

Стратегия развития оператора ЖКХ на 2024-28 гг.



2023

Оглавление

1.	Ретроспективный анализ деятельности предприятия	4
1.1.	Общая информация о предприятии.....	4
1.2.	Техническое описание общества	5
1.3.	Анализ финансового положения	5
1.4.	Анализ финансовой устойчивости организации	6
2.	Стратегическая цель развития предприятия.....	10
2.1.	Анализ внешней среды.....	10
2.1.1.	Стратегия развития ЖКХ РФ	10
2.1.2.	Стратегия социально-экономического развития ZZZ на период до ****	
года	11	
2.1.3.	Стратегия социально-экономического развития МО г. YYY	12
2.1.4.	Программа развития систем коммунальной инфраструктуры МО г.	
YYY	13	
2.1.5.	Анализ деятельности общества в сравнении с сопоставимыми	
компаниями	14	
2.2.	Анализ внутренней среды.....	14
2.2.1.	Электроснабжение.....	14
2.2.2.	Теплоснабжение	15
2.2.3.	Водоснабжение	15
2.2.4.	Водоотведение	15
2.2.5.	Анализ ФХД за **** год.....	16
2.2.6.	Кадровые ресурсы	17
2.3.	Оценка рисков.....	18
2.3.1.	Организационный и управленческий риск	18
2.3.2.	Технологические риски	19
2.3.3.	Риск материально-технического обеспечения	19
2.3.4.	Финансовые риски.....	20
2.3.5.	Экономические риски.....	20
2.3.6.	Политические риски	20
2.4.	Анализ возможностей.....	20
2.6.	Цели развития предприятия.....	22
2.7.	Задачи для достижения целей.....	22
2.8.	Мероприятия для выполнения задач	22
2.8.1.	Производственные мероприятия.....	22
2.8.2.	Инвестиционные мероприятия.....	22
2.8.3.	Мероприятия по развитию средств ИТ	23
2.9.	Показатели достижения целей	23
2.10.	Финансовая модель.....	23
3.	Инструменты поддержки стратегии	23
3.1.	План мероприятий по реализации стратегии развития	23
3.2.	КПЭ для мониторинга выполнения стратегии	24
3.3.	Ключевые показатели эффективности	24
Приложение *	Организационная структура АО «XXX»	24

Приложение *. Структура основных средств и объектов незавершенного капитального строительства за **** год	24
Приложение *. Программа обучения персонала на **** год	24
Приложение *.Бюджет доходов и расходов АО «XXX» на *-* гг.	24
Приложение *. Прогноз движения денежных средств АО " XXX" на *-* гг.	25
Приложение *. Прогнозный бухгалтерский баланс АО " XXX" на *-* гг., тыс. руб.	25

На нашем сайте размещены несколько **примеров разработанных нами стратегий**. **Как заказать построение стратегии**, можно узнать по ссылке. Хотите узнать о возможностях **оптимизации расходов** на эту услугу? Читайте в разделе **"Стоимость разработки стратегии развития предприятия"**.

 Если вы **заполните эту форму**, мы **подготовим коммерческое предложение**, учитывающее возможности такой оптимизации.

1. Ретроспективный анализ деятельности предприятия

1.1. Общая информация о предприятии

Акционерное общество «XXX» (далее АО) создано путем реорганизации, Единственным учредителем (акции принадлежат ему же) АО является муниципальное образование город УУУ в лице управления имущественных отношений Администрации города УУУ. ...

В целях получения прибыли путем эффективного использования, принадлежащего АО имущества в интересах самого общества и его акционера, и удовлетворения общественных потребностей АО осуществляет в установленном законодательством РФ порядке следующие основные виды деятельности:

..

Общество осуществляет прочие виды деятельности, указанные в Уставе.

АО вправе осуществлять любую деятельности, не закрепленную в Уставе, если эта деятельность не противоречит требованиям действующего законодательства РФ.

Среднегодовая численность работающих АО «XXX» за **** год составила * *** человек. Списочная численность на **. **. **** года составляет * *** человека.

Органы управления и контроля АО «XXX»:

...

Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществлялся Советом директоров Общества, на основании Устава АО «XXX».

На основании решения единственного акционера акционерного общества "XXX" от **. **. **** № * на ****_**** корпоративный год утвержден Совет директоров в количестве * человек в следующем составе:

...

Дочерних и зависимых обществ АО не имеет.

Уставный капитал Общества зарегистрирован в размере * *** * ** * ** рублей и состоит из номинальной стоимости акций. Обществом размещено * *** * ** обыкновенных именных акций номинальной стоимостью * *** * ** рублей каждая.

...

Организационная структура АО «XXX» МО г. УУУ представлена в Приложении №*.

АО «XXX» выполняет на территории МО г. УУУ большую социальную роль:

- АО «XXX» обеспечивает наличие в регионе **** рабочих мест.
- За период **** гг. предприятие выплатило *,*** млрд. руб. заработной платы.
- За тот же период в страховые фонды направлено *** млн. руб. социальных отчислений с фонда оплаты труда.
- АО обеспечивает ... ** тыс. жителей МО УУУ
- В АО работает ** инвалидов.
- АО финансирует экологические проекты, оказывает благотворительную и спонсорскую помощь общественным и спортивным организациям города.

1.2. Техническое описание общества

....

1.3. Анализ финансового положения

Анализ финансового состояния Акционерное общество "ХХХ" выполнен за период **.**-**.**.**** г.

Таблица 1. Структура имущества и источники его формирования

...

Активы организации за год увеличились на * *** тыс. руб. (на **, %). Учитывая увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на **, %. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является негативным показателем.

...

Рисунок 1. Структура активов АО на **.**.****

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- основные средства – * *** тыс. руб. (**, %).

Структура основных средств и объектов незавершенного капитального строительства за **** год см. Приложение *.

- денежные средства и денежные эквиваленты – *** тыс. руб. (**, %)

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- ...

Собственный капитал организации на ** декабря **** г. составил * *** тыс. руб. Изменение собственного капитала за анализируемый период составило +*** тыс. руб.

Таблица 2. Оценка стоимости чистых активов организации

...

Чистые активы организации на последний день анализируемого периода лишь немного (на **, %) превышают уставный капитал.

...

Рисунок 2. Динамика чистых активов и уставного капитала

1.4. Анализ финансовой устойчивости организации

Таблица 3. Основные показатели финансовой устойчивости АО

...

Коэффициент автономии организации на **.**.**** составил *,**. ...

На диаграмме ниже наглядно представлена структура капитала организации:

...

Рисунок 3. Структура капитала АО на **..******

Коэффициент автономии равен *,**, при нормативном значении не менее *,**. Коэффициент автономии показывает, какая часть активов образуется за счет собственного капитала. Соответственно **% имущества АО «XXX» сформировано из собственных средств, что говорит о стабильной работе Общества.

Коэффициент финансового левериджа равен *,**. Коэффициент показывает соотношение заемных средств и суммарной капитализации и характеризует степень эффективности использования компанией собственного капитала. Нормальное значение меньше *.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равен *,**. Отражает долю собственных оборотных средств во всех оборотных активах Общества. Нормативное значение *,* и более.

Индекс постоянного актива равен *,**. Отражает, какая величина собственных средств организации расходуется на обеспечение внеоборотных активов. Если расчетное значение индекса варьируется между показателями от *,* до *, то это говорит о том, что предприятие отличается финансовой стабильностью и платежеспособностью.

Коэффициент покрытия инвестиций *,** Коэффициент, показывает, какая часть активов организации финансируется за счет устойчивых источников: собственных средств и долгосрочных пассивов. Если коэффициент близок к *, это говорит о полном покрытии долгосрочных вложений.

Коэффициент обеспеченности запасов равен *,** Позволяет оценить, достаточно ли у предприятия оборотного капитала с точки зрения обеспечения оптимального уровня материальных запасов. Нормальное значение: не менее *,*.

Коэффициент краткосрочной задолженности равен *,**. Если показатель близок к нулю, это свидетельствует о наличии у компании крайне незначительных долговых обязательств в сравнении с ее собственным капиталом и свидетельствует о финансовой стабильности и платежеспособности.

Все коэффициенты находятся в пределах нормативного значения.

Таблица 4. Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

...

По всем трем вариантам расчета по состоянию на **.**.**** наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. Следует обратить внимание, что несмотря на хорошую финансовую устойчивость все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за год ухудшили свои значения.

***. *. Анализ ликвидности**

Таблица 5. Расчет коэффициентов ликвидности

....

Все коэффициенты ликвидности тоже находятся в пределах нормативного значения и свидетельствуют о способности компании погашать текущую задолженность.

Таблица 6. Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

....

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняются все, кроме одного. Организация способна погасить наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), которых больше на **, *%. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (П*). В данном случае у организации недостаточно быстрореализуемых активов для полного погашения среднесрочных обязательств (**% от необходимой величины). Однако следует учесть, что это стало следствием неоправданного завышения величины высоколиквидных активов – их величины достаточно не только для покрытия наиболее срочных обязательств, но и хватает в совокупности с быстрореализуемыми активами для покрытия среднесрочных обязательств.

***. *. Анализ выручки**

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности Акционерное общество "XXX" за **** год и аналогичный период прошлого года.

....

Таблица 7. Основные результаты деятельности организации

...

По решению №* единственного акционера АО «XXX» от **.**.**** года чистая прибыль распределена в следующем порядке:

...

Для анализа выручки необходимо проанализировать производственные показатели, а именно полезный отпуск коммунальных ресурсов:

Таблица 8. Производственные показатели АО за **-** гг.**

...

В **** году по сравнению с **** годом наблюдалось
Производственные показатели напрямую влияют на выручку.
Тарифы на услуги АО см. Приложение №*.

Таблица 9. Анализ выручки

....

В **** году выручка меньше **** года, основной причиной является

Наибольший удельный вес в структуре выручки занимает

...

Рисунок 4. Структура выручки

***.*. Анализ рентабельности**

Таблица 10. Показатели рентабельности

...

За период с **.**.**** по **.**.**** организация по обычным видам деятельности получила ...

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) к выручке организации, за **** год составил *,*%.

...

Рисунок 5. Динамика показателей рентабельности

В следующей таблице представлена рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

Таблица 11. Рентабельность капитала

...

За рассматриваемый период каждый рубль собственного капитала организации обеспечил *,*** руб. чистой прибыли.

***.*. Анализ деловой активности (оборачиваемости)**

Далее в таблице представлены показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата вложенных в предпринимательскую деятельность денежных средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Таблица 12. Показатели оборачиваемости

...

Приведен расчет показателя в днях. Значение коэффициента равно отношению *** к значению показателя в днях.

Показатели хуже нормативов: №№ *, *, *,*.

Показатели в пределах нормативов: №№ *,*.

***.*. Производительность труда**

Эффективность использования трудовых ресурсов характеризует показатель производительности труда. В данном случае производительность труда рассчитана как отношение выручки от реализации к средней численности работников.

Производительность труда в течение всего анализируемого периода составила * *** тыс. руб./чел.

***.**. Выводы по результатам анализа**

Следующие * показателей финансового положения организации имеют *исключительно хорошие* значения:

-

Среди показателей, *положительно характеризующих* финансовое положение и результаты деятельности Акционерное общество "XXX", можно выделить следующие:

-

Анализ выявил следующие *неудовлетворительные* показатели финансового положения и результатов деятельности организации:

- ...

Таблица 13. Рейтинговая оценка финансового состояния организации

...

По результатам проведенного выше анализа получены следующие качественные оценки:

***.**. Анализ кредитоспособности**

В данном разделе приведен анализ кредитоспособности Акционерного общества "XXX" по методике Сбербанка России (утв. Комитетом Сбербанка России по предоставлению кредитов и инвестиций от ** июня **** г. N ***_*-р).

Таблица 14. Расчёт показателя кредитоспособности

...

В соответствии с методикой Сбербанка заемщики делятся в зависимости от полученной суммы баллов на три класса:

- *первоклассные* – кредитование которых не вызывает сомнений (сумма баллов до *,** включительно);
- *второго класса* – кредитование требует взвешенного подхода (больше *,**, но меньше *,** включительно);
- *третьего класса* – кредитование связано с повышенным риском (больше *,**).

В данном случае сумма баллов равна *,*. Поэтому организация может рассчитывать на получение банковского кредита.

***.**. Прогноз банкротства**

В качестве одного из показателей вероятности банкротства организации ниже рассчитан Z-счет Альтмана (для Акционерного общества "XXX" взята *-факторная модель для частных непроизводственных компаний):

$Z\text{-счет} = *,**T_* + *,**T_* + *,**T_* + *,**T_*$, где

...

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- *,* и менее – высокая вероятность банкротства;
- от *,* до *,* – средняя вероятность банкротства;
- от *,* и выше – низкая вероятность банкротства.

По результатам расчетов для Акционерного общества "XXX" значение Z-счета по состоянию на **,**.**** составило *,*. Такое значение показателя свидетельствует о незначительной вероятности банкротства АО.

2. Стратегическая цель развития предприятия

2.1. Анализ внешней среды

2.1.1. Стратегия развития ЖКХ РФ

В документе «Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до **** года с прогнозом до **** года»¹ (далее – Стратегия), утверждённой постановлением Правительства РФ от ** октября **** г. № ****-р, отмечено, что проблема ветшания объектов коммунального хозяйства остается актуальной.

Текущее состояние систем централизованного теплоснабжения характеризуется недостаточными показателями надежности, энергоэффективности и экологичности,

Вызовами являются:

-

В Стратегии определены следующие задачи в области теплоснабжения:

- ...

Целями в сфере водоснабжения в Стратегии определены надежное обеспечение потребителей качественной питьевой водой, а также снижение неконтролируемого аварийного износа сетей водоснабжения, приводящего к большим потерям.

Вызовами являются:

-

¹ ****.//****.*****.*/****/****/*****8**16*7*****3***.***

Задачами являются:

-

Целями в сфере водоотведения являются снижение негативного воздействия на окружающую среду путем повышения качества очистки сточных вод, а также снижение неконтролируемого аварийного износа сетей водоотведения, приводящего к попаданию неочищенных стоков на рельеф местности и в водные объекты.

Вызовами являются:

-

Задачами являются:

-

....

2.1.2. Стратегия социально-экономического развития ZZZ на период до ** года**

В Стратегии СЭР ZZZ в отношении развития ЖКХ сделаны следующие выводы:

-

В Стратегии много внимания уделено вопросам экологии. Поскольку часть объектов АО является источниками загрязнений внешней среды, стратегия развития АО должна учитывать политику ZZZ в этой области.

...

В Стратегии СЭР ZZZ сделаны следующие выводы в отношении экологии:

-

...

В отношении развития коммунальной инфраструктуры в Стратегии ZZZ определены следующие задачи.

Задача *.*.*. Модернизация и реконструкция систем теплоснабжения.

Комплекс ключевых мероприятий:

- ...

Показатель задачи.

Количество введенных в эксплуатацию новых источников теплоснабжения в населенных пунктах автономного округа (нарастающим итогом к **** г.), ед.:

**** г. – *;

**** г. – *;

**** г. – **.

Задача *.*.*. Развитие и модернизация систем водоснабжения.

Комплекс ключевых мероприятий:

-

Показатель задачи.

Доля населения автономного округа, обеспеченного качественной питьевой водой из систем централизованного водоснабжения, %:

- **** г. – **;
- **** г. – **;
- **** г. – **;
- **** г. – **.

Задача *.*.*.*. Развитие и модернизация систем водоотведения.

Комплекс ключевых мероприятий:

-

Показатель задачи.

Доля сточных вод, очищенных до нормативных значений, в общем объеме сточных вод, пропущенных через очистные сооружения, %:

- **** г. – **, *;
- **** г. – **;
- **** г. – **;
- **** г. – **.

В отношении цели «Сокращение и ликвидация последствий антропогенного воздействия на окружающую среду» поставлены следующие задачи.

Задача *.*.*.*. Сокращение антропогенного воздействия на водные объекты и их водосборные территории.

Комплекс ключевых мероприятий:

- ...

Показатель задачи.

Доля сточных вод, очищенных до нормативных значений, в общем объеме сточных вод, пропущенных через очистные сооружения, %:

- **** г. – **, *;
- **** г. – **;
- **** г. – **;
- **** г. – **.

В соответствии с обоими сценариями развития ZZZ население YYY будет расти:

Таблица 15. Целевые показатели по численности населения ZZZ

Муниципальное образование	**** г.	**** г.	**** г.
Целевой сценарий	**, *	**, *	**, *
Инерционный сценарий	**, *	**, *	**, *

2.1.3. Стратегия социально-экономического развития МО г. YYY на период до ** года**

Перспективы развития YYY определены Стратегией социально-экономического развития муниципального образования город YYY до **** года (далее – Стратегия YYY)².

² *****.//*****.***/***/****/*****_*****_**/

...

В системе водоотведения запланировано:

-

Среди приоритетных направлений развития города УУУ в Стратегии названы следующие:

Модернизация жилищно-коммунального хозяйства

В рамках этого направления, в частности, поставлены следующие задачи:

Таблица 16. Задачи по направлению модернизация ЖКХ

...

Обеспечение экологической безопасности

Таблица 17. Задачи по направлению обеспечение экологической безопасности

...

В Стратегии УУУ определены интегральные индексы (целевые показатели) социально-экономического развития города. Среди них показатель к указанным выше задачам относятся:

Таблица 18. Целевые показатели в сфере ЖКХ

...

В «Плане мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития муниципального образования город УУУ до **** года»³, содержатся следующие пункты:

....

2.1.4. Программа комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры МО г. УУУ

В **** году ООО «...» была разработана «Программа комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры муниципального образования город УУУ Ямало-ненецкого автономного округа на период до **** года» (далее Программа), утверждённая Администрацией МО г. УУУ **. **. ****.

В Программе предусмотрен следующий объём финансирования инвестиций по направлениям ЖКХ:

Таблица 19. Финансирование направлений ЖКХ в соответствии с Программой, тыс. руб. без НДС

...

Программой предусмотрен высокий темп ввода жилья на территории МО город УУУ:

Таблица 20. Темпы ввода жилья на территории МО город УУУ на период до ** г.**

...

³ *****.//*****.***/***/****/*****_*****_**/

Для разработки обоснованных инвестиционных программ необходимо спрогнозировать потребление коммунальных ресурсов и динамику присоединённых нагрузок. Такая работа была выполнена в рамках подготовки Программы, а её результаты представлены в следующих таблицах.

Таблица 21. Динамика присоединенных нагрузок потребителей коммунальных ресурсов в МО город УУУ

.....

Таблица 22. Перспективное потребление ресурсов - показатель годового спроса на коммунальные ресурсы в МО город УУУ

.....

2.1.5. Анализ деятельности общества в сравнении с сопоставимыми компаниями

Таблица 23. Показатели деятельности предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями

.....

В таблице красным цветом выделены показатели, значения которых выпадают за рамки норматива, а зелёным – наилучшие значения. Отметим, что на протяжении анализируемых лет АО имело высокую экономическую эффективность, высокую финансовую устойчивость, один из лучших среди аналогичных предприятий размер чистого оборотного капитала.

2.2. Анализ внутренней среды

Финансовый анализ деятельности АО см. п. *.*.

В данном разделе представлен анализ состояния производственных ресурсов АО, необходимый для разработки плана их модернизации.

2.2.1. Электроснабжение

Акционерное общество «ХХХ» обслуживает источники электроснабжения и электрические сети на территории города. Энергорайон МО г. УУУа включает в себя следующие основные объекты:

Существующую систему электроснабжения города УУУа можно охарактеризовать наличием следующих проблем:

-

Для решения указанных проблем планируется проведение мероприятий по развитию объектов электросетевого хозяйства, строительства новых сетей */*, * кВ,

с увеличением сечения и пропускной способности, реконструкция устройств РЗиА, системы АСДУ, развитие системы АСКУЭЭ.

2.2.2. Теплоснабжение

АО «XXX» оказывает услуги теплоснабжения на территории города УУУ. На территории муниципального образования имеются производственные котельные, обеспечивающие собственные нужды промышленных предприятий. Характеристика системы теплоснабжения:

- ...

В результате инженерно-технического анализа работы системы теплоснабжения МО город УУУ АО «XXX» выявлены следующие основные технические и технологические проблемы, которые влияют на организацию качественного и надежного теплоснабжения:

- ...

2.2.3. Водоснабжение

Система водоснабжения города УУУа включает централизованные системы холодного и горячего водоснабжения, централизованные и децентрализованные системы технического водоснабжения производственных объектов. ...

Так же, в результате инженерно-технического анализа работы системы водоснабжения МО город УУУ выявлены технические и технологические проблемы:

- ...

Основной проблемой для системы теплоснабжения и РСО является недостаточное финансирование инвестиционных программ и заложенных в них работ по техническому перевооружению оборудования. Решением проблемы может быть поиск новых источников финансирования и ранжирование предлагаемых мероприятий для определения наиболее важных и первоочередных для существующего финансирования.

2.2.4. Водоотведение

Система водоотведения муниципального образования город УУУ включает централизованную и децентрализованную.

На очистные сооружения г. УУУа поступают два потока сточных вод:

- ...

...

Актуальным вопросом обеспечения водоотведения г. УУУ, является необходимость проведение проектно-изыскательских и строительно-монтажных работ по второму пусковому комплексу реконструкции канализационных очистных сооружений г. УУУ производительностью ***** м³/сут.

...

Проблемой перспективного развития сетей водоотведения является отсутствие ...

2.2.5. Анализ ФХД за **** год

По итогам финансово-хозяйственной деятельности АО "XXX" за **** год получена прибыль в размере * *** тыс.руб.

В разрезе услуг получены следующие показатели:

-
-

Средняя заработная плата за **** год по сравнению с аналогичным периодом **** годом увеличилась *, * % и составила ** ***, ** рублей, что является самым большим показателем по округу в отрасли ЖКХ. Производительность труда сохранена на уровне **** года и составила 3 *** тыс.руб./чел. По состоянию на **.**.**** года списочная численность составляла **** чел., по состоянию на 3 **.**.**** года — **** чел. За **** год уволено *** чел, из них ** чел с выходом на пенсию, принято *** чел.

АО «XXX» в **** году в рамках инвестиционных программ и договоров на технологическое присоединения к централизованным сетям тепловодоснабжения и водоотведения выполнило более ** мероприятий.

Заключены договора на выполнения следующих мероприятий:

1. ...

В рамках подготовки объектов к осенне-зимнему периоду ****-**** года, выполнены мероприятия на общую сумму *** ** тыс.руб.

За **** год обновлен автотранспортный парк, приобретены транспортные средства на общую сумму **,*** млн.руб.

Введены в эксплуатацию основные средства, построенные в рамках инвестиционных программ, а так же в рамках технологического присоединения на общую сумму ***,*** млн.руб.

Заключены договора аренды на имущество, находящееся в муниципальной собственности.

За **** год уплачено налогов на общую сумму *** ** тыс.руб. в бюджеты всех уровней.

Размер кредиторской задолженности по состоянию на **.**.**** года составил *** ** тыс.руб., в том числе задолженность перед поставщиками и подрядчиками *** ** тыс. руб.,

Авансы, полученные в рамках технологического подключения к инженерным сетям, составляют *** ** тыс. руб.

Дебиторская задолженность на **.**.**** года составила *** ** тыс.руб. (без учета резерва по сомнительным долгам). Проведён ряд мероприятий для снижения дебиторской задолженности.

В рамках благотворительной деятельности затраты не производственного характера без источника финансирования составили **, * млн.руб.

АО «XXX» на постоянной основе осуществляет мероприятия по снижению сверхнормативных потерь. За **** год по электрической энергии потери составили **, *% от отпуска в сеть, по холодному водоснабжению потери составили *, *% от

отпуска в сеть. В рамках ФЗ N* *** "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с развитием систем учета электрической энергии (мощности) в Российской Федерации" АО «XXX» с **.**.**** года осуществляет установку приборов учета электрической энергии в МКД с возможностью передачи данных. В **** году было оснащено умными приборами учета электроэнергии **** квартиры.

АО «XXX» на **** год ставит перед собой следующие приоритетные задачи:

-

2.2.6. Кадровые ресурсы

Динамика текучести персонала:

- За **** год принято *** человек, уволено, *** чел.
- За **** год принято *** чел., уволено *** чел.
- За **** год на ** августа принято ** чел., уволено *** чел.

Доля сотрудников с высоким стажем работы в компании:

На ** августа **** год численность работников составляет **** чел., стаж работы в Обществе которых:

- от * до * лет – *** чел.
- от * до ** лет – *** чел.
- от ** до ** лет – *** чел.
- от ** до ** лет – *** чел.
- от ** до ** лет – *** чел.
- от ** лет и более – ** чел.

Развитие института наставничества

• В Обществе имеется «Положение о наставничестве», постепенно развивается.

-

Динамика среднего возраста персонала

• Средний возраст сотрудников за **** и **** годы – ** лет (женщины – ** года, мужчины – ** лет).

- Доля сотрудников до ** лет – это *** человек на **.**.****.
- Доля сотрудников с высшим образованием *** чел.

На предприятии по ОТ ежегодно проходят обучение около *** сотрудников и по промышленной безопасности ** человек.

Взаимодействие с вузами для подбора сотрудников

-

Планы по численности персонала (создание рабочих мест)

Увеличение численности произойдет после

Таблица 24. Планы увеличения количества персонала

...
Таблица 25. Динамика среднемесячной заработной платы

Показатели	ед. измерения	**** год	**** год
Среднемесячная заработная плата	тыс.руб.	** ,*****	** ,*****

Социальный пакет

Социальные меры поддержки прописаны в Коллективном договоре такие как: оплат проезда к месту отдыха и обратно, оплата проезда к месту учебы и обратно, оплата переезда, единовременные выплаты, новогодние подарки детям, трудоустройство в летнее время детей сотрудников «Трудовое лето», проведение новогодних мероприятий для детей сотрудников.

Действует Положение о добровольном медицинском страховании.

Культурно-спортивная работа проводится: Посещение спортивных залов, бассейна за счет работодателя, проведение ежегодных спартакиад среди структурных подразделений, соревнование по ловле рыбы

2.3. Оценка рисков

***.*.*. Организационный и управленческий риск**

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск ошибок в подборе персонала
- Риск утраты или порчи имущества
- Риск невыполнения инвестиционной программы

Риск ошибок в подборе персонала

Недостаточная квалификация персонала может привести к некачественному выполнению функций, срыву планов продаж, убыткам, банкротству компании.

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск утраты или порчи имущества

Данный вид риска может возникнуть как результат пожара, стихийных бедствий, противоправных действий лиц.

Меры по снижению (исключению) риска: ...

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.

Риск невыполнения инвестиционной программы

Меры по снижению (исключению) риска:

....

Для предотвращения риска планируется:

-

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

***.*.*. Технологические риски**

Риск заключается в **исправности и ремонтпригодности оборудования, используемого АО.**

Меры по снижению (исключению) риска: инициатор проекта планирует снизить риски ситуации критичного периода ремонта оборудования путём:

-

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

К заслуживающим внимания технологическим рискам относится также **риск ошибок на стадиях проектирования и строительства объектов инфраструктуры.**

Проектирование и строительство объектов инфраструктуры сопряжено с обеспечением соблюдения множества норм и предписаний. Их нарушение ведет к несоответствию готового объекта требованиям, что, в свою очередь, может привести к отказу в необходимых разрешениях и согласованиях и, как следствие, не функциональности объекта. Устранение несоответствий может быть сопряжено с проведением полной реконструкции уже построенного объекта и большими временными и денежными затратами.

Меры по снижению (исключению) риска:

....

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

***.*.*. Риск материально-технического обеспечения**

Учитывая имеющийся опыт, существенных рисков материально-технического обеспечения не предвидится. Все материалы и оборудование представлены на рынке РФ многочисленными поставщиками и производителями.

Меры по снижению (исключению) риска:

Для предотвращения данного риска планируется:

-

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

***.*.*. Финансовые риски**

Риск недостатка финансирования инвестиционной программы

рассмотрен в п. *.*.*.

Заслуживает также внимания ***риск неплатежей потребителей услуг АО.***

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

***.*.*. Экономические риски**

Экономические риски реализации стратегии связаны, в первую очередь, с тем, что в случае усугубления экономического кризиса в РФ, покупательная способность населения, ВВП могут снизиться, а дефицит бюджета повысится.

Однако, инициаторы проекта рассчитывают на позитивное развитие макроэкономической ситуации, прогнозируемое ЦБ и Минэкономразвития.

Меры по снижению (исключению) риска:

....

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

2.3.6. Политические риски

Риски, связанные с общей политической ситуацией в мире, в настоящее время являются крайне высокими. К сожалению, они не являются управляемыми.

Меры по снижению (исключению) риска:

Руководство АО планирует:

- регулярно мониторить ситуацию,
- анализировать прогнозы аналитиков и
- своевременно принимать управленческие решения, минимизирующие потери.

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – отсутствует.

2.4. Анализ возможностей

Возможности развития АО связаны с перспективой строительства в МО г. УУУ нового жилья, модернизацией старого, а также строительством и модернизацией объектов инженерных сетей. Эта перспектива представлена в «Программе комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры муниципального образования город УУУ на период до ***** года».

В Программе предусматривается как освоение новых территорий, так и преобразование существующей застройки. Развитие жилищного строительства запланировано как в южной, так и в северной части города. В Программе представлен актуализированный прогноз перспективной застройки на территории МО город УУУ в период с **** по **** гг. - см. Таблица 20.

В Программе не только рассчитана потребность в коммунальных ресурсах – см. Таблица 22, но и определены объёмы (Таблица 19) и источники инвестиций тарифы, бюджет МО г. УУУ и инвестиционные программы организаций, занятых в сфере электроснабжения, теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения).

Таким образом возможности развития АО полностью обеспечены документом, утверждённым Администрацией МО г. УУУ **.**.**** года.

2.5. Выводы из анализа внешней и внутренней среды, оценки рисков

Проведённый анализ внешней и внутренней среды и рисков предприятия позволяет сделать следующие выводы:

Выводы по анализу внешней среды:

1. В «Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до **** года с прогнозом до **** года» поставлены задачи

- ускорения замены сетей инженерно-технического обеспечения,
- повышения энергетической эффективности сетей и оборудования ЖКХ,
- улучшения экологической обстановки.

2. Важнейшим инструментом решения перечисленных выше задач назван переход на цифровые технологии.

3. В Стратегии СЭР ZZZ поставлены конкретные задачи по модернизации и реконструкции систем теплоснабжения, развитию и модернизация систем водоотведения, сокращению антропогенного воздействия на водные объекты и их водосборные территории. Определены целевые показатели решения указанных выше задач.

4. В «Стратегии социально-экономического развития муниципального образования город УУУ до **** года» выявлены основные проблемы жилищно-коммунального хозяйства города УУУа, определён план мероприятий по их преодолению и целевые показатели.

Решение задач, поставленных в Стратегиях всех уровней, требует от предприятия:

- дальнейшего развития и модернизации инженерных сетей МО г. УУУ,
- поддержание безопасности эксплуатации сетей на приемлемом уровне,
- решения экологических проблем, связанных с эксплуатацией инженерных сетей.

5. Возможности АО по развитию подкреплены «Программой комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры муниципального образования город УУУ на период до **** года», утвержденной Администрацией МО г. УУУ **.*.*.**** года.

Для решения указанных выше задач планируется проведение реконструкции, возведение новых объектов, закупки оборудования и техники

2.6. Цели развития предприятия

Стратегия АО формируется на основании целей, определенных в рассмотренных выше документах федерального, регионального и муниципального развития и отраслевых нормативов безопасности и качества обслуживания.

Стратегическими целями АО являются

-

....

2.7. Задачи для достижения целей

Для достижения основной цели стратегии требуется решить следующие задачи:

-

2.8. Мероприятия для выполнения задач

***.*.*. Производственные мероприятия**

Программы производственных мероприятий на ****-** гг. по направлениям ремонта теплоснабжение, водоснабжение, водоотведение, очистка стоков см. ...

***.*.*. Инвестиционные мероприятия**

Таблица **. Инвестиционные мероприятия

...

***.*.*. Управленческие мероприятия**

С целью оптимизации затрат АО планируются следующие управленческие мероприятия:

Таблица 26. Управленческие мероприятия, тыс. руб.

...

***.*.*. Кадровые мероприятия**

Программа обучения на **** год см.

Программа обучения будет пролонгироваться по мере появления потребности в обучении.

Повышение квалификации финансируется из собственных средств предприятия.

***.*.* Мероприятия по развитию средств ИТ**

Текущая ситуация

В настоящий момент в АО «XXX» эксплуатируются следующие программные, программно-технические и аппаратные комплексы.

1. ...

Планирование

С целью повышения эффективности работы предприятия, на период ****-**** запланирован ряд мероприятий, направленных на обновление парка вычислительной и оргтехники, программных и программно-технических комплексов.

- ...

2.9. Показатели достижения целей

Производственные показатели достижения целей представлены в следующей таблице.⁴

Таблица **. Консолидированные производственные показатели достижения целей АО «XXX»

...

Как видно из представленной выше таблицы, к завершению прогнозного периода планируется нарастить ...

2.10. Финансовая модель

Укрупненный консолидированный бюджет доходов и расходов АО «XXX» представлен в следующей таблице.⁵

Таблица **. Укрупненный консолидированный бюджет доходов и расходов АО «XXX», руб. без НДС

...

Как видно из представленной выше таблицы, в течение прогнозного периода деятельность предприятия будет

В следующей таблице приведен укрупненный консолидированный бюджет движения денежных средств АО «XXX».⁶

Таблица **. Укрупненный консолидированный бюджет движения денежных средств АО «XXX», руб. с НДС

...

Согласно прогнозу движения денежных средств на ****-**** годы

Прогнозные балансы финансовой модели представлены в Приложениях.

3. Инструменты поддержки стратегии

3.1. План мероприятий по реализации стратегии развития

⁴ Полные данные по производственным показателям представлены в Приложениях

⁵ Развернутые бюджеты доходов и расходов представлены в Приложениях

⁶ Развернутый бюджет движения денежных средств представлен в Приложении

План мероприятий по поддержке стратегии развития представлен в следующей таблице.

Таблица **. План мероприятий по поддержке стратегии развития

...

3.2. КПЭ для мониторинга выполнения стратегии

КПЭ для мониторинга выполнения стратегии представлены в таблицах №**, **.

3.3. Ключевые показатели эффективности

. Ключевые показатели эффективности АО «XXX» на *-**** гг.

Таблица **. Ключевые показатели эффективности АО «XXX» на **-**** гг.**

Приложение *. Организационная структура АО «XXX»

...

Приложение *. Структура основных средств и объектов незавершенного капитального строительства за ** год**

Таблица 27. Структура основных средств

...

Таблица 28. Структура объектов незавершенного капитального строительства

...

Приложение *. Тарифы на услуги АО

Таблица 29. Тарифы на услуги АО

..

Приложение *. Программа обучения персонала на ** год**

...

Приложение *. Бюджет доходов и расходов АО «XXX» на **-**** гг.**

Таблица 30. Бюджет доходов и расходов АО «XXX» на **-**** гг., руб. без НДС**

...

Приложение *. Прогноз движения денежных средств АО " XXX" на **-**** гг.**

...

Приложение *. Прогнозный бухгалтерский баланс АО " XXX" на **-**** гг., тыс. руб.**

Таблица 31. Прогноз бухгалтерского баланса АО "XXX" на **-**** гг., тыс. руб.**