



**ДЕПАРТАМЕНТ ИНВЕСТИЦИЙ И РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

П Р И К А З

от 27.12.2022

г. Краснодар

№ 369

**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 инвестиций и развития малого и среднего
предпринимательства 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 инвестиций и развития малого и среднего предпринимательства Краснодарского края (прилагаются).

2. Отделу по вопросам мобилизационной работы, государственной службы, кадров и делопроизводства департамента инвестиций и развития малого и среднего предпринимательства Краснодарского края (Урмакер С.И.) обеспечить направление настоящего приказа для размещения (опубликования) на официальном сайте администрации Краснодарского края в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и официальном сайте департамента в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

3. Контроль за выполнением настоящего приказа возложить на первого заместителя департамента инвестиций и развития малого и среднего предпринимательства Краснодарского края Шишмареву А.А.

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

Руководитель департамента

В.Ю. Воробьев

Приложение

УТВЕРЖДЕНЫ

приказом департамента инвестиций
и развития малого и среднего
предпринимательства

Краснодарского края

от 27.12.2022 № 362

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 инвестиций и развития малого и среднего
предпринимательства Краснодарского края**

1. 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», в целях повышения эффективности деятельности обществ, имеющих особое значение для Краснодарского края, доля Краснодарского края в уставных капиталах которых превышает пятьдесят процентов, подведомственных департаменту инвестиций и развития малого и среднего предпринимательства Краснодарского края (далее – общество), а также совершенствования системы управления им со стороны собственника имущества обществом разрабатывается стратегия развития общества на срок до 3 лет, а также предложения по внесению изменений в стратегию развития общества (далее – стратегия развития общества).

2. Стратегия развития общества – документ, утвержденный органами управления обществом, определяющий основные долгосрочные цели и задачи общества и утверждающий курс действий, осуществляющий распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

3. Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала общества с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

4. Стратегия развития общества должна разрабатываться с учетом действующей и утвержденной в установленном порядке стратегии социально-экономического развития Краснодарского края, а также утвержденных в установленном порядке программ и решений, принятых Губернатором

Краснодарского края.

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

анализ внешней и внутренней среды и оценка рисков; определение целей, задач стратегического развития общества;

показатели достижения целей и задач развития общества с указанием планируемых сроков их достижения;

план мероприятий по реализации стратегии развития общества, включающий в себя последовательный перечень мероприятий, необходимых для достижения целей и показателей стратегии в планируемые сроки;

информация о финансовом и ресурсном обеспечении реализации стратегии развития общества;

мероприятия по контролю и мониторингу реализации стратегии развития общества;

инвестиционная стратегия;

стратегия управления активами;

основные принципы деятельности;

приоритеты развития общества на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды.

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

5.1. Анализ внешней среды отражает конкурентные позиции общества в разрезе семи следующих направлений:

рынки (объем продаж (экспорта/вывода), в том числе доля общества на рынке (приоритетные направления развития вида экономической деятельности, анализ конечных потребителей, анализ конкурентной среды));

институты (эффективное управление; качество и доступность институтов);

человеческий капитал (производительность труда; уровень доходов и заработной платы, в том числе качество и доступность социальных инструментов поддержки; мотивированные, квалифицированные сотрудники);

инновации и информация (разработка и приобретение передовых технологий и новых продуктов; качество и доступность информации);

природные ресурсы и устойчивое развитие (доступ к сырью, земельным ресурсам; качество природной среды; уровень устойчивости развития);

пространство и реальный капитал (обеспеченность и эффективное использование основных фондов, в том числе качество и доступность среды (пространства));

инвестиции и финансовый капитал (обеспеченность и эффективное использование финансовых ресурсов, в том числе качество и доступность финансовой системы для рынка).

5.2. При проведении анализа внешней среды также может проводиться анализ прочих значимых факторов.

5.3. В рамках проведения анализа внутренней среды дается краткая характеристика общества, отражается организационная структура и система

управления персоналом, осуществляется описание деятельности общества, финансовых потоков, организации оказания 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 выявления динамики изменения основных финансово-экономических показателей;

анализ данных бухгалтерского учета за прошедшие периоды. Источником данных для данного анализа должна являться бухгалтерская отчетность за прошедшие периоды, что свидетельствует о точном и достоверном характере приведенных данных. В целях определения стратегических направлений деятельности общества необходимо выявить динамику соотношений собственного капитала к заемному, соотношений 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.

При осуществлении анализа деятельности общества необходимо использовать следующие показатели:

рентабельность по чистой прибыли; рентабельность капитала;

структура капитала (доля заемного капитала в общей величине активов); структура долговой нагрузки (в том числе доля краткосрочных обязательств в совокупных обязательствах) и ликвидность;

анализ показателей по видам оказываемых услуг; финансовая устойчивость; оборачиваемость активов; степень износа основных фондов; чистые активы общества;

показатель операционной прибыли (EBITDA).

5.4. Проводится оценка рисков реализации стратегии развития общества, а также выявление возможных механизмов управления рисками. В рамках оценки рисков следует описать проблемы развития общества и возможные мероприятия, направленные на их устранение.

Кроме того, обществом проводится SWOT-анализ на основе финансово-экономического анализа (анализ сильных и слабых сторон общества, анализ рисков и возможностей общества).

5.5. Стратегические цели развития общества должны соответствовать действующей и утвержденной в установленном порядке стратегии социально-экономического развития Краснодарского края, быть четко сформулированы и иметь срок достижения.

Для достижения стратегических целей необходимо установить перечень ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ) деятельности общества:

рентабельность продаж по «прибыли до вычета» (данный показатель

применяется для определения конкурентоспособности и эффективности деятельности вне зависимости от размера задолженности по кредитам, налогового режима и способа расчета амортизационных отчислений. Прибыль до вычета рассчитывается как 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 «прибыли до вычета» к предыдущему году; динамика стоимости чистых активов к предыдущему году; дополнительные показатели, утвержденные советом директоров общества (при наличии).

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

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

5.6.1. В перечне производственных мероприятий указывается комплекс мер по модернизации производства, а также созданию и внедрению новых услуг.

Формирование комплекса мероприятий, направленных на повышение энергоэффективности и энергосбережения, осуществляется с учетом требований Федерального закона от 23 ноября 2009 г. № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

5.6.2. В перечне инвестиционных и финансовых мероприятий указываются мероприятия по приобретению и продаже крупных активов, акций (долей) в других организациях, а также мероприятия по привлечению инвестиций на развитие оказываемых услуг.

Обществу целесообразно разработать инвестиционно-финансовую политику деятельности общества.

Инвестиционно-финансовой политикой общества 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 общества.

5.6.3. К управленческим мероприятиям относятся внедрение системы мотивации на достижение установленных стратегических целей и внедрение современных информационных технологий и систем.

Внедрение системы мотивации на достижение установленных стратегических целей включает:

внедрение системы КПЭ деятельности общества, обеспечивающей достижение стратегических целей;

взаимосвязь размеров вознаграждения руководителю общества с фактическими значениями КПЭ деятельности общества.

Внедрение современных информационных технологий и систем, необходимых для осуществления оперативного и управленческого учета общества.

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

5.6.5. Обществу необходимо уделить особое внимание финансовому обеспечению стратегии развития. Для этого обеспечивается увязка стратегии развития с программами деятельности общества, программами инновационного развития (при их наличии) с инвестиционными программами (проектами), финансовыми планами общества в целях достижения утвержденных в стратегии развития целей и задач, а также заявленных финансово-экономических показателей.

Все цели и мероприятия, предусмотренные стратегией развития общества, следует увязать с источниками финансирования (бюджетными и внебюджетными). Во внебюджетных источниках необходимо указывать объемы кредитных и заемных средств.

5.7. Стратегия развития общества включает в себя мероприятия по всем основным видам деятельности общества.

5.8. По итогам определения необходимых мероприятий для своевременного достижения целей стратегии развития общества, а также объема финансирования соответствующих мероприятий необходимо разработать план реализации мероприятий стратегии развития общества.

5.9. Руководителю общества необходимо обеспечивать на регулярной основе мониторинг и контроль исполнения плана мероприятий и достижения значений КПЭ деятельности общества, предусмотренных стратегией развития, также назначить должностное лицо, ответственное за реализацию стратегии развития общества, на уровне не ниже заместителя руководителя.

Необходимо ежегодно проводить актуализацию стратегии развития общества с учетом достигнутых результатов деятельности, рисков и новых обстоятельств.

6. Проект стратегии развития общества согласовывается заместителем Губернатора Краснодарского края (вопросы развития), после чего утверждается советом директоров общества в установленном законом порядке.

При наличии замечаний к проекту стратегии развития общества со стороны заместителя Губернатора Краснодарского края (вопросы развития), общество осуществляет доработку проекта стратегии развития общества в течение 10 рабочих дней с даты получения обществом соответствующих

замечаний.

Доработанный проект стратегии развития общества повторно направляется на согласование заместителю Губернатора Краснодарского края (вопросы развития).

Первый заместитель
руководителя департамента
инвестиций и развития малого
и среднего предпринимательства
Краснодарского края



А.А. Шишмарева