



**ДЕПАРТАМЕНТ ПО НАДЗОРУ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ
КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

П Р И К А З

от 29.10.2020

№ 97

г. Краснодар

**Об утверждении Методических требований по
разработке Стратегии развития хозяйственных
обществ, имеющих особое значение для
Краснодарского края, доля Краснодарского края
в уставных капиталах которых превышает
пятьдесят процентов, подведомственных
департаменту по надзору в строительной сфере
Краснодарского края**

В соответствии с Законом Краснодарского края от 13 мая 1999 г. № 180 – КЗ «Об управлении государственной собственностью Краснодарского края», постановлением главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 29 декабря 2014 г. № 1600 «О хозяйственных обществах, акции (доли) которых находятся в государственной собственности Краснодарского края, имеющих особое значение для Краснодарского края», п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить Методические требования по разработке Стратегии развития хозяйственных обществ, имеющих особое значение для Краснодарского края, доля Краснодарского края в уставных капиталах которых превышает пятьдесят процентов, подведомственных департаменту по надзору в строительной сфере Краснодарского края (прилагается).

2. Отделу государственного контроля (надзора) в области долевого строительства департамента по надзору в строительной сфере Краснодарского края (Колесов С.В.) довести Методические требования, утвержденные пунктом 1 настоящего приказа, до сведения непубличного акционерного общества «Региональная Строительная Компания Краснодарского края».

3. Контроль за выполнением настоящего приказа возложить на заместителя руководителя департамента по надзору в строительной сфере Краснодарского края Яковенко В.В.

4. Приказ вступает в силу на следующий день после его официального опубликования.

Руководитель департамента

М.Н. Карпенко

Приложение

УТВЕРЖДЕНЫ

приказом департамента

по надзору в строительной сфере

Краснодарского края

от 29 10 2020 № 97

МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ
по разработке Стратегии развития хозяйственных обществ,
имеющих особое значение для Краснодарского края,
доля Краснодарского края в уставных капиталах которых
превышает пятьдесят процентов, подведомственных
департаменту по надзору в строительной сфере
Краснодарского края

1. Методические требования по разработке Стратегии развития хозяйственных обществ, имеющих особое значение для Краснодарского края, доля Краснодарского края в уставных капиталах которых превышает пятьдесят процентов, подведомственных департаменту по надзору в строительной сфере Краснодарского края (далее – Общество), разработаны в целях повышения эффективности деятельности хозяйственных обществ, обеспечения их конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности, в соответствии с постановлением главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 29 декабря 2014 г. № 1600 «О хозяйственных обществах, акции (доли) которых находятся в государственной собственности Краснодарского края, имеющих особое значение для Краснодарского края».

2. В целях повышения эффективности деятельности Общества, а также совершенствования системы управления со стороны собственника имущества, разрабатывается Стратегия развития общества.

3. Стратегия развития общества – документ, утвержденный органами управления Общества, и согласованный с департаментом по надзору в строительной сфере Краснодарского края (далее – Департамент), определяющий план действий развития Общества, касающийся сферы, средств и формы деятельности для достижения стратегических целей.

4. Стратегическое управление – механизм деятельности органов управления Общества, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановки

целей, распределении ресурсов и всего того, что дает организации конкурентные преимущества.

5. Стратегия развития общества разрабатывается на срок от 3 до 5 лет с учетом действующей и утвержденной в установленном порядке стратегии социально - экономического развития Краснодарского края, а также утвержденных в установленном порядке программ и решений, принятых главой администрации (губернатором) Краснодарского края.

6. Стратегия развития общества включает в себя перечень мероприятий, обеспечивающий достижение целей развития Общества, с указанием объема и источников их финансирования, а также показатели ожидаемых результатов деятельности.

В целях своевременного выявления отклонений экономических и финансовых результатов деятельности Общества от запланированных показателей рекомендуется отражать в Стратегии развития общества промежуточные значения показателей ожидаемых результатов деятельности общества в разрезе по кварталам.

7. Стратегия развития общества включает в себя следующие основные разделы:

- общая характеристика Общества;
- анализ внешней и внутренней среды и оценка рисков;
- определение показателей достижения целей и задач Стратегии развития общества;
- перечень мероприятий, необходимый для достижения целей и показателей стратегии в планируемые сроки;
- информация о финансовом и ресурсном обеспечении реализации Стратегии развития общества;
- основные принципы деятельности;
- мероприятия по контролю и мониторингу реализации Стратегии развития общества.

Стратегия развития общества может содержать также дополнительные разделы с учетом специфики деятельности общества.

7.1. Общая характеристика осуществляется в разрезе следующих направлений:

- информация о структуре Общества, финансовом и ресурсном обеспечении;
- цели и задачи Общества, оказываемые виды услуг.

7.2. При проведении анализа внешней среды проводится:

общий анализ вида экономической деятельности с описанием прогнозируемых потребностей рынка на перспективу и приоритетных направлений развития вида экономической деятельности;

- анализ конечных потребителей;
- анализ конкурентной среды;
- доля Общества на рынке по основным видам деятельности;
- анализ прочих значимых факторов.

В рамках проведения анализа внутренней среды и оценки рисков дается характеристика Общества, отражается организационная структура и система

управления персоналом, осуществляется описание деятельности, финансовых потоков, организации услуг, кадровой структуры и системы управления персоналом, информационных технологий, а также текущей Стратегии развития общества.

Анализ внутренней среды включает:

анализ финансового состояния Общества (в том числе сравнительный по прошедшим периодам) с целью определения финансового положения и эффективности деятельности в целом, а также выявление динамики изменения основных финансово-экономических показателей;

анализ данных бухгалтерского учета за прошедшие периоды. Источником данных для данного анализа является бухгалтерская отчетность за прошедшие периоды. В целях определения стратегических направлений деятельности Общества необходимо выявить динамику соотношений собственного капитала к заемному, внеоборотных активов к оборотным;

анализ геоэкономического положения объектов недвижимости с целью выявления наиболее благоприятных перспектив дальнейшего их использования, а также выявления барьеров для развития и понимания перспектив их преодоления.

В рамках оценки рисков реализации Стратегии развития общества следует описать проблемы развития Общества и возможные мероприятия, направленные на их устранение посредством SWOT-анализа (анализ сильных и слабых сторон общества, анализ рисков и возможностей общества).

7.3. Для достижения стратегических целей устанавливаются следующие ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ) деятельности Общества:

рентабельность продаж по «Прибыли до вычета» (далее – EBITDA). Данный показатель для определения конкурентоспособности и эффективности деятельности вне зависимости от размера задолженности по кредитам, налогового режима и способа расчета амортизационных отчислений. EBITDA - сумма прибыли до налогообложения, процентов к уплате, амортизации основных средств и нематериальных активов;

рентабельность собственного капитала (данный показатель указывает сумму чистого дохода, выраженного в процентах относительно величины акционерного капитала. Рентабельность собственного капитала является показателем доходности хозяйственного общества, показывая, сколько прибыли приносит хозяйственное общество по отношению к сумме средств, инвестированных акционерами);

динамика размера EBITDA к предыдущему году;

динамика стоимости чистых активов к предыдущему году;

дополнительные показатели, утвержденные советом директоров общества.

КПЭ деятельности Общества следует устанавливать в динамике по годам на весь период действия Стратегии развития общества.

7.4. При разработке перечней конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей к поставленным срокам, необходимо руководствоваться следующими мероприятиями: управленческие, инвестиционные, финансовые, кадровые и отраслевые.

В перечне управленческих мероприятий указываются мероприятия по следующим этапам:

- внедрение системы КПЭ;
- оценка степени влияния КПЭ на повышение показателей Общества;
- ранжирование КПЭ по приоритетности - ориентируются на степень их влияния на результат, срокам и стоимости - отбираются наиболее эффективные.

Обществу целесообразно разработать инвестиционно-финансовую политику деятельности, в которой устанавливаются:

- четкие критерии инвестирования (сроки инвестирования, внутренняя норма доходности);

- требования к максимально допустимому уровню долговой нагрузки;

- требования к уровню ликвидности.

Инвестиционно-финансовая политика Общества должна способствовать реализации инвестиционных и финансовых мероприятий, нацеленных на достижение стратегических целей развития.

Финансовая модель позволит прогнозировать все показатели форм бухгалтерской отчетности Общества на весь период стратегического планирования, а также оценить эффект изменения вводных параметров на эти показатели (интерактивность).

Кадровые мероприятия, направленные на достижение значений КПЭ, включают мероприятия по обучению и развитию персонала, в том числе по работе с информационными системами.

Отраслевые мероприятия, направленные на достижение КПЭ, включают мероприятия, которые учитывают изменчивость, разнотипность строительного производства, влияние климата и местных условий.

7.5. При осуществлении анализа финансового состояния Общества, а также в рамках целевых значений КПЭ, используются следующие показатели:

- выручка от продажи продукции (работ, услуг);

- себестоимость;

- проценты к уплате;

- проценты к получению;

- прибыль (убыток) до налогообложения;

- чистая прибыль (убыток);

- кредиторская задолженность;

- дебиторская задолженность;

- собственный капитал;

- стоимость чистых активов;

- размер дивидендов (приходящихся на краевой пакет акций в краевой бюджет).

Также в Стратегии развития общества должен быть сделан вывод о текущем положении Общества в отрасли и перспективах ее экономического развития с учетом результатов проведенного анализа, а также представлены предложения по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности общества, включающие перечни средств и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития

общества, с указанием объема и источников их финансирования, а также значения показателей ожидаемых результатов деятельности общества.

7.6. Стратегия развития общества включает в себя мероприятия по всем ключевым видам деятельности Общества, определенными его уставными документами.

7.7. Общество обеспечивает на регулярной основе мониторинг и контроль исполнения плана мероприятий и достижения значений КПЭ деятельности, предусмотренных Стратегией развития общества, а также назначает должностное лицо, ответственное за реализацию данной стратегии, на уровне не ниже заместителя руководителя.

Ежегодно проводится актуализация Стратегии развития общества с учетом достигнутых результатов деятельности, рисков и новых обстоятельств.

8. Проект Стратегии, разработанный Обществом, подлежит предварительному одобрению органами управления Общества, после чего направляется на согласование в Департамент.

Согласованный Департаментом проект Стратегии направляется Обществом на согласование первому заместителю главы администрации (губернатора) Краснодарского края, осуществляющему координацию и регулирование деятельности Департамента.

При наличии замечаний к проекту Стратегии развития общества Общество осуществляет доработку проекта в течение 10 рабочих дней с даты получения соответствующих замечаний.

Заместитель руководителя
департамента



М.Н. Канищев