства  
Децентрализация

## ЭТАПЫ ЭВОЛЮЦИИ ДОРОЖНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ

I	II	III	IV	V
МИНИСТЕРСТВО ОБЩ. РАБОТ	МИНИСТЕРСТВО ОБЩ. РАБОТ И ТРАНСПОРТА	МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА	МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА	МТ
«Бюро общественных работ»	ДОРОЖНАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ ЗАКАЗЧИК   ПОДРЯДЧИК	АДМИНИСТРАЦИЯ ЗАКАЗЧИКА   ПОДРЯДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	ДОРОЖНАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАКАЗЧИКА, ДОРОЖНЫЙ ФОНД	КОРПОРАТИЗАЦИЯ ЗАКАЗЧИКА
-СТРОИТЕЛЬСТВО -СОДЕРЖАНИЕ -ПРОСТАЯ, НО ХАОТИЧНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ -«ПОЛИТИЧЕСКОЕ» РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ	ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ СОСРЕДОТОЧЕНИЕ НА ДОСТИЖЕНИИ ЭКОНОМИЧНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЕ МТ МИН-ВО ОБЩ. РАБОТ СТАНОВИТЬСЯ ДОРОЖН. АДМИНИСТРАЦИЕЙ	РЫНОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ДОРОЖНАЯ АДМ. ПОЛУЧАЕТ БОЛЬШЕ ПОЛНОМОЧИЙ	КОРПОРАТИЗАЦИЯ И ПРИВАТИЗАЦИЯ ПОДРЯДЧИКА ГОЛОВНОЙ ОФИС ДОРОЖН. АДМИН. УПРАВЛЯЕТ ИМУЩЕСТВОМ РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОФИСЫ РУКОВОДЯТ ДОР. ПРОГРАММОЙ	ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ СОЗДАТЬ БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

ПРОГРЕССИРОВАНИЕ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ →