



МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
ГОРОДСКОЙ ОКРУГ ГОРОД СУРГУТ

ГЛАВА ГОРОДА

ул. Энгельса, 8, г. Сургут,
Тюменская область, Ханты-Мансийский
автономный округ – Югра, 628408
Тел. (3462) 522-175, факс (3462) 522-182
E-mail: gorod@admsurgut.ru

Администрация г. Сургута
№ 01-11-5346/17-0
от 16.06.2017



1. В.А. Жуков
Ознакомлен делопров.
2. И.В. Маслов
принес в работу с последую-
щим анализом. 19.06.17
Председателю Думы города
Н.А. Краснояровой

На ПК-43/7 от 16.06.2017

Уважаемая Надежда Александровна!

Администрация города направляет информацию, подготовленную комитетом по управлению имуществом во исполнение поручения, данного депутатами Думы города в ходе рассмотрения вопроса «О внесении изменений в решение Думы города от 23.12.2016 № 46-VI ДГ «О бюджете городского округа город Сургут на 2017 год и на плановый период 2018 – 2019 годов», на заседании постоянного комитета Думы города по бюджету налогам, финансам и имуществу 15.06.2017:

- 1) промежуточный ликвидационный баланс СГМУСП «Северное»;
- 2) стратегию развития муниципальных предприятий.

Приложение: на 156 л. в 1 экз.

Глава города

В.Н. Шувалов

Ускова Валентина Васильевна
52 20 90

Маслову И.В.
Краснову И.И.
в работу
согласно
регламенту
19.06.2017

Дума № 18-01-1385/17-0
от 19.06.2017



" Утверждаю"

Глава города Сургут

Попов Д.В.

"20" мая 2014 г

Бухгалтерский баланс
на 20 мая 2014 г.
промежуточный при ликвидации

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Коды		
0710001		
20	05	2014
01293369		
8602001430		
01.12.1		
42	14	
384		

Сургутское городское муниципальное унитарное сельскохозяйственное предприятие "Северное"

Организация

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности

Организационно-правовая форма / форма собственности

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД

по ОКОПФ / ОКФС

по ОКЕИ

Единица измерения: в тыс. рублей

Местонахождение (адрес)

643,628426, Тюменская область, Ханты-Мансийский Автономный округ-Югра АО,,Сургут г.,Маяковского ул,14,,,дом,,

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 20 мая 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2012 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	115 122	108 137	64 069
	в том числе:				
	Основные средства в организации	11501	115 122	108 137	62 043
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	115 122	108 137	64 069
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	7 402	46 419	114 067
	в том числе:				
	Материалы	12101	7 005	39 531	48 123
	Товары	12102	311	768	620
	Готовая продукция	12103	86	1 443	3 456
	Расходы на продажу	12104	-	-	-
	Основное производство	12105	-	4 678	9 926
	Животные на выращивании и откорме	12106	-	-	51 942
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	19 656	5 881	11 965
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	952	1 033	7 000
	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	14 795	1 996	3 025
	Расчеты по налогам и сборам	12303	241	241	240
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304	1 293	1 292	865
	Расчеты с персоналом по оплате труда	12305	566	502	364

	Расчеты с подотчетными лицами	12306	45	57	-
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	12307	645	645	176
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12308	115	115	300
	Оценочные обязательства	12309	1 004	-	-
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	284	791	1 201
	в том числе:				
	Касса организации	12501	35	95	1 048
	Расчетные счета	12502	249	696	152
	Прочие оборотные активы	1260	81	84	2 199
	Итого по разделу II	1200	27 423	53 175	129 431
	БАЛАНС	1600	142 545	161 312	193 501

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 20 мая 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2012 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	14 374	14 374	14 374
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	80 839	72 449	-
	в том числе:				
	Переоценка основных средств	13401	80 839	72 449	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	45 878	45 878	45 878
	Резервный капитал	1360	178	178	178
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(105 069)	(116 287)	9 534
	Итого по разделу III	1300	36 199	16 591	69 963
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	4 700	4 700	4 700
	в том числе:				
	Долгосрочные кредиты	14101	4 700	4 700	4 700
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	4 700	4 700	4 700
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	3 820	18 820	-
	в том числе:				
	Краткосрочные кредиты	15101	3 820	3 820	-
	Краткосрочные займы	15102	-	15 000	-
	Кредиторская задолженность	1520	92 077	76 639	75 331
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	49 756	46 470	41 854
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	147	99	157
	Расчеты по налогам и сборам	15203	16 659	9 153	10 772
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	4 680	2 115	6 260
	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	8 479	9 591	7 733
	Расчеты с подотчетными лицами	15206	497	487	-
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15207	11 859	8 724	8 540
	Доходы будущих периодов	1530	5 749	43 594	37 897
	в том числе:				
	Целевое финансирование	15301	5 749	35 892	37 297
	Доходы, полученные в счет будущих периодов	15302	-	7 702	600
	Оценочные обязательства	1540	-	968	5 610
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	101 646	140 021	118 838
	БАЛАНС	1700	142 545	161 312	193 501



Руководитель

(подпись)

Никитин Андрей
Александрович
(расшифровка подписи)

Предоставлено ООО
13.10.14г.
Сарыбасова Н.Д. Сап

20 мая 2014 г.

Приложение
к промежуточному
ликвидационному балансу
на 20.05.2014 г

Отчет о финансовых результатах
за Январь - Май 2014г.

Организация Сургутское городское муниципальное унитарное
сельскохозяйственное предприятие "Северное"

Идентификационный номер налогоплательщика _____

Вид экономической
деятельности _____

Организационно-правовая форма / форма собственности
/ _____

Единица измерения: в тыс. рублей

Коды		
0710002		
20	05	2014
01293369		
ИНН 8602001430		
по ОКВЭД 01.12.1		
42	14	
по ОКЕИ 384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Май 2014г.	За Январь -май 2013г.
	Выручка	2110	4 855	48 299
	Себестоимость продаж	2120	(17 238)	(87 719)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(12 383)	(39 420)
	Коммерческие расходы	2210	(68)	(3 693)
	Управленческие расходы	2220	(5 073)	(7 707)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(17 524)	(50 820)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	-	(206)
	Прочие доходы	2340	66 472	23 845
	Прочие расходы	2350	(37 731)	(5 857)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	11 217	(33 038)
	Текущий налог на прибыль	2410	-	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	11 217	(33 038)

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Май 2014г.	За Январь - Май 2013г.
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	11 217	(33 038)
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель



Никитин Андрей
Александрович
(расшифровка подписи)

20 мая 2014 г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель Комитета
по управлению имуществом

Администрации города Сургута

С.М.Пешков

11 04 2017

УТВЕРЖДАЮ

Директор СГМУП «Комбинат
школьного питания»

Т.Г.Связова

2017



**Стратегия развития СГМУП «Комбинат школьного питания»
на 2017 – 2021 годы**

Письмо № 06.04.17

**СУРГУТСКОЕ ГОРОДСКОЕ МУНИЦИПАЛЬНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
«КОМБИНАТ ШКОЛЬНОГО ПИТАНИЯ»**

ул. 50 лет ВЛКСМ, д. 1, г. Сургут, Тюменская область,
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, 628403
тел. (3462) 512-555; факс (3462) 375-676; e-mail: kshp@inbox.ru
р/с 40602810719200000014 в Екатеринбургском филиале № 2 ПАО «БИНБАНК»
к/с 30101810865770000416 БИК 046577416
ОКПО 27387292 ОКВЭД: 55.51 52.63, ОКОПФ 42 ИНН/КПП 8602001327/860201001

05.04.2017 № 266
На № 30-01-08-694/17-0 от 01.03.2017

Председателю комитета по
управлению имуществом
Администрации города Сургута
С.М. Пешкову

О согласовании стратегии развития
предприятия

Уважаемый Сергей Михайлович!

Направляем для согласования стратегию развития СГМУП «КШП» на 2017-2021 годы с
учётом достигнутых результатов деятельности предприятия, рисков и новых обязательств.

Приложение: на 28 л. в 1 экз.

С уважением,

Директор



Т.Г. Связова

КУИ № 30-01-07-1293/17-0
от 05.04.2017



В.В.Нестерова
510 761

Стратегия развития Сургутского муниципального унитарного предприятия
«Комбинат школьного питания» на 2017-2021

Глава 1. Анализ внешней и внутренней среды

1.1. Общие описание деятельности предприятия

Сургутское городское муниципальное унитарное предприятие «Комбинат школьного питания» (далее СГМУП «КШП») создано в 1992г. на основании решения малого Совета Сургутского городского Совета народных депутатов от 11 ноября 1992 года № 216, согласно распоряжению Главы администрации от 23 декабря 1992 года города Сургута № 1325.

Основной вид деятельности - организация питания учащихся общеобразовательных школ г. Сургута. Уставный капитал по состоянию на 01.01.2017 года 1 164,6 тысяч рублей. Функции учредителя предприятия выполняет Администрация города Сургута.

Более 20 лет предприятие обеспечивает учащихся общеобразовательных школ города горячим питанием. СГМУП «КШП» - социально-значимое предприятие городского общественного питания.

Предприятие является одним из самых крупных предприятий школьного питания в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре по объёму реализуемой продукции. В учебном году ежедневный оборот продукции собственного производства составляет от 3 до 3,5 млн. рублей

В состав СГМУП «КШП» входят основное базовое предприятие фабрика-кухня, 48 школьных столовых, 1 столовая-раздаточная при ОУ №44 здание №2. Общее количество детей, получающих горячее питание в столовых при образовательных учреждениях 42,8 тыс. чел.

Фабрика-кухня оснащена современным технологическим оборудованием, организован полный цикл производства продукции для школьных столовых со среднемесячным выпуском:

- мясных полуфабрикатов – 348 390 штук или 21,6 тонн или 15,835 тыс.шт. в день

- рыбных полуфабрикатов – 2,93 тонны или 130 кг в день

- кондитерских изделий – 147 300 штук или 7,4 тыс.шт. в день

- готовых блюд для столовых-раздаточных – 10 000 блюд или 500 блюд в день

- овощных полуфабрикатов – 3,3 тонны или 150 кг в день

Фабрика-кухня имеет крупные складские помещения, в состав которых входят:

- склад сыпучих товаров вместимостью 150-180 тонн;

- плодоовощной склад вместимостью 22-24 тонн;

- мясная, рыбная и молочные морозильные камеры общей вместимостью 50 тонн.

- мясная, рыбная и молочные морозильные камеры общей вместимостью 50 тонн.

Доставка всей продукции из фабрики-кухни в школьные пищеблоki осуществляется специализированным арендованным автотранспортом.

Основной стратегической задачей предприятия является обеспечение качественным питанием обучающихся в общеобразовательных учреждениях при сохранении его доступности. В СГМУП «КШП» разработаны примерные 2-х недельные меню, согласованные с Роспотребнадзором.

Питание учащихся общеобразовательных школ в учебное время в г.Сургуте всегда осуществлялось с родительской платой. Общая стоимость школьного питания и сумма родительской платы определялась расчетным путем, согласно утвержденного меню ТОУ «Роспотребнадзор».

Динамика стоимости питания учащихся, питающихся в школьных столовых за 2014-2016 гг. представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Стоимость питания учащихся, питающихся в школьных столовых
СГМУП "КШП" за 2014-2016 годы**

Период	Стоимость питания в день на 1 учащегося, руб.			Родительская плата в день на 1 учащегося, руб.			Дотация в день на 1 учащегося, руб.		Стоимость питания в день на 1 учащегося из числа льготных категорий, руб.
	младших классов	старших классов	ГПД	младших классов	старших классов	ГПД	младших классов	старших классов	
январь-март 2014	83,00	97,00	100,00	41,00	55,00	100,00	42,00	42,00	106,00
апрель-май 2014	85,02	99,02	100,00	41,00	55,00	100,00	44,02	44,02	111,09
сентябрь-декабрь 2014	95,02	110,02	125,00	51,00	66,00	125,00	44,02	44,02	111,09
с января по 24.10.2015	95,02	110,02	125,00	51,00	66,00	125,00	44,02	44,02	111,09
с 26.10.2015 по декабрь 2015	95,02	110,02	125,00	51,00	66,00	125,00	44,02	44,02	126,00
11.01.2016	105,00	125,00	145,00	61,00	81,00	145,00	44,00	44,00	201,60
с 12.01.2016 по 16.03.2016	105,00	125,00	145,00	61,00	81,00	145,00	44,00	44,00	126,00
с 17.03.2016 по декабрь 2016	105,00	125,00	145,00	61,00	81,00	145,00	44,00	44,00	201,60

Разработанные меню соответствуют 25% суточного рациона от дневного рациона по калорийности, содержанию белков, жиров и углеводов с их оптимальным соотношением (1:1:4), в соответствии с действующими санитарными нормами и правилами для предприятий школьного питания.

Для обеспечения учащихся витаминами и микронутриентами в меню школьников включены напиток из шиповника, фрукты и соки (витамин С), каши из темных сортов круп (витамины группы В, клетчатка), блюда из творога и молочные продукты (кальций), кроме того йогурты, включенные в меню, обогащены дополнительно витаминами и микроэлементами. Для уменьшения дефицита йода в меню включаются блюда с добавлением морской капусты, блюда из морской рыбы, йодированные хлеб и соль.

Оплата за питание учащихся производится путем безналичного расчета по специально разработанной системе. Данная система дает возможность снять денежную нагрузку с классных руководителей и детей. В программе ведется ежедневный учет питания.

1.2. Финансово-экономические показатели СГМУП «КШП»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности СГМУП «КШП» за 2014-2017 гг. представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия За 2014-2017 г.г.

№ п/п	Показатели	Единица измерения	2014 год	2015 год	План 2016 год	Факт 2016 год	2017 год	% изм. 2015/2014	% изм. 2016/2015	% изм. 2017/2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Объем производства (услуг) в натуральном выражении по основным видам	тыс. блюд	32 525	36 054	38 395	39 534	44 610	110,9	109,7	112,8
2.	Средняя численность работников	чел.	553	569	569	590	591	102,9	103,7	100,2
3.	Фонд оплаты труда	тыс.руб.	154 768	173 965	183 918	178 602	197 338	112,4	102,7	113,0
4.	Среднемесячная заработная плата 1 работника	руб.	23 322	25 478	26 936	25 226	27 825	109,2	99,0	110,3
5.	Товарооборот (с НДС)	тыс.руб.	537 958	595 758	635 000	653 051	736 974	110,7	109,6	112,9
6.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ услуг (без НДС)	тыс.руб.	535 661	593 908	632 329	651 085	734 685	110,9	109,6	112,8
7.	Валовая прибыль	тыс.руб.	251 352	279 937	296 562	293 061	325 624	111,4	104,7	111,1
8.	Удельный вес валовой прибыли, в % к выручке	%	46,9	47,1	46,9	45,0	44,3	0,2	-2,2	-0,7
9.	Издержки производства и	тыс.руб.	241 294	270 138	284 530	277 345	311 815	112,0	102,7	113,0

	обращения									
10.	Прочие доходы	тыс.руб.	2 135	2 557	2 280	2 549	1 549	119,8	99,7	60,8
11.	Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	тыс.руб.	9 350	6 005	8 354	10 701	8 360	64,2	178,2	66,9
12.	Рентабельность, чистая прибыль/выручка	%	1,7	1,0	1,3	1,6	1,1	-0,7	0,6	-0,5
13.	Среднемесячная производительность труда 1 работника	тыс.руб.	81,1	87,3	89,8	92,2	103,9	107,6	105,7	112,7
14.	Балансовая стоимость основных средств	тыс.руб.	32 434	32 129	32 096	34 436	38 455	99,1	100,0	119,7
15.	Износ основных средств	тыс.руб.	14 920	16 563	16 108	18 460	20 589	111,0	97,5	127,5
16.	Остаточная стоимость основных средств	тыс.руб.	17 514	15 566	15 988	15 976	17 866	88,9	102,6	111,8

За 2015 год чистая прибыль составила 6 005 тыс.руб., что на 3 345 тыс.руб. меньше, чем за 2014 год. Основной причиной явилось увеличение коммерческих расходов по статье «Расходы на оплату труда» в сумме 4 891,8 тыс.руб. (возросла среднесписочная численность на 16 чел.* 25 478 руб.*12мес./1000), по статье «Страховые взносы от фонда оплаты труда» в сумме 1 428,4 тыс.руб.(4 891,8 тыс.руб.*29,2% фактический % за 2016 год).

Выручка от продажи товаров по СГМУП «Комбинат школьного питания» за 2016 год составила 651 085 тысяч рублей, при плане на 2016 год 632 329 тысяч рублей. Увеличение выручки составило 18 756 тысяч рублей. Рост выручки от продажи товаров за 2016 год связан с:

- увеличением с 11.01.2016 года размера родительской платы на одного учащегося младших классов в день на 10 рублей (61 рубль – 51 рубль),
- увеличением с 17.03.2016 года стоимости питания учащихся льготных категорий в день на 75рублей 60 копеек (201,60 рубль – 126 рублей),
- увеличением среднемесячного количества учащихся в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 2 119 человек.

Валовая прибыль за 2016 год составила 293 061 тысячи рублей при плане 296 562 тысячи рублей, что на 3 502 тысячи рублей меньше в связи с тем, что удельный вес валовой прибыли к выручке снизился на 1,9 % по сравнению с запланированным по причине изменения действующего законодательства (согласно постановлению правительства Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 04.03.2016 г. № 59-п «Об обеспечении питанием обучающихся в образовательных организациях в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре» размер единой

За 2016 год чистая прибыль составила 10 701 тысяч рублей при плане 8 354 тысячи рублей, что на 2 347 тысяч рублей больше запланированной по причине уменьшения коммерческих расходов.

Коммерческие расходы за 2016 год составили 277 345 тысяч рублей при плане 284 530 тысяч рублей, что на 7 186 тысяч рублей (на 2,5%) меньше, чем было запланировано на 2016 год. Основными причинами снижения коммерческих расходов является уменьшение ФОТ, так как не было произведено с января 2016 года планируемого повышения окладов (фактически повышение окладов - с 01.09.2016 г.) и за период вынужденного простоя (карантин с 27 января по 9 февраля 2016 года и с 17 декабря по 28 декабря 2016 года) работникам школьных столовых и цехов фабрики-кухни была выплачена заработная плата в размере 2/3 должностного оклада с применением районного коэффициента и северной надбавки, соответственно уменьшились страховые взносы от ФОТ и оценочные обязательства на оплату отпусков будущих периодов.

СГМУП «КШП» предприятие малоприбыльное. В частности прибыль за 2014 год составила 9 350,2 тыс.руб., за 2015 год – 6 004,5 тыс.руб., за 2016 год – 10 701,2 тыс.руб.

По положению о распределении прибыли предприятия 30 % от чистой прибыли направляется в фонд развития предприятия, 70 % - в фонд социального развития предприятия.

Прибыль за 2015 и 2016 гг., направленная на развитие предприятия, была использована на приобретение картофелечисток, посудомоечной машины, двухсекционной системы очистки воды для фабрики-кухни, а также был приобретен легковой автомобиль. Всего было потрачено 2 655,0 тыс.руб.

Переходящий остаток фонда развития производства на 2017 год составил 9 135,0 тыс.руб. Из них 4 145,0 тыс.руб. запланировано на приобретение компьютеров, оргтехники комплектующих, конвейерной машины для мойки инвентаря, самоходного штабелёра, стиральной машины, материальных основных средств стоимостью до 40,0 тыс.руб.; 4 990,0 тыс.руб. запланировано на проведение капитального ремонта (асфальтирование территории фабрики-кухни. Использование фондов, образованных из чистой прибыли предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3

Бюджет использования чистой прибыли.

Показатель	тыс. руб.			
	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год (оценка)
Сальдо прибыли на начало периода, в т.ч.	13 772,0	15 142,5	13 174,2	17 563,0
- Фонд развития предприятия	6 030,0	6 778,2	8 506,6	9 135,0
- Фонд социального развития предприятия	7 742,0	8 364,3	4 667,6	8 428,0
Использование прибыли прошлых лет, в т.ч.	7 932,4	7 972,9	6 312,4	17 563,0
- Фонд развития предприятия	2 042,7	73,0	2 582,0	9 135,0
Приобретение оборудования	2 042,7	73,0	1 110,3	4 145,0
Средства транспорта			1 471,7	

Капитальные ремонты (асфальтирование территории фабрики-кухни)				4 990,0
- Фонд социального развития предприятия	5 889,7	7 899,9	3 730,4	8 428,0
материальная помощь неработающим пенсионерам, остро нуждающимся сотрудникам, по заявлениям со смертью близких родственников, в связи с юбилейными датами, выходом на пенсию	384,6	286,3	284,7	650,0
выплаты единовременных премий	2 211,1	3 790,7	123,1	3 678,0
страховые взносы на единовременные выплаты	854,6	1 170,8	368,8	900,0
единовременные выплаты к отпуску, приобретение оздоровительных путевок	2 439,4	2 652,1	2 953,8	3 200,0
Сальдо до распределения прибыли	5 839,6	7 169,6	6 861,8	0,0
Распределение прибыли по итогам года (чистая прибыль), в т.ч.	9 350,2	6 004,5	10 701,2	8 360,0
- Фонд развития предприятия	2 790,9	1 801,4	3 210,4	2 508,0
- Фонд социального развития предприятия	6 512,0	4 203,2	7 490,8	5 852,0
Сальдо прибыли после распределения, в т.ч.	15 142,5	13 174,2	17 563,0	8 360,0
- Фонд развития предприятия	6 778,2	8 506,6	9 135,0	2 508,0
- Фонд социального развития предприятия	8 364,3	4 667,6	8 428,0	5 852,0

Амортизационные отчисления за 2015 год составили 2 018,0 тыс.руб., которые израсходованы в 2016 году на приобретение запасных частей к торгово-технологическому и холодильному оборудованию, замену светильников на светодиодные. Амортизационные отчисления за 2016 год в размере 2 124,0 тыс.руб. планируется использовать в 2017 году на приобретение запасных частей к торгово-технологическому и холодильному оборудованию.

Прогноз показателей финансово-хозяйственной деятельности СГМУП «КШП» представлен в приложении 1.

1.3. Положение в отрасли.

Проблеме здорового питания учащихся придаётся большое значение как одному из приоритетных направлений государственной политики.

Горячее питание в системе питания учащихся общеобразовательных учреждений имеет крайне важное значение. Многолетний опыт наблюдений врачей и педагогов показал, что школьники, не потребляющие среди учебного дня горячую пищу, быстрее утомляются, чаще жалуются на головные боли, усталость, боли в желудке, плохое настроение, пониженную работоспособность, плохое усвоение нового материала. Болезни системы пищеварения учащихся в школах составляли основной процент заболеваний.

С 2008 года вступили в действие санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.5.2409-08 «Санитарно-эпидемиологические требования к

организации питания обучающихся в общеобразовательных учреждениях, учреждениях начального и среднего профессионального образования».

С введением горячего питания в школах, наметилась тенденция к снижению уровня болезней системы пищеварения среди школьников, но показатель остается еще достаточно высоким.

Всё больше фактов говорит в пользу обязательного горячего питания для всех школьников во время их пребывания в школе, тем более что многие дети посещают дополнительные факультативные занятия. Ребятам предлагается разнообразный рацион, включающий зерновые, крупы, мясные изделия, рыбу, фрукты и овощи. Соки обогащаются аскорбиновой кислотой, а для заправки блюд используется исключительно йодированная соль.

Школьники имеют возможность ежедневно получать все необходимые растущему организму микроэлементы и вещества.

Питание является одним из наиболее важных биологических и социальных факторов, обеспечивающих здоровье, рост, развитие, трудоспособность человека.

Обеспечение рационального питания школьников – одно из ведущих условий их правильного гармоничного развития. Школьный период, охватывающий возраст от 7 до 17 лет, характеризуется интенсивными процессами роста, увеличением костного скелета и мышц, сложной перестройкой обмена веществ, деятельности эндокринной системы, сердечно-сосудистой системы, головного мозга. Для обеспечения всех этих сложных жизненных процессов школьника необходимо обеспечивать его полноценным питанием, которое обеспечивает повышенные потребности его организма в белках, жирах, углеводах, витаминах, энергии.

В настоящее время в целом по Российской Федерации используется несколько форм организации школьного питания:

- школьно-базовые столовые (комбинаты школьного питания) - снабжают готовой продукцией и полуфабрикатами другие общеобразовательные учреждения;
- школьные столовые полного цикла;
- школьные столовые доготовочные - снабжаются полуфабрикатами высокой степени готовности;
- школьные столовые раздаточные - снабжаются готовой пищей, подвергнутой глубокому охлаждению, с последующим разогревом в школьной столовой;
- бортовой тип питания – предусматривает индивидуальную упаковку блюд и использование разовой посуды.

По мнению медиков наиболее рациональным является питание через столовые-догоотовочные и полного цикла, где дети получают свежеприготовленную, не разогретую пищу.

Школьные столовые, входящие в состав СГМУП «Комбинат школьного питания», разделяются по следующей классификации:

- а) Столовые-догоотовочные – 20 школ. В этих столовых возможно приготовление блюд только с использованием полуфабрикатов высокой степени готовности или готовых завтраков;
- б) Столовые с полным цеховым делением – 28 школ. В этих столовых есть весь необходимый состав производственных цехов, которые могут работать на сырье.

в) Столовая-раздаточная – 1 школа. В этой столовой работают по принципу буфета.

Доставка всей продукции с фабрики-кухни в школьные пищеблоки осуществляется специализированным автотранспортом.

Основными конкурентными преимуществами СГМУП "Комбинат школьного питания" являются:

- наличие фабрики-кухни по производству полуфабрикатов для школьных столовых;
- наличие материально-технической базы для обслуживания большого количества предприятий и клиентов;
- опыт работы в школьном питании почти 25 лет;
- низкие издержки за счет больших объемов;
- награждены знаком качества высшей категории;
- благодарности от клиентов, Губернатора ХМАО-Югры, Главы города Сургута;
- СГМУП «КШП» является лауреатом национальной премии «Золотой журавль» - высшей общественной награды России в сфере массового питания;
- директор предприятия награжден орденом Николая Прохорова за выдающийся личный вклад в развитие теории и практики управления в социальной сфере.

В состав фабрики-кухни входит санитарно-технологическая лаборатория, которая осуществляет контроль поступающего сырья на соответствие требованиям стандартов и гигиены безопасности. Проводятся анализы на полноту вложения, на соответствие гигиеническим требованиям безопасности готовой пищи.

Для дальнейшего развития по совершенствованию организации в СГМУП "КШП" проводится работа со специалистами предприятий школьного питания – проведение конференций, семинаров, школ Кулинарного мастерства; работа с педагогическими коллективами, работа с родителями по пропаганде школьного питания, проводятся встречи и консультации с родительскими коллективами школ. С целью ознакомления с процессом изготовления полуфабрикатов организованы экскурсии на фабрику-кухню для представителей учебных заведений и родительских комитетов. Проводится разнообразная работа с учащимися: потребительские конференции, анкетирование, выставки-дегустации кулинарной продукции, соревнования между классами за охват питанием.

Благодаря имеющимся конкурентным преимуществам предприятие является победителем в конкурсах по муниципальному заказу на организацию горячего питания в общеобразовательных учреждениях.

СГМУП «КШП» выпускает продукцию, предусмотренную действующей нормативной документацией: сборникам рецептур, техническими условиями ТУ и т.д. Так же выпуск определенной продукции обусловлен утвержденным ТОУ «Роспотребнадзор» ассортиментному перечню и несколькими вариантам меню, в зависимости от возрастной и социальной категории учащихся.

1.4. Анализ рисков

Основным источником доходов предприятия является наценка на продукты питания, реализуемые в школьных столовых. Но существующее положение дел не

является стабильным. Существуют угрозы внешней среды, которые могут значительно снизить доходы предприятия и повлиять на его экономическое положение, в т.ч.:

- уменьшение размера дотационных выплат на питание учащихся или их отмена;
- активированные дни и дни карантина;
- уменьшение охвата учащихся горячим питанием, в том числе за родительскую плату;
- снижение уровня единой наценки на продукцию общественного питания (ЕНОП);
- изменения действующего законодательства;
- несвоевременная замена изношенного оборудования фабрики-кухни и школьных столовых.

В целях снижения рисков на предприятии проводятся следующие мероприятия:

- ведется постоянный анализ динамики изменения охвата горячим питанием учащихся;
- для увеличения % охвата учащихся питанием, специалистами СГМУП «КШП» совместно с администрацией учебных заведений и медицинскими работниками ведется постоянная пропагандистская работа с учащимися и их родителями о необходимости обеспечения детей здоровым полноценным питанием в учебное время;
- для стабильности доходов предприятия обязательным является поддержание производственных мощностей в рабочем состоянии, в том числе своевременная замена изношенного оборудования. Отсутствие замены изношенного оборудования связано с риском потери части ресурсов, недополучения доходов, появления дополнительных незапланированных расходов на ремонт изношенного оборудования.

В департамент образования города Сургута предоставляются сведения об изношенном, устаревшем оборудовании школьных столовых, подлежащего замене, так как в настоящий момент целесообразнее замена изношенного оборудования на более современное и высокотехнологичное, соответственно оптимальным решением проблемы данных рисков является модернизация оборудования.

Анализируя риски, следует отметить следующее:

- с 2016 года, согласно Постановлению Правительства ХМАО-Югры № 59-п от 04.03.2016 «Об обеспечении питанием обучающихся в общеобразовательных организациях в ХМАО-Югре» уровень ЕНОП при организации питания льготных категорий снижен до 60%;
- в связи с вступлением в силу приказа Минсельхоза РФ от 27.12.2016 №589 «Об утверждении Ветеринарных правил организации работы» у предприятия возникла обязанность по оформлению ветеринарных сопроводительных документов (ВСД) при перемещении подконтрольного товара с центрального склада в подведомственные школьные столовые.

Оформление ВСД осуществляется уполномоченным лицом учреждений, входящих в Систему Государственной ветеринарной службы Российской Федерации

(ООО «Ветеринарный центр» г. Сургут»). Услуги по оформлению ВСД являются платными, ориентировочная годовая сумма затрат составит 1,5 млн.руб.

Глава 2. Определение целей развития предприятия и показатели их достижения.

В рамках стратегии развития СГМУП «КШП» на 2017-2021 годы цели развития предприятия следующие:

- обеспечение учащихся общеобразовательных школ города качественным, сбалансированным, безопасным питанием во время учебного процесса;
- повышение конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятия;
- модернизация основных средств, замена изношенных мощностей и поддержания имеющихся мощностей в рабочем состоянии;
- сохранение и прирост объёмов производства и реализации продукции;
- совместная работа с департаментом образования Администрации города Сургута по модернизации торгово-технологического оборудования школьных столовых;
- систематическое повышение охвата учащихся полноценным горячим питанием;

Для выполнения поставленных целей предприятие планирует решить следующие задачи:

- произвести обновление основных производственных фондов за счёт имеющихся собственных средств;
- обеспечить стабильное качество и безопасность выпускаемой продукции;
- расширить ассортимент выпускаемой продукции, кулинарных и кондитерских изделий.

Прогноз показателей финансово-хозяйственной деятельности СГМУП «КШП» до 2021 года представлен в приложении 1.

В соответствии с решением Думы города от 24.06.2015 № 722-V ДГ «О нормативах отчисления части прибыли муниципальных унитарных предприятий в доход бюджета городского округа город Сургут» СГМУП «КШП» освобождено в 2016 году от отчислений в бюджет городского округа части прибыли, остающейся после уплаты налогов и иных обязательных платежей, полученной по итогам 2016 года.

Глава 3. План мероприятий по реализации стратегии развития, финансовое и ресурсное обеспечение реализации стратегии развития предприятия.

План мероприятий с указанием сроков и источников финансирования изложен в приложении 2 к настоящей стратегии.

В течение 2012-2016 г.г. специалистами СГМУП «Комбинат школьного питания» проводилась регулярная работа среди учащихся, их родителей и

преподавательского состава по пропаганде здорового питания, формированию навыков здорового питания.

Работа по формированию у учащихся и родителей потребности правильного питания как неотъемлемой части сохранения и укрепления здоровья планируется также на 2017-2021 гг.

Конечным результатом пропагандистской работы планируется повышение количества учащихся, получающих полноценное сбалансированное питание в школьной столовой.

В целях обеспечения безопасности питания планируется следующее:

- проведение добровольной сертификации изготовления кулинарной продукции и кондитерских изделий, реализация данной продукции вне предприятия. Дата последней сертификации 1 сентября 2016 г., срок последующей сертификации до 31 августа 2019 г. (сертификация проводится за счет собственных средств предприятия);

- в целях усиления ведомственного контроля необходимо дополнительно оснастить собственную санитарно-технологическую лабораторию следующим оборудованием.

Перечень необходимого оборудования представлен в таблице 4.

Перечень оборудования для оснащения
санитарно-технологической лаборатории 2017-2021

Таблица 4

Наименование лабораторного оборудования	Стоимость оборудования (тыс.руб.)				
	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Холодильный шкаф для хранения проб		30,0			
Дозатор одноканальный переменного объема		10,0			
Центрифуга лабораторная для жиросодержащих			45,0		
Итого:	00,0	40,0	45,0		

Приобретение лабораторного оборудования планируется произвести за счет собственных средств.

Приобретение данного оборудования позволит ускорить процесс проведения исследований, расширить перечень определяемых показателей;

- заключение договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль на бактериологическую безопасность поступающего сырья и выпускаемых полуфабрикатов, изготавливаемых блюд и кондитерских изделий, соблюдение санитарных требований во всех подразделениях СГМУП «Комбинат школьного питания», предусмотренных программой производственного контроля;

- для подтверждения безопасности пищевой продукции согласно требований Технического Регламента Таможенного Союза «О безопасности пищевой продукции» (ТР ТС 021/2011) при осуществлении процесса изготовления пищевой

продукции на предприятии необходимо разработать, внедрить и поддерживать процедуры, основанные на принципах ХАССП (система управления безопасностью пищевых продуктов, которая обеспечивает контроль на абсолютно всех этапах пищевой цепочки, в любой точке производственного процесса, а также хранения и реализации продукции, где существует вероятность возникновения опасной ситуации).

Система ХАССП – это совокупность организационной структуры, документов, производственных процессов и ресурсов, необходимых для ее реализации, поэтому этапы внедрения программы запланированы на 2015-2017 годы в связи с наличием на предприятии 49 подразделений с различными производственными помещениями и оборудованием.

Благодаря внедрению данной системы будет обеспечен контроль на всех этапах производства продукции, в любой точке процесса производства, хранения и реализации продукции, где могут возникать опасные ситуации.

3.2. Модернизация торгово-технологического оборудования

Базовым предприятием СГМУП «Комбинат школьного питания» является фабрика-кухня, которая введена в эксплуатацию в 1996 году.

В настоящий момент для поддержания мощностей на фабрике-кухне имеется острая необходимость в замене изношенного оборудования ввиду того, что оно отработало свой срок эксплуатации (тепловое – 10 лет, механическое и посудомоечное – 8 лет, холодильное – 12 лет) и многие узлы имеют большой физический износ. Процент износа существующего оборудования фабрики-кухни составлен 61%. По состоянию на 31.12.2014 по данным бухгалтерского учета из 82 единиц основных средств фабрики-кухни по 48 единица начислен 100% износ. Таким образом, актуальна необходимость замены изношенного оборудования.

Замену изношенного оборудования планируется провести в 2017-2018 г.г. на сумму 4 930 500,0 рублей (в том числе НДС) за счет собственных средств.

Таблица 5

Список для замены изношенного оборудования на фабрике-кухне на 2017 год

№ п/п	Оборудование	Марка	Кол-во, шт.	Цена, руб.
1	КОНВЕЙЕРНАЯ МАШИНА ДЛЯ МОЙКИ ИНВЕНТАРЯ	DIHR VX 231	1	1 900 000,00
2	Штабелер самоходный	CDD 15-IIIR	1	525 000,00
3	Стиральная машина	RX-180	1	633 000,00
				3 058 000,00

Список для замены изношенного оборудования на фабрику-кухню на 2018 год

№	Наименование	Технические данные	Ед.изм.	Кол-во	Цен, руб	Сумма, руб
1	ЭЛЕКТРИЧЕСКАЯ ПЛИТА Ф4ПДКЭ Россия	151 кг, 4 конфорки, духовка со стеклом и подсветкой, таймером и конвекцией, формат духовки 151 кг, 4 конфорки, духовка со стеклом и подсветкой, таймером и конвекцией, формат духовки GN 2/1, 4 направляющих, полностью из н/сталь, 16.6 кВт 380В, брутто 1015х1200, брутто 181 кг	шт	2	91 000	182 00
2	Овощерезка Robot Coupe CL50 ULTRA Франция	Мощность: 0.6 кВт Напряжение: 380 В Производительность: до 250 кг/час Скорость вращения: 375 об/мин`б/н, 24473	шт	1	97 500	97 500
3	Комплект для кубиков для Robot Coupe CL50 Франция	Арт. 28110 – 5х5х5 мм.	шт	1	16 000	16 000
4	Комплект для кубиков для Robot Coupe CL50 Франция	Арт. 28115 – 25х25х25 мм.	шт	1	14 000	14 000
5	Модуль держатель для дисков Robot Coupe Франция	Арт. 27258	шт	1	2 300	2 300
6	Комплект для очистки решеток Robot Coupe Франция	Арт. 39881	шт	1	6 200	6 200
7	Миксер планетарный Xinha Food Mashine, модель J-20BF Корея	Объем дежи-20 л., частота вращения 172/279/538 об/мин, напряжение 220 В, масса 83 кг. 540х490х780	шт	1	44 000	44 000
8	Миксер планетарный Xinha Food Mashine, модель J-50BF Корея	объем 50 литров	шт	1	199 000	199 000
9	Вакуумная машина TORBOVAC HFE	Камера 270х365х130 мм; Одна сваривающая планка	шт	1	170 000	170 000

	VAKUUM SYSTEMS ST 420	270 мм; Производительность насоса 4м ³ /ч; Напряжение 220 В; Мощность 0,4 кВт; Продолжительность цикла 40-60 сек, 460х420х170				
10	Мармит 2-х блюд ПМЭС 70КМ-60	Мощность 1,2 кВт; Напряжение 220 В; Вес 92 кг, 1120х1030х1485	шт	1	73 000	73 000
11	Xinhe Food Mashine Co., Ltd т.м. EКСI Миксер планетарный серии EJ-20BF	Миксер планетарный серии EJ, модель EJ-20 BF, 220В, 1100Вт, 540х490х780мм, 20л, Три скорости вращения месильного органа: 170,279,538 оборотов в минуту. Тип трансмиссии – зубчатая. Подъем дежи осуществляется посредством червячной передачи. Корпус выполнен из прочного окрашенного металла.	шт	1	45 000	45 000
12	Низкотемпературна я установка	1. Низкотемпературный компрессорно- конденсаторный агрегат пр- ва «ГРК» на базе полугерметичного поршневого компрессора «Lamel» (Россия) 3. Воздухоохладители кубические серии BC501G10H «Lamel» 4. Дебаркадер 11.18 5. Монтаж	шт	1	1 023 500	1 023 500
Итого						1 872 500

Необходима модернизация торгово-технологического оборудования школьных пищеблоков, приобретение нового и замена морально изношенного оборудования. Перечень оборудования для приобретения в пищеблоки представлен в таблице 6.

СГМУП «КШП» предоставляло и будет в дальнейшем регулярно предоставлять в департамент образования города Сургута перечень торгово-технологического оборудования школьных столовых, подлежащего замене.

Перечень оборудования для приобретения в пищеблоки общеобразовательных учреждений взамен вышедшего из строя оборудования

№ п/п	Наименование	Кол-во	Ориентировочная цена 2016 года (без учета монтажа) (тыс.руб)	Общая стоимость 2016 год (тыс.руб)
1	ELETTROBAR Niagara 2150 (Niagara 2154) + стол для грязной посуды + стол для чистой посуды	8	599,1	4792,8
2	Robot Coupe CL50 ULTRA комплект протирки для приготовления картофельного пюре для модели CL50 ULTRA, комплекты решеток	40	90,7	3628
3	Хлеборезка АХМ-300	17	55,0	935
4	Бытовой холодильник объемом не менее 300 л.	3	29,7	89,1
5	КНЭ-100-М2 (Челябинск)	44	15,4	677,6
6	КПЭ-100	8	108,1	864,8
7	КПЭ-160	15	110,2	1653
8	Холодильная камера КХН-8	1	77,8	77,8
9	Мармит 1-х блюд: ПМЭС-70 КМ-01, ПМЭС-70КМ ;	20	45,1	902
10	Мясорубка МИМ-600	6	40,9	245,4
11	Посудомойка ММУ-1000 (Беларусь)	7	564,2	3949,4
12	пароконвектомат SCC whiteefficiency 102 +стенд+гастроёмкости GN1/1-40 шт.	11	582,4	6406,4
13	пароконвектомат Рациональ SCC whiteefficiency 202+дополнительная стойка-тележка+ гастр�ёмкости GN1/1-40 шт.	43	1 135,7	48835,1
14	Слайсер ES-250	38	16,7	634,6
15	Сплит-система(средне и низкотемпературные)	3	137,5	412,5
16	Электросковорода СЭЧ-0,45	5	75,1	375,5
17	Плита Ф4ЖТЛпдэ с духовым шкафом	13	61,9	804,7
18	ШХ-0,7 - шкаф холодильный среднетемпературный	3	42,9	128,7
19	ШХ-0,7 ДСУН (Polair) - шкаф холодильный среднетемпературный (1-12*С), дверь стекло	13	42,9	557,7
20	ШХ-1.4 шкаф холодильный среднетемпературный	20	57,1	1142
21	ШХ-400 (ШХ-0.4) - шкаф холодильный среднетемпературный	2	35,2	70,4
22	ШХК-0,7 - шкаф холодильный комбинированный (-/+ *С)	1	77,0	77
23	ШХК-1.4 - шкаф холодильный комбинированный (+/- *С)	6	93,5	561
24	ШХК-400 (ШХК-0.4) - шкаф холодильный комбинированный (+/- *С)	8	37,2	297,6
25	ШХН-0,7 - шкаф холодильный	1	58,4	58,4

	низкотемпературный			
26	ШХН-1.4 - шкаф холодильный низкотемпературный	4	19,6	78,4
27	наплитная посуда из нержавеющей стали	ассорт.	10 000,0	10000,0
Итого				88 254, 9

3.3. Расширение ассортимента блюд

Питание учащихся производится согласно примерному 2-х недельному меню, разработанному специалистами СГМУП «КШП» с учетом физиологических норм для двух возрастных категорий учащихся и утвержденному ТО «Роспотребнадзора».

Для расширения ассортимента блюд, в целях обеспечения микронутриентами и витаминами разработаны блюда, обогащенные йодом с добавлением ламинарии (морской капусты): винегрет «Морской», салат из свежей и квашеной капусты с ламинарией и так далее; для витаминизации – хлебцы печеночный с овощами, рис с кабачками, гречка с овощами, фруктовые салаты и другие.

В 2017-2021 гг. планируется продолжение работы по разработке новых блюд, кулинарных и кондитерских изделий для профилактики йодной и витаминной недостаточности.

3.4. Внедрение автоматизированной программы

На предприятии внедрена и успешно работает программа «ИнтелПиК», специально разработанная для СГМУП «КШП» для ведения бухгалтерского, управленческого, кадрового учета, учета родительской платы.

На предприятии внедрена и программа «Система расчетов для общественного питания», разработанная специалистами Уральского государственного экономического университета г. Екатеринбурга, позволяющая составлять примерные 2-х недельные меню для различных категорий учащихся с расчетом энергетической и питательной ценности, количества витаминов и микронутриентов, соответствия количества потребляемых продуктов физиологическим нормам.

3.5. Кадровая политика

Для обеспечения учащихся горячим питанием и сохранения стабильности работы предприятия большое значение имеют кадры, работающие на предприятии. Возможности предприятия заключены в новых методах управления и зависят от конкретных людей, их знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы и так далее.

Для того, чтобы предприятию выжить и процветать, необходимо иметь определенное количество работников с надлежащим уровнем квалификации.

На предприятии существует комбинированная структура управления, подразумевающая собой группирование конкретных должностей в отделы, занимающиеся общими видами деятельности, директор координирует руководство всей совокупностью процессов и контроль взаимодействия служб и отделов в общем процессе трудовой деятельности.

Кадровая политика СГМУП «КШП» направлена на формирование ядра коллектива, состоящего из высококвалифицированных специалистов и работников, имеющих большой стаж работы в предприятии.

Специфика работы предусматривает сезонность работы, тяжелый физический труд, интенсивность, из-за чего наблюдается большая текучесть и сменяемость кадров. Предприятие систематически испытывает недостаток рабочих кадров и специалистов, потребность в которых растет из года в год в связи с увеличением общего количества учащихся, открытием новых школьных столовых, повышением требований к организации питания школьников, изменением законодательства и другое.

Средняя заработная плата поваров СГМУП «КШП» отстает от средней по городу, имеет место стабильный спрос на рабочую силу. Из-за невысокой заработной платы, сложных условий труда, а также открытием в городе частных предприятий общепита, отделов кулинарии в супермаркетах происходит отток квалифицированных кадров, которых замещают люди без профессиональных навыков.

Ежегодно работникам производства повышается заработная плата с учетом финансовых возможностей, выплачивают надбавки и доплаты, однако, уровень среднемесячной заработной платы все равно значительно ниже средней по городу.

В городе Сургуте имеются учебные заведения, ведущие подготовку поваров и кондитеров, однако, выпускники практически не устраиваются в школьные столовые из-за низкой заработной платы и тяжелого физического труда. Для закрепления выпускников профессионально-технических учебных заведений, обучающихся за счет бюджетных средств, в социальных предприятиях общепита (школьные столовые, детские сады, больницы) администрация СГМУП «КШП» инициировала вопрос об установлении обязательного срока отработки (2 года).

Для оказания помощи начинающим работникам в профессиональном становлении, а также повышения профессиональных навыков поварского состава в СГМУП «Комбинат школьного питания» созданы и работают школы кулинарного и кондитерского мастерства, для отработки технологии приготовления блюд регулярно проводятся контрольные варки и выпечки.

С 2016 года набор кадров осуществляется в соответствии с профессиональными стандартами.

3.6. Социальная политика

На предприятии заключен Коллективный договор между работодателем в лице директора предприятия и работниками, интересы которых представляет Профсоюзный Комитет, сроком на 5 лет. Данным договором регламентированы трудовые отношения, режим работы, время отдыха, системы оплаты труда, надбавки и вознаграждения, охрана труда, социальные льготы, гарантии и компенсации.

Работники пользуются ежегодным оплачиваемым отпуском, один раз в 2 года оплатой проезда к месту отдыха и обратно. Оказывается материальная помощь при рождении ребенка, при вступлении в брак впервые, при выходе на пенсию, при стихийных бедствиях (пожар, кража, затопление и так далее), в случае смерти близкого родственника.

Выплачиваются единовременные премии к праздникам и юбилейным датам.

Глава 4. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития предприятия.

На предприятии ежеквартально и ежегодно составляются статистические и бухгалтерские отчеты финансово-хозяйственной деятельности, проводится анализ результатов деятельности. Проводится контроль составления статистической и бухгалтерской отчетности в части достоверности и своевременности выполнения. По результатам анализа выясняются причины отклонения плановых показателей по статьям расходов, по объему и ассортименту реализованной продукции. На основании этого проводится корректировка квартальных и годовых планов, разрабатываются мероприятия по устранению выявленных негативных факторов. Анализ реализации продукции проводится по ассортименту, по возврату продукции.

Мониторинг исполнения плана мероприятий осуществляется директором СГМУП «КШП». Ответственные за реализацию отдельных мероприятий согласно плану установлены:

- за приобретение лабораторного оборудования – заведующий лабораторией;
- за заключение договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль на бактериологическую безопасность – заведующий лабораторией;
- за внедрение в систему ХАССП – главный технолог и заведующий лабораторией;
- за замену изношенного оборудования фабрики-кухни – главный инженер;
- за предоставление в департамент образования перечня торгово-технологического оборудования школьный столовых, подлежащего замене – начальник технической службы;
- за разработку новых блюд, обогащенных витаминами и микронутриентами – главный технолог;
- за доработку используемых бухгалтерских программ при изменении условий работы предприятия – главный бухгалтер;
- за организацию работы школ кулинарного мастерства – главный технолог;
- за отработку технологии приготовления блюд путем проведения контрольных варок – главный технолог;
- за предаттестационную подготовку руководителей и специалистов в учебных центрах по направлениям: охрана труда, безопасность дорожного движения и т.д. – главный инженер.

Мониторинг и контроль исполнения мероприятий осуществляется путем составления письменных отчетов ответственный исполнитель о проделанной работе не позднее 10 ноября отчетного года.

1

1

	Рентабельность по чистой прибыли	%	1,0	1,6	0,6	1,1	1,0	-0,7	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0
	Фонд оплаты труда	г.руб.	173 964,5	178 602,4	102,7	197 338,1	197 338,1	110,5	209 051,5	105,9	217 984,1	104,3	225 551,0	103,5	232 476,2	103,1
	Численность	чел.	569	590	103,7	591	591	100,2	602	101,9	603	100,2	604	100,2	605	100,2
	Среднемесячная зарплата	руб.	25 478	25 226	99,0	27 825	27 825	110,3	28 938	104,0	30 124,9	104,1	31 119,1	103,3	32 021,5	102,9
	Среднемесячная производительность труда	руб.	87,3	92,2	105,7	103,9	103,9	112,7	107,2	103,2	111,6	104,1	115,4	103,3	118,7	102,9

**План мероприятий по реализации стратегии
Развития СГМУП «Комбинат школьного питания» с 2017-2021 гг.**

№ п/п	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Срок выполнения	Результат	Сумма (тыс.руб.)	Источник финансирования	Ответственный
		2017 год			974,5		
1.	Обеспечение учащихся образовательных учреждениях полноценным сбалансированным безопасным горячим питанием	1. Заключение договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль бактериологическую безопасность	I квартал	Усиление ведомственного контроля	519,6	средства предприятия	Заведующий столовой
			II квартал		179,8		
		2. Заключение договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль бактериологическую безопасность по системе ХАССП	I квартал	Усиление ведомственного контроля	227,6	средства предприятия	Заведующий столовой, главный технолог, начальник торгового отдела
			II квартал		47,5		
		3. Доработка системы безопасности ХАССП применительно к конкретным условиям работы комбината	I-IV квартал	Усиление ведомственного контроля			Главный технолог, заведующий столовой
		2018 год			1430,0		
		1. Приобретение лабораторного оборудования (2 ед.)	I-II квартал	Усиление ведомственного контроля	40,0	средства предприятия	Заведующий столовой
		2. Заключение	I квартал	Усиление	1040,0	средства	Заведующий

	договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль бактериологическую безопасность		ведомственный контроль		предприятия	столовой
	3. Заключение договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль бактериологическую безопасность по системе ХАССП	I квартал	Усиление ведомственного контроля	350,0	средства предприятия	Заведующий столовой, главный технолог, начальник торгового отдела
	2019 год			1495,0		
	1. Приобретение лабораторного оборудования (1 ед.)	III-IV квартал	Усиление ведомственного контроля	45,0	средства предприятия	Заведующий столовой
	2. Заключение договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль бактериологическую безопасность	I квартал	Усиление ведомственного контроля	1100,0	средства предприятия	Заведующий столовой
	3. Заключение договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль бактериологическую	I квартал	Усиление ведомственного контроля	350,0	средства предприятия	Заведующий столовой, главный технолог, начальник торгового отдела

		безопасность по системе ХАССП					
		2020 год			1450,0		
		1. Заключение договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль бактериологическую безопасность	I квартал	Усиление ведомственного контроля	1100,0	средства предприятия	Заведующий столовой
		2. Заключение договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль бактериологическую безопасность по системе ХАССП	I квартал	Усиление ведомственного контроля	350,0	средства предприятия	Заведующий столовой, главный технолог, начальник торгового отдела
		2021 год			1450,0		
		1. Заключение договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль бактериологическую безопасность	I квартал	Усиление ведомственного контроля	1100,0	средства предприятия	Заведующий столовой
		2. Заключение договоров с аккредитованными лабораториями на инструментальный контроль бактериологическую	I квартал	Усиление ведомственного контроля	350,0	средства предприятия	заведующий столовой, главный технолог, начальник торгового отдела

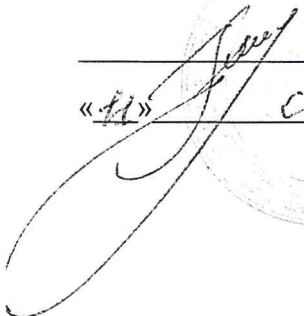
		безопасность по системе ХАССП					
		2017 год			3058,0		
2.	Модернизация торгово- технологического оборудования	1. Замена изношенного оборудования фабрики-кухня (3 ед.)		Обеспечение бесперебойного выпуска продукции и снабжения школьных столовых п/ф и кондитерскими изделиями	3058,0	средства предприятия	Главный инженер, начальник технической службы
		2. Регулярно предоставлять в Департамент образования перечень торгово-технологического оборудования школьных столовых, подлежащего замене					Начальник технической службы
		2018 год			1 872,5		
		Замена изношенного оборудования фабрики-кухня (9 ед.)	I-IV квартал	Обеспечение бесперебойного выпуска продукции и снабжения школьных	1872,5	средства предприятия	Главный инженер, начальник технической службы

				столовых п/ф и кондитерск ими изделиями			
3.	Расширение ассортимента блюд	Разработка новых блюд, обогащенных витаминами и микронутриентами	ежегодно	профилактика йодной и витаминой недостаточности			Главный технолог
4.	Внедрение автоматизированной программы	Доработка используемых программ при изменении условий работы предприятия	по необходимости	улучшение качества учета		средства предприятия	Главный бухгалтер
5.	Кадровая политика	1. Организация работы школ кулинарного и кондитерского мастерства	постоянно	помощь начинающим работникам в освоении профессии			Главный технолог
		2. Отработка технологии приготовления блюд путем проведения контрольных варок					
		3. Пред аттестационная подготовка руководителей и специалистов в учебных центрах по направлениям: охрана труда, безопасность дорожного движения и	согласно графику	обеспечение требований законодательства	по факту заключения договоров	средства предприятия	Главный инженер

		т.д.					
		4. Изучение изменений и практика применения законодательства на семинарах (технологи, бухгалтер, экономисты, юристы, специалисты по кадрам и т.д.)	при изменении законодательства	повышение квалификации специалистов, обеспечение требований законодательства		средства предприятия	заместитель директора, главный инженер, главный бухгалтер, главный технолог, руководители отделов
		5. Продолжение работы по внедрению профессиональных стандартов на предприятии	ежегодно	соответствие работников квалификационным требованиям			заместитель директора, начальник отдела кадров
6.	Социальная политика	Выполнение условий Коллективного договора	ежегодно	социальная защита работников			председатель ПК, АУП предприятия

Согласовано:

Председатель комитета по управлению
имуществом администрации г. Сургута


Пешков С.М.

«11» 04 2017 г.

Утверждаю:

Директор
СГМУП «РКЦ ЖКХ»


Лобачева Г.Н.

«11» 04 2017 г.

Стратегия развития
Сургутского городского муниципального
унитарного предприятия
«Расчетно-кассовый центр жилищно-
коммунального хозяйства города Сургута»
на 2017 - 2019 годы

Сургут

2017

Содержание

1.	Анализ внешней и внутренней среды СГМУП «РКЦ ЖКХ»	3
1.1.	Анализ внешней среды	3
1.1.1.	Общий анализ экономической деятельности с описанием прогнозируемых потребностей рынка на перспективу и приоритетных направлений развития данного вида экономической деятельности	3
1.1.2.	Анализ конечных потребителей	9
1.1.3.	Анализ конкурентной среды	12
1.2.	Анализ внутренней среды	14
1.2.1.	Описание и анализ деятельности Предприятия	14
1.2.2.	Основные средства Предприятия	19
1.2.3.	Финансовые потоки Предприятия	21
1.2.4.	Производство и реализация услуг	23
1.2.5.	Организационная структура Предприятия и система управления персоналом.	30
2.	Стратегические цели развития Предприятия	33
2.1.	Финансово – экономические показатели деятельности предприятия в динамике по годам на весь период действия стратегии развития Предприятия	33
2.2.	Мероприятия, обеспечивающие достижение стратегических целей	34
2.2.1.	Комплекс мер по модернизации производства, созданию и внедрению новых информационных технологий	34
2.2.2.	Мероприятия по развитию новых направлений деятельности Предприятия	36
2.2.3.	Управленческие и кадровые мероприятия	37
2.3.	Оценка рисков реализации стратегии развития Предприятия. Механизмы управления рисками	38
3.	Приложение 1 «План-график реализации стратегии развития СГМУП "РКЦ ЖКХ" на 2017-2019 годы»	40
4.	Приложение 2 «Плановые показатели финансово-хозяйственной деятельности СГМУП "РКЦ ЖКХ" на 2017-2019 годы»	41

1. Анализ внешней и внутренней среды СГМУП «РКЦ ЖКХ»

1.1. Анализ внешней среды

1.1.1. Общий анализ экономической деятельности с описанием прогнозируемых потребностей рынка на перспективу и приоритетных направлений развития данного вида экономической деятельности

Сургутское городское муниципальное унитарное предприятие «Расчетно-кассовый центр жилищно-коммунального хозяйства города Сургута» свою деятельность осуществляет в соответствии с уставом предприятия, утвержденным распоряжением Администрации города от 10.07.2009 № 1956 «Об утверждении устава «Сургутского городского муниципального унитарного предприятия «Расчетно-кассовый центр жилищно-коммунального хозяйства города Сургута».

Предприятие создано с целью обеспечения единого оперативного расчета, приема платежей от физических и юридических лиц за жилое помещение и коммунальные услуги, распределения поступивших на его банковские счета денежных средств поставщикам жилищно-коммунальных услуг (далее по тексту – ЖКУ), а так же получения прибыли.

Для достижения поставленных целей в соответствии с уставом Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- производит расчет и прием платежей граждан за жилое помещение и коммунальные услуги;
- рассчитывает сумму пени за просрочку платежей;
- ведет раздельный учет и перечисляет принятые от физических и юридических лиц денежные средства в качестве оплаты за наем муниципальных жилых помещений в доход местного бюджета;
- ведет претензионно - исковую работу по взысканию задолженности по оплате найма муниципальных жилых помещений по оплате за жилое помещение и коммунальные услуги;
- формирует и ведет единую общегородскую базу данных о нанимателях и собственниках жилых помещений в жилищном фонде, находящемся в управлении управляющих компаний и товариществ собственников жилья (далее – ТСЖ).

Как оператор по обработке персональных данных 29.12.2010 Сургутское городское муниципальное унитарное предприятие «Расчетно-кассовый центр жилищно-коммунального хозяйства города Сургута» (далее по тексту – Предприятие) зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций» за № 10-0165378.

Основной вид деятельности предприятия по ОКВЭД – «Денежное посредничество прочее».

Выполняя функции платежного агента, Предприятие осуществляет деятельность по приему платежей физических лиц в соответствии с Федеральным законом от 06.06.2009 г. № 103-ФЗ «О деятельности по приему

платежей физических лиц, осуществляемой платежными агентами» и зарегистрировано в Федеральной службе по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг) в 2012 году за № 316006075.

Основной задачей для Предприятия на 2016 год стал переход в разряд прибыльных, стабильно развивающихся муниципальных предприятий. Стратегическими целями предприятия на 2016 и последующее годы было и остается привлечение новых управляющих организаций города Сургута и Сургутского района для оказания им услуг по расчету стоимости жилищно-коммунальных услуг, сбору платежей за жилищно-коммунальные услуги физических лиц и перечислению денежных средств управляющим и ресурсоснабжающим организациям, повышение качества и расширение объема предоставляемых услуг управляющим организациям.

За 2016 год Предприятию удалось перейти к выполнению основной задачи: стать прибыльным предприятием, при том, что по результатам 2015 года Предприятие имело убыток более 16 миллионов рублей.

Чистая прибыль предприятия за 2016 год составила 555 тысяч рублей. Основную долю доходов Предприятию приносит деятельность по приему платежей физических лиц за жилищно-коммунальные услуги.

Прием платежей за ЖКУ производится от собственников и нанимателей жилых помещений согласно заключенным договорам с 33-ми управляющими компаниями и ТСЖ.

Кроме платежей за ЖКУ Предприятие осуществляет прием платежей в качестве платы за:

- ✓ капитальный ремонт многоквартирных домов (далее по тексту – МКД). Перечисление взносов на капитальный ремонт МКД производится как «Югорскому фонду капитального ремонта многоквартирных домов» (далее Югорский фонд капитального ремонта), так и на специальные счета МКД, собственники которых приняли решение о формировании специального фонда;

- ✓ услуги сотовой и абонентской связи, интернет; кабельное телевидение;

- ✓ социальный наем муниципальных жилых помещений;

- ✓ штрафы ГИБДД г. Сургута

- ✓ за содержание детей в МДОУ и дополнительное дошкольное образование, школьное питание;

- ✓ а так же дополнительные услуги, такие как содержание жилого помещения, приборы учета ХГВС (замена, установка, отключение, опломбирование), сантехнические работы и т.п.

За 2016 год Предприятием было собрано всеми способами, включая банки и платежных агентов, более 3 миллиардов рублей.

Сравнительный анализ по объему собранных Предприятием денежных средств за 2 последних года приведен в таблице 1.

Таблица 1

Объем собранных Предприятием денежных средств за 2015-2016 годы

	2015	2016	Абсолют. отклонен.	В %
1	3	6	7	8
Собрано денежных средств предприятием всего, тыс.руб.	2 797 584	3 236 951	439 367	15,7
В том числе за ЖКУ, тыс.руб.	2 376 071	3 122 269	746 198	31,4

Рост общего объема собранных средств, в том числе за ЖКУ в 2016 году по сравнению с результатами сбора в 2015 году составил 13,5%, это почти 440 тыс. руб. Основной причиной роста стало увеличение жилого фонда, по которому граждане производят платежи за ЖКУ.

В 2016 году услуги по сбору платежей стали оказываться вновь «пришедшим» управляющим организациям:

-ООО «Сибпромстрой № 31» с 01.01.2016;

-ООО «Сибпромстрой № 30» с 01.07.2016. А так же в связи с вводом в эксплуатацию жилья в новых жилых комплексах «Возрождение», «Жемчужина Югры» и новых жилых домов под управлением ООО «Ютерра».

На рисунке 1 наглядно отражено, что практически равны объемы собранных денежных средств Предприятием всего и денежных средств, собранных Предприятием за жилищно-коммунальные услуги.

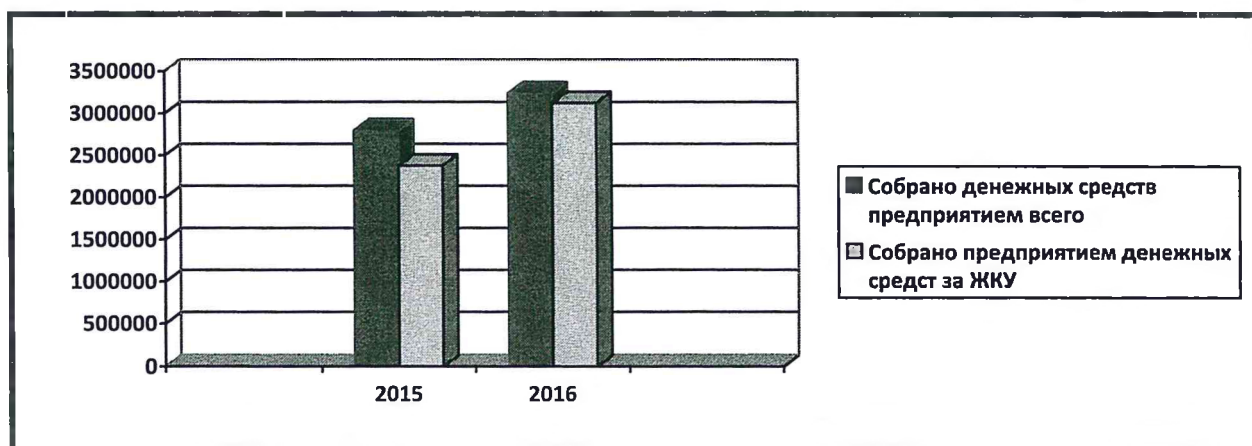


Рис.1

В течение каждого года особо неплатежными периодами являются июль, август и сентябрь, когда существенно снижается как сумма платежей, так и их количество. Первая причина – снижение стоимости ЖКУ, которая заключается в отсутствии в составе платы за ЖКУ составляющей «отопление», вторая – отпускной период, что влечет сокращение количества платежей.

Следует отметить, что объем прочих платежей остается на прежнем уровне независимо от сезона.

Способы приема платежей

✓ Пункты приема платежей Предприятия

Прием платежей осуществляется в пунктах приема платежей (кассы), которых по состоянию на 01.01.2017 года -13. В связи с нерентабельностью в феврале 2016 года был закрыт пункт по приему платежей по адресу: ул. Крылова 6А. В то же время открыт пункт приема платежей в офисе ООО «Сибпромстрой №31», а с 01.07.2016 в офисе ООО «Сибпромстрой №30», с которыми в 2016 году заключены договоры на комплексное обслуживание.

Во всех пунктах приема платежей обеспечен прием платежей наличными и картами любого банка через POS-терминалы АО «Сургутнефтегазбанк». Необходимо отметить, что комиссия при оплате ЖКУ в пунктах приема платежей с плательщика не взимается.

В таблице 2 отражены данные об объеме собранных денежных средств в пунктах приема платежей Предприятия за 2015-2016 годы.

Таблица 2

Объем собранных денежных средств в пунктах приема платежей Предприятия за 2015-2016 годы

	2015	2016	Абсолютное отклонение	В %
1	2	3	4	5
Собрано денежных средств предприятием всего, тыс. руб.	2797584	3236951	439 367	115,7
Из них в пунктах приема платежей (ППП), тыс.руб.	2336858	2541258	204400	108,7
% от общего объема собранных денежных средств	83,5	78,5	X	X
Из них наличными, тыс.руб.	1696258	1567450	-128808	92,4
% от собранных средств в ППП, тыс.руб.	72,6	61,6	X	X
Через POS-терминалы, тыс. руб.	640600	973808	333408	152,0
% от собранных средств в ППП	27,4	38,2	X	X

Анализируя объемы собранных денежных средств в пунктах приема платежей Предприятия на протяжении двух последних лет, следует отметить ярко выраженную тенденцию снижения объема сбора денежных средств в пунктах приема платежей по отношению к общему объему денежных средств, собранных Предприятием. Если в 2015 году это составляло - 83,5%, то в 2016 году - только 78,5%. На этом фоне наблюдается устойчивый рост платежей, производимых гражданами в пунктах приема платежей безналичным путем через POS-терминалы, если в 2015 году только 27,4%

платежей в пунктах приема платежей Предприятия произведены картами банков, то в 2016 году – это составило уже 38,2%.

Более наглядно это видно на рис.2

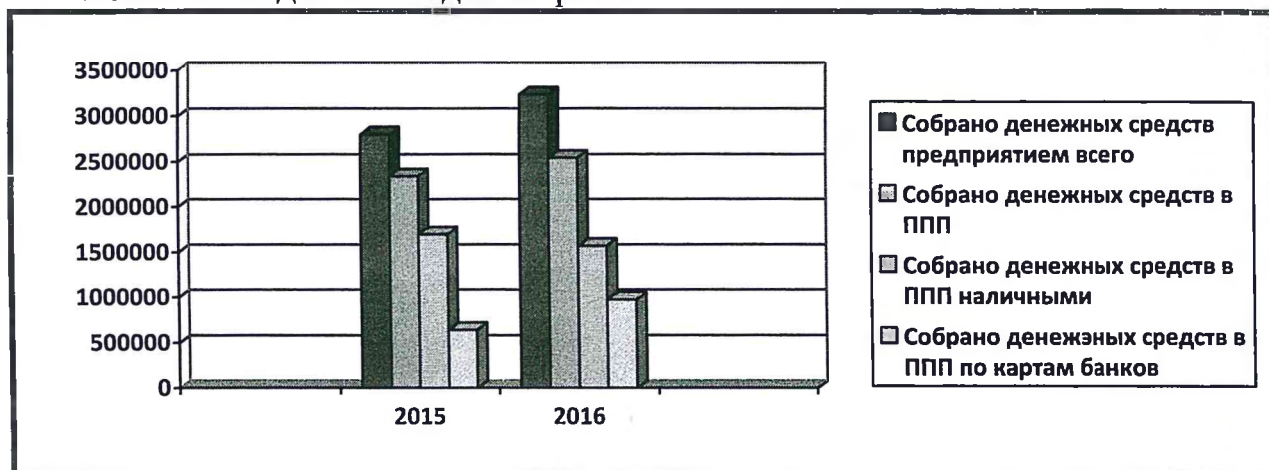


Рис.2

Есть все основание полагать, что в 2017 году продолжится увеличение объема платежей в кассах Предприятия банковскими картами на общем фоне снижения востребованности касс предприятия для оплаты услуг, в том числе ЖКУ.

✓ Платежные терминалы самообслуживания

Прием платежей Предприятием осуществляется и через платежные терминалы самообслуживания. Если на 01.01.2016 их было 37, то на 31.12.2016 года их установлено по городу всего 12. За 2016 год существенно сократился объем денежных средств, собранных через платежные терминалы. Если еще в январе 2016 года таким способом собрано 8 131 тыс. руб., что составило 2,8% от общего объема собранных предприятием денежных средств, то в ноябре – 4 733 тыс. руб. или 1,8%. Нерентабельные терминалы вывозились в резерв в течение всего года, а в декабре 2016 года в связи с нерентабельностью в резерв вывезено более 20 терминалов.

✓ Эквайринг – оплата через сайт Предприятия

За услуги ЖКУ, взносы на капитальный ремонт МКД, социальный наем и иные, относящиеся к ЖКУ услуги можно заплатить через «Личный кабинет» на сайте Предприятия. За последние годы замечен существенный рост востребованности данного способа оплаты.

Увеличение количества оплат через «Личный кабинет» на сайте Предприятия является неоспоримой закономерностью. Анализ объема принятых платежей через сайт Предприятия – эквайринг в 2016 году показывает, что если в январе 2016 года это - 4,8% от общего объема платежей, то в декабре 2016 года это уже - 8,1%.

✓ Привлеченные платежные агенты и банки

Предприятием обеспечено предоставление информации о задолженности (сальдо) банкам, расположенным на территории города, с которыми заключены договоры на перевод платежей:

- ПАО «Сбербанк России»;
- АО «Сургутнефтегазбанк»;
- ПАО «Открытие»;
- АО «Газпромбанк»;
- ПАО «БИНБАНК».

Они обеспечивают прием платежей за ЖКУ, взносов на капитальный ремонт МКД и социальный наем во всех их кассах города, а так же в банкоматах.

Банками и платежными агентами в 2016 году собранно 12,5% от общего объема собранных предприятием денежных средств.

Наглядно доля денежных средств, собранных банками и иными платежными агентами показана на рисунке 3.

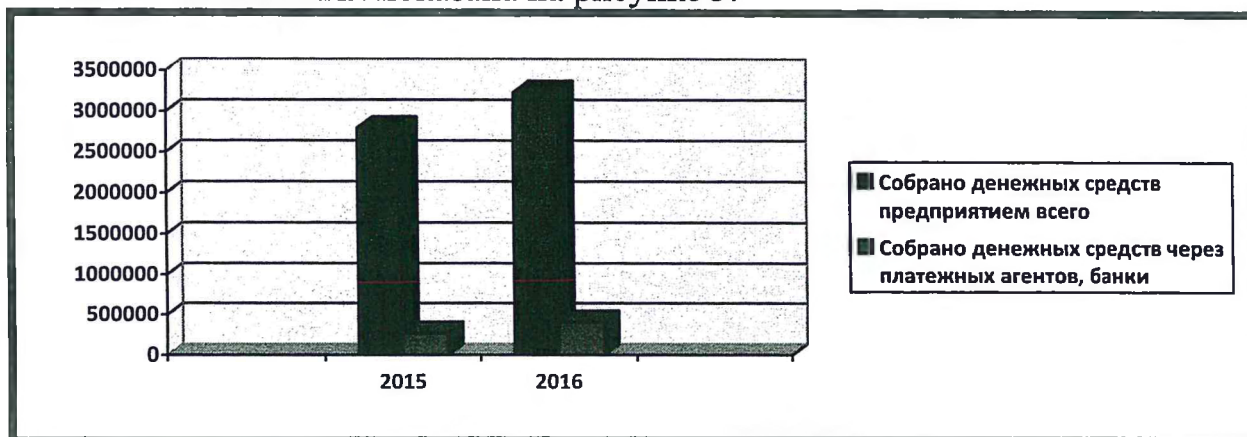


Рис.3

Принимая во внимание анализ, проведенный в настоящем разделе настоящего документа, следует отметить, что все больше и больше возрастают объемы денежных средств, собранных Предприятием безналичным путем, что приводит к существенному увеличению себестоимости сбора денежных средств в кассах Предприятия, в том числе наличных, на общем фоне оттока платежей из касс Предприятия в банки города.

В связи с выше изложенным Предприятие ставит целью своей стратегии развития, в первую очередь, на 2017 год перевод потока платежей, осуществляемых наличными в кассах Предприятия в плоскость безналичных расчетов. В первую очередь, перенаправление плательщиков из касс Предприятия в кассы банков, что позволит сократить расходы Предприятия на инкассацию, комиссию банка за прием платежей через POS-терминалы, а так же на содержание пунктов приема платежей.

Кроме того, Предприятие принимает все меры для увеличения платежей на сайте Предприятия в «Личном кабинете». Для удобства граждан разрабатывается механизм оплаты на сайте Предприятия без регистрации в «Личном кабинете».

Но исходя из исторически сложившихся условий сбора платежей отдельных категорий граждан в конкретных микрорайонах города отказаться единовременно от пунктов приема платежей не представляется возможным. В связи с этим Предприятию в 2017 году предстоят дополнительные немалые расходы в целях реализации норм вступившего в силу с 01.01.2017 законодательства, регулирующего новый порядок расчетов с применением контрольно-кассовой техники.

Для этого Предприятию предстоит приобрести не менее 15 новых контрольно-кассовых аппаратов, позволяющих передавать информацию о платеже в режиме онлайн в налоговые органы. Для обеспечения работы таких аппаратов требуется приобретение нового программного обеспечения, а так же заключение договоров с операторами по передаче фискальных данных в налоговые органы.

1.1.2. Анализ конечных потребителей.

✓ Конечными потребителями услуг, предоставляемых Предприятием, в первую очередь, являются управляющие компании и ТСЖ города Сургута, с которыми у Предприятия заключены договоры комплексного обслуживания. По состоянию на 31.12.2016 с 17-ю управляющими организациями и 11 ТСЖ заключены такие договоры. Перечень управляющих организаций, которым Предприятие оказывает комплекс услуг, представлен в разделе 1.2. настоящего документа.

Если говорить о ТСЖ, как потребителе услуг Предприятия, то ТСЖ чаще всего управляют жилым фондом одного многоквартирного дома. Соответственно, их запросы к форме и разнообразию оказания конкретной услуги минимальны. На жилой фонд применяется единая методика расчета за жилищно-коммунальные услуги.

Если же говорить о требованиях к предоставлению услуги начисления стоимости за жилищно-коммунальные услуги крупных управляющих компаний, то они очень разнообразные: не редко в одной управляющей компании используется до 10 методик расчета стоимости жилищно-коммунальных услуг. Это, в первую очередь, обусловлено разнообразием исполнения жилого фонда города (деревянные дома, панельные и т.п., при этом один дом может иметь несколько уровней этажности и различных материалов стен, встроенных парковок, и т.п.), а так же применение в строительстве новых технологических решений обеспечения жилого фонда коммунальными ресурсами, приводит к необходимости постоянно совершенствовать программный комплекс, в целях правомерного расчета стоимости жилищно - коммунальных услуг, а не редко, и просто автоматизации расчета.

Если говорить о потребителях услуги сбора платежей за ЖКУ, то следует отметить, что 4 управляющих компании имеют свои кассы по приему платежей за жилищно-коммунальных услуги, такие управляющие компании предоставляют реестры платежей Предприятию для внесения в

базу данных программного обеспечения «Автоматизированная информационная система жилищно-коммунального хозяйства» (далее- ПО «АИС ЖКХ»). Поскольку ведение лицевых счетов и учет оплаты за жилищно-коммунальных услуги ведет Предприятие, то данная информация необходима для актуализации сведений о задолженности за жилищно-коммунальных услуги, хотя сами денежные средства не проходят через счета Предприятия.

Принимая во внимание данное обстоятельство, с такими управляющими организациями определен формат информационного обеспечения сведений о платежах, поступивших непосредственно в управляющую организацию.

Проводя анализ конечных потребителей услуг, необходимо отметить, что управляющие компании в разной степени нуждаются в получении сопутствующих начислению и приему платежей за жилищно-коммунальных услуги услуг, таких как: расщепление платежей и перечисление их напрямую ресурсоснабжающим организациям; абонентская работа, включающая в себя работу с собственниками жилых помещений, формирование и печать единого платежного документа (далее ЕПД), предоставление рабочего места сотрудникам управляющих организаций для работы в ПО «АИС ЖКХ».

В последнее время все больше и больше МКД выбирают на общем собрании собственников право формирования фонда капитального ремонта МКД на специальном счете МКД. Таким образом, предприятие предоставляет управляющим организациям услуги по начислению взносов на капитальный ремонт МКД, по приему взносов, а так же учет и перечисление взносов на специальный счет МКД.

В таблице 3 представлен анализ востребованности услуг предоставляемых Предприятием управляющим организациям.

Таблица 3

Наименование услуги	Количество УК /ТСЖ
Расчет стоимости жилищно-коммунальных услуг	28
Выполнение функций абонентского отдела в части расчетов за жилое помещение и коммунальные услуги	20
Предоставление права использования ПО«Автоматизированной информационной системы жилищно-коммунального хозяйства» с видом доступа: «Минимальный», «Базовый»,«Расширенный»	30 УК – 75 рабочих мест
Прием платежей в целях исполнения физическими лицами денежных обязательств перед поставщиками за оказанные последними услуги, в том числе через банки и привлеченных «Платежных субагентов»	33
Расщепление (распределение) и перечисление принятых платежей ресурсоснабжающим организациям	20
Формирование и печать ЕПД	25
Начисление взносов на капитальный ремонт МКД, прием взносов, а так же учет и перечисление взносов на специальный счет МКД	9

✓ Безусловно ресурсоснабжающие организации (далее - РСО) необходимо отнести к конечным потребителям услуг Предприятия. В данном случае РСО являются потребителями услуг по распределению (расщеплению) поступивших на расчетный счет предприятия платежей за жилищно-коммунальные услуги и их перечислению РСО, минуя управляющие организации.

Ежедневное выполнение предприятием данной услуги для РСО является гарантом своевременного получения причитающихся РСО денежных средств за предоставленные коммунальные ресурсы собственникам жилых помещений.

✓ Предприятием осуществляется деятельность по начислению и сбору взносов на капитальный ремонт многоквартирных домов в соответствии с договорами с Югорским фондом капитального ремонта:

- по информационному обмену и ведению лицевых счетов;
- по приему и перечислению взносов на капитальный ремонт.

Югорский фонд капитального ремонта с сентября 2014 года так же является конечным потребителем услуг Предприятия.

Для качественного предоставления услуг Югорскому фонду капитального ремонта Предприятие должно обеспечить своевременный расчет взносов на капитальный ремонт по соответствующему жилому фонду; в кратчайшие сроки - до 10 числа месяца, следующего за расчетным, направить Югорскому фонду капитального ремонта информацию о начисленных и оплаченных взносах на капитальный ремонт МКД, а так же обеспечить своевременное и в полном объеме ежедневное перечисление взносов на его на банковские счета.

✓ Потребителями услуг Предприятия также являются: МКУ «Казна городского хозяйства» и Администрация города Сургута.

В рамках договоров с МКУ «Казна городского хозяйства» Предприятие осуществляет деятельность по начислению платы и сбору денежных средств за социальный наем муниципальных жилых помещений, обеспечивает ведение лицевых счетов нанимателей муниципальных жилых помещений, а так же осуществляет меры, направленные на взыскание задолженности нанимателей по оплате за социальный наем муниципальных жилых помещений, включая претензионно-исковую работу.

Администрация города выступает как конечный потребитель Предприятия, поскольку все собранные денежные средства в полном объеме перечисляются в доход местного бюджета. Т.е. Предприятие является одним из субъектов, обеспечивающих пополнение бюджета города.

✓ Так же следует отнести к конечным потребителям собственников и нанимателей жилых помещений, проживающих в жилом фонде под управлением управляющих организаций, с которыми у Предприятия заключены договоры комплексного обслуживания. Хотя у собственников и нанимателей и нет договорных отношений с Предприятием, услуги

предоставляются гражданам непосредственно сотрудниками Предприятия по поручению управляющих организаций.

Особенно востребованы услуги абонентского отдела, включающие в себя: прием показаний приборов учета расхода коммунальных услуг, консультации и разъяснения по вопросам расчета стоимости ЖКУ, выдача соответствующих документов и т.п. С 01.09.2014 это и все вопросы, связанные с начислением и уплатой взносов на капитальный ремонт многоквартирных домов. Развитие данной услуги так же позволяет Предприятию оставаться конкурентным на рынке данных услуг.

Поэтому, заботясь о сохранении договорных отношений с управляющими организациями, Предприятие заботится о повышении культуры и качества предоставления услуг собственникам и нанимателям жилых помещений.

Подводя итоги проведенному анализу очевиден вывод, что основными и главными конечными потребителями услуг Предприятия являются жители города.

1.1.3. Анализ конкурентной среды

В 2012 году 42 управляющие организации имели договоры с Предприятием на предоставление услуг по начислению и сбору платежей за жилищно-коммунальные услуги, при этом Предприятие на рынке предоставления указанных услуг играло доминирующую роль, поскольку практически не имело конкурентов, занимая рынок указанных услуг города в размере 93 %, в 2013 году таких компаний стало 41, а в 2014 году только 33 управляющих организации оставили договорные отношения на прием платежей за жилищно-коммунальные услуги, а на начисление стоимости жилищно - коммунальных услуг – 30.

Соответственно, в настоящее время Предприятие уже не выполняет роль организации, деятельностью которой является ведение единой общегородской базы данных о нанимателях и собственниках жилых помещений в жилищном фонде, находящемся в управлении управляющих компаний и ТСЖ.

Фактически обеспечение расчета стоимости жилищно-коммунальных услуг на территории города сегодня осуществляют 3 РКЦ.

Основными конкурентами на рынке оказания услуг по начислению жилищно-коммунальных услуг в городе Сургуте являются в настоящее время специализированные организации:

- СГМУП «РКЦ ЖКХ»;
- ООО «РКЦ ЖКУ»;
- МУП «РКЦ ЖКХ МО Сургутский район»

МУП «РКЦ ЖКХ МО Сургутский район» оказывают услуги по начислению жилищно-коммунальных услуг управляющим компаниям и ТСЖ, территориально расположенным как в Сургутском районе, так и в городе Сургуте. В городе Сургуте МУП «РКЦ ЖКХ МО Сургутский район»

оказывают выше названные услуги одной управляющей компании города, в которой порядка 14 тысяч лицевых счетов.

Управляющие организации города не проявляют должного интереса к МУП «РКЦ ЖКХ МО Сургутский район», поскольку его дислокация на территории Сургутского района затрудняет оперативность выполнения услуг, влечет дополнительные транспортные расходы, а так же не обеспечивает большой выбор и количество мест и способов приема платежей за жилищно - коммунальные услуги, поэтому Предприятие не рассматривает его как должного конкурента.

При этом основным конкурентом Предприятия следует рассматривать ООО «РКЦ ЖКУ», которое расположено в городе, имеет большой перечень пунктов приема платежей, в том числе платежных терминалов, а так же аналогичный программный комплекс по начислению стоимости жилищно-коммунальных услуг. Управляющие организации, пользуясь правом выбора исполнителя выше названных услуг, переходят из одного расчетно-кассового центра в другой.

В 2016 году 6 управляющих организаций отказались от услуг Предприятия, 5 из них перешли на обслуживание в ООО «РКЦ ЖКУ»:

- ООО «РОМиК»;
- ООО «Стандарт Плюс»;
- ТСЖ «Энергетик», ТСЖ «Газовик», ООО «ТЭКСИБ». В связи с данными обстоятельствами предприятие потеряло 196124 кв.м. или 3944 лицевых счета.

ТСН «Университетская 21» приняло решение о переходе на самостоятельный расчет стоимости ЖКУ.

Однако, в 2016 году отказавшись от услуг конкурентов, заключили договоры с Предприятием 2 управляющие компании. Изменение в количестве обслуживающих Предприятием управляющих организаций происходит и за счет слияния или реорганизации последних. В 2016 году в результате слияния с ООО «Престиж» заметно увеличился жилой фонд ООО «Сервис-3».

Сейчас Предприятие оказывает услуги 28 управляющим организациям, под управлением которых находится 46% жилого фонда города.

На рынке есть и иные игроки - это незначительная часть управляющих компаний и ТСЖ, которые самостоятельно производят начисление жилищно-коммунальных услуг, что составляет примерно 2% рынка. Эти организации следует рассматривать как возможных потенциальных клиентов Предприятия.

Решающими факторами выбора для управляющих организаций на обслуживание Предприятием должны быть:

- правильное и быстрое начисление стоимости жилищно-коммунальных услуг, что возможно, в частности, при системной доработке программного обеспечения, не только в связи с изменением действующего законодательства, но и в целях оптимизации процессов, а так же увеличения возможностей программного комплекса;

- обеспечение возможности управляющим организациям передачи функций по размещению информации в ГИС ЖКХ Предприятию, как оператору ГИС ЖКХ;
- обеспечение в установленные сроки печати ЕПД;
- увеличение объема услуг и усовершенствование работы абонентского отдела;
- качественный учет и ежедневное перечисление собранных денежных средств.

Необходимо отметить, что 5 управляющих организаций, которым начисление стоимости ЖКУ осуществляют конкуренты, пользуются услугами Предприятия по сбору платежей физических лиц за ЖКУ, что подтверждает качество оказываемых услуг и конкурентоспособность Предприятия на рынке.

1.2. Анализ внутренней среды.

1.2.1. Описание и анализ деятельности Предприятия

Кроме основной экономической деятельности, анализ которой проведен в п. 1.1. настоящего документа, Предприятие осуществляет другие уставные виды деятельности, а так же иные не противоречащие уставу и не запрещенные законом, направленные на достижение уставных целей.

✓ Начисление жилищно-коммунальных услуг

Начисление стоимости жилищно-коммунальных услуг нанимателям и собственникам жилых и нежилых помещений является одним из основных видов деятельности Предприятия.

Таким образом, на 1 января 2017 года Предприятие оказывает услуги по начислению стоимости жилищно-коммунальных услуг 28 управляющим компаниям и ТСЖ по 64336 лицевым счетам.

В таблице ниже отражен объем лицевых счетов и площадь жилого фонда, по которым Предприятие начисляет стоимость ЖКУ в разрезе по управляющим организациям.

Таблица 4

Перечень управляющих организаций, пользующиеся услугами Предприятия по начислению стоимости ЖКУ по состоянию на 31.12.2016

№ п/п	Наименование УК	Кол-во л/счетов, шт.	S жилого фонда, м2
1	2	3	4
1.	ООО УК «Сервис-3»	18 401	1 079 051
2.	ООО «УЮТ»	7 387	400 562
3.	ООО «Сибпромстрой №25»	6 636	327 614
4.	ООО «УК Гравитон»	5 077	237 106

5.	ООО «Сибпромстрой №30»	4 697	237 053
6.	ООО «Сибпромстрой №31»	4 145	181 779
7.	ООО УК «Комфорт»	2 813	178 088
8.	ООО «УК СеверСтрой»	2 215	174 648
9.	СГМУП «Тепловик»	1 884	85 217
10.	ООО УК «Возрождение»	2430	144005
11.	ООО «Ютерра»	1 841	108 979
		424	7 399
12.	ООО «Запад»	1 371	71 446
13.	ООО УК «Югорская»	869	54 600
14.	ООО «ЮграТехноГрупп»	813	52 802
15.	ООО УК «ЖилСервис»	624	47784
16.	ООО «КомфортСервис»	463	39 141
17.	ТСЖ «Комсомольский 13»	350	32 698
18.	ТСЖ «Светлое»	253	28 219
19.	ООО «Сибжилсервис»	176	5 751
20.	ТСЖ «На Майской»	167	6 855
21.	ТСЖ «Комфорт»	151	17 377
22.	ТСЖ «Байкал»	141	9 156
23.	ТСЖ «УЮТ»	137	8 477
24.	ТСЖ «УЮТ-1»	137	8 493
25.	ТСЖ «Быстринка»	134	8 454
26.	ТСЖ «Сайма»	129	11 927
27.	ТСЖ «Атлант»	70	4 358
28.	ТСЖ «Управдом»	431	39 500
	ИТОГО:	64 366	3608539

✓ **Расщепление (распределение) платежей за ЖКУ и перечисление их в РСО и управляющие организации**

На основании договоров с РСО и управляющими организациями Предприятие осуществляет услуги по расщеплению (распределению) принятых платежей, и, определенный УК или ТСЖ процент от суммы принятых платежей, перечисляет напрямую поставщику коммунальных услуг. Таких договоров с УК и ТСЖ - 20, что составляет 71% от числа заключенных договоров на прием платежей за ЖКУ. Однако данный показатель не отражает действительного состояния дел, поскольку от общей суммы собранных Предприятием денежных средств в 2016 году только 30% перечислено напрямую РСО.

В 2016 году произошло падение на 8,2% по сравнению с 2015 годом объема денежных средств, перечисленных напрямую в разные РСО. При этом необходимо отметить, что основная доля 61% денежных средств перечислена напрямую в СГМУП «Городские тепловые сети».

✓ **Абонентская работа**

В структуре Предприятия выделено 5 Центров обслуживания населения (абонентские отделы), которые для удобства жителей территориально расположены в разных районах города.

Сотрудники Центров (абонентских отделов) предоставляют населению следующие услуги:

- ведение разъяснительной работы по начислению и оплате за ЖКУ, за социальный наем и взносов на капитальный ремонт многоквартирных домов;

- подготовка и выдача справок о наличии либо отсутствии задолженности по оплате ЖКУ и т.п.;

- прием заявлений граждан о перерасчете за ЖКУ и другие виды услуг;

- внесение показаний индивидуальных приборов учета от физических и юридических лиц в базу данных предприятия.

Прием показаний индивидуальных приборов учета является одной из основных и трудоемких функций сотрудников абонентских отделов. За 2016 год специалистами Предприятия приняты показания индивидуальных приборов учета и введены в базу данных по 220 тысячам лицевых счетов.

Согласно заключенным договорам с управляющими организациями, прием показаний осуществляется разными способами. Все более популярным становится сайт Предприятия, через который передают более 30 % показаний.

Большим подспорьем в этом стало обеспечение возможности передачи показаний через мобильные приложения «Вайбер» и «Вацап».

Для управляющих организаций основными услугами являются:

- ведение лицевых счетов в программном комплексе;

- внесение данных по замене и установке индивидуальных приборов учета коммунальных ресурсов в программном комплексе;

- внесение информации о регистрации и снятии с регистрационного учета граждан по месту пребывания и месту жительства и о количестве проживающих и зарегистрированных граждан в программном комплексе.

В 2016 году услуги по ведению абонентской работы оказывались 22 управляющим организациям.

✓ Деятельность по начислению и сбору оплаты за социальный наем

В соответствии с договорами, заключенными с МКУ «Казна городского хозяйства» Предприятие осуществляет:

- начисление стоимости социального найма и пени за несвоевременную оплату найма муниципального жилого помещения;

- ведение лицевых счетов нанимателей муниципальных жилых помещений;

- совместно с МКУ «Казна городского хозяйства» формирование базы данных по муниципальному жилому фонду;

- формирование и печать счетов- извещений на оплату социального найма, обеспечения их доставки нанимателям жилых помещений;

- сбор, учет и перечисление в местный бюджет платы за социальный наем и пени за несвоевременную оплату найма муниципального жилого помещения;

- ведение претензионно – исковой работы по взысканию задолженности за социальный наём.

Таблица 5

Сравнительный анализ начисления и сбора платы за социальный наем за 2015-2016 годы

Наименование показателя	Сумма (рубли)	Сумма (рубли)	Абсолют. отклонен.	Темп роста
	2015	2016		
1	3	6	7	8
Задолженность (в т.ч. пени) на начало года	7870786	10587122	2716336	34,5%
Начислено(в т.ч. пени) за год	16859599	19035849	2176250	12,9%
Собрано (в т.ч. пени)	14171049	14227028	55 979	0,4%
Перечислено в бюджет (в т.ч. пени)	14143264	13745036	-398228	-2,8%
Задолженность (в т.ч. пени) на конец периода	10587121	15877936	5290815	50,0%

Как видно из анализа показателей, отраженных в таблице 5 за 2016 год задолженность по оплате социального найма с учетом пени увеличилась на 1/3, т.е. на 5 290 814 рублей и составила на 01.01.2017 15 877 936 рублей.

Основная причина большого роста задолженности по оплате социального найма в том, что муниципальный жилой фонд занимают в большей части недостаточно платежеспособные наниматели.

Одним из способов обеспечения взыскания задолженности по оплате за социальный наем является обращение в суд.

В рамках договора на оказание услуг по ведению претензионной и исковой работы в отношении лиц, не исполнивших обязанность по внесению платы за социальный наем муниципальных жилых помещений в 2016 году подано 307 исковых заявлений/заявлений о выдаче судебных приказов на общую сумму долга 3 749 346 рублей, в том числе основной долг - 2 091 825 рублей, пени-1 657 521 рублей. Следует отметить, что за 2016 год вынесено судами лишь 159 решений/определений. По состоянию на 01.01.2017 в судах на рассмотрении находилось 178 обращений Предприятия.

Предприятие так же ведет активную досудебную работу по внесению платы за социальный наем муниципальных жилых помещений, в том числе направляя нанимателям уведомления о необходимости погасить задолженность. Так в 2016 году направлено 773 таких уведомления. Общая сумма долга по ним составила 5 691 948 рублей.

Порядка 10% задолженности вносится нанимателями муниципальных жилых помещений до обращения в судебные органы.

✓ Деятельность по начислению и сбору взносов
на капитальный ремонт многоквартирных домов

Одним из значимых видов деятельности Предприятия стала работа, связанная с расчетом и сбором взносов на капитальный ремонт общего имущества в МКД. В соответствии с договорами, заключенными с Югорским фондом капитального ремонта Предприятие осуществляет:

- ведение лицевых счетов собственников жилых и нежилых помещений по начислению и уплате взносов на капитальный ремонт общего имущества в МКД;

- расчет суммы взносов на капитальный ремонт общего имущества в МКД;

- формирование и печать единого платежного документа на оплату жилищно-коммунальных услуг и размещение в нем информации о взносах на капитальный ремонт МКД;

- формирование и предоставление Югорскому фонду капитального ремонта информации о начисленных и оплаченных взносах на капитальный ремонт МКД собственниками жилых и нежилых помещений;

- прием платежей в качестве взносов на капитальный ремонт МКД;

- перечисление взносов на капитальный ремонт МКД Югорскому фонду капитального ремонта.

Необходимо отметить, что выше названные функции Предприятие исполняет с 01.09.2014, со дня вступления соответствующего законодательства в силу.

Выше перечисленные функции осуществляются так же и в отношении МКД, собственники которых приняли решение о создании специального счета капитального ремонта МКД. Таких домов в городе становится все больше. На 01.01.2017 их 17.

✓ Установка и обслуживание рабочих мест ПО «АИС ЖКХ»

Предприятие предоставляет право доступа к ПО «АИС ЖКХ» управляющим организациям на платной основе в количестве необходимом управляющей организации. В 2016 году управляющим организациям установлено 75 рабочих мест ПО «АИС ЖКХ».

✓ Печать единого платежного документа (ЕПД) на оплату ЖКУ

Одной из функций и направлением деятельности Предприятия является изготовление/печать ЕПД. В соответствии с договорами за 2016 год изготовлено 487 901 ЕПД для управляющих организаций. В ЕПД включена информация о стоимости ЖКУ и начисленных взносах на капитальный ремонт. Предприятие самостоятельно осуществляет изготовление/печать ЕПД на оплату ЖКУ (формата А-4).

Информация о задолженности по социальному найму для нанимателей, которые проживают в жилищном фонде, находящимся под управлением

управляющих организаций, с которыми у Предприятия заключены договоры на начисление стоимости ЖКУ, размещается в ЕПД.

В настоящее время Предприятие предпринимает все меры для возможности размещения в ЕПД на оплату ЖКУ информации о задолженности по социальному найму для нанимателей, которые проживают в жилищном фонде, по которому расчет стоимости ЖКУ осуществляет конкурирующий РКЦ.

А пока Предприятие изготавливает отдельные счета-извещения на оплату социального найма, которые печатаются на отдельном бланке (формата А-5). За 2016 год таких счетов было изготовлено 24 252 штук.

1.2.2. Основные средства Предприятия

В составе основных средств отражены здания, машины и оборудование, производственный и хозяйственный инвентарь со сроком полезного использования более 12 месяцев.

Объекты основных средств находятся у Предприятия на праве хозяйственного ведения и являются муниципальной собственностью.

Объекты основных средств приняты к учету по фактическим затратам на приобретение, при этом ежемесячно начисляется амортизация.

Остаточная стоимость основных средств Предприятия по состоянию на 31.12.2016 представлена в таблице ниже.

Таблица 6

Остаточная стоимость основных средств Предприятия по состоянию на 31.12.2016

№ п/п	ПОКАЗАТЕЛЬ	Первоначальная стоимость, тыс. руб.	Амортизация (износ), тыс.руб.	Остаточная стоимость, тыс. руб.
1	Здания*	6 854	2 209	4 645
2	Машины и оборудование	27 343	25 269	2 074
3	Производственный и хозяйственный инвентарь	4 660	4 073	587
4	Приобретение объектов основных средств	89	0	89
5	ИТОГО	38 946	31 551	7 395

*Расшифровка показателя «Здания» представлены в таблице 6.1.

Как видно из таблицы, основную долю основных производственных фондов Предприятия составляла группа «Машины и оборудование», включающая в себя: терминальное оборудование, серверы, компьютеры, система видеонаблюдения, фискальные регистраторы. Уменьшение

стоимости основных фондов по данной группе до 2074 тыс. рублей связано с истечением срока полезного использования (износом) оборудования.

В группу «Производственный хозяйственный инвентарь» входят: кондиционеры, сейфы, вентиляционные системы.

Предприятие имеет на праве хозяйственного ведения 13 муниципальных помещений, остаточная стоимость которых составляет на 01.01.2017 4645 тыс.руб.

Таблица 6.1.

Расшифровка показателя «Здания» по состоянию на 31.12.2016 года

№ п.п.	Наименование объекта	Площадь, кв. м	Балансовая стоимость, тыс.руб.	Амортизация, тыс. руб.	Остаточная стоимость, тыс. руб
1	2	3	4	5	6
1	Встроенное помещение ул.Ленина 56	351,3	2 340,4	1 101,2	1 239,2
2	Нежилое здание по ул. Артема, 18	514,4	864,3	864,3	0,0
3	Встроенное нежилое помещение по ул.Маяковского, 37	28,9	29,0	7,8	21,2
4	Встроенное нежилое помещение по ул.Чехова, 4/3	52,2	857,5	149,8	707,7
5	Встроенное нежилое помещение по ул.Мелик-Карамова д.746	29,7	1 602,8	52,1	1 550,7
6	Встроенное нежилое помещение по ул.Энергетиков д.45	47,7	59,9	1,9	58,0
7	Встроенное нежилое помещение по ул.Просвещение д.13	34,7	307,1	9,4	297,7
8	Встроенное нежилое помещение по ул.Крылова д.6 А (пом. 14, 15, 16)	29,5	266,7	8,1	258,6
9	Встроенное нежилое помещение по ул.Крылова д.6 А (пом. 19, 20, 21, 22)	28,8	260,4	7,9	252,5
10	Встроенное нежилое помещение по ул.Геологическа д.18/2 (пом.8, 9)	27,9	44,1	1,3	42,8
11	Нежилое помещение пр-кт Ленина д.59	27,6	114,8	2,8	112,0
12	Нежилое помещение пр-кт Ленина д.59	12,0	51,6	1,3	50,3
13	Нежилое помещение пр-кт Ленина д.59	12,8	55,0	1,4	53,6

14	ИТОГО		6 853,6	2 209,3	4 644,3
----	-------	--	---------	---------	---------

Техническое состояние помещений и офисов Предприятия.

Выше перечисленные муниципальные помещения в свое время были предоставлены Предприятию для размещения в них офисов и пунктов приема платежей, 6 из которых закрыты в связи с уменьшением объема платежей и их нерентабельностью. В целях сокращения расходов на их содержание 5 помещений сданы в аренду.

Все помещения находятся в ветхом состоянии, капитальный и текущий ремонт их не производился с момента передачи Предприятию.

Особую тревогу вызывают помещения, расположенные по адресам: ул. Артема, 18 и ул.Ленина, 56. Крыши этих объектов находятся в аварийном состоянии. По оценке, проведенной в 2014 году стоимость работ по ремонту крыши составляла более 520 тыс.руб. Калькуляция работ по ремонту крыши по Артема, 18 не составлялась.

Предприятие не имеет возможности произвести необходимый ремонт в связи с отсутствием свободных денежных средств, так как обеспечивает за счет собственных денежных средств погашение неисполненных обязательств прошлых лет.

Следует обратить внимание, что по состоянию на 31.12.2015 в учете Предприятия отражен нематериальный актив за счет постановки на баланс и отражения в учете, используемого Предприятием ПО «Автоматизированная информационная система жилищно-коммунального хозяйства» стоимостью 7300 тыс. руб. С учетом амортизации его остаточная стоимость по состоянию на 31.12.2016 года составила 7 016 тыс. руб.

1.2.3. Финансовые потоки Предприятия

Особенностью деятельности Предприятия является организация движения финансовых потоков, связанных с оказанием услуг по приему и перечислению денежных средств.

Благодаря четкому представлению структуры и состава финансовых потоков Предприятие управляет и непрерывно контролирует процесс движения денежных средств.

Связь финансовых потоков в производственной системе не может быть обеспечена без информационных составляющих, конкретизирующих движение и объемы финансовых потоков.

Для ведения указанных процессов Предприятие использует программный продукт «Расчетно-кассовый центр», разработанный на платформе 1.C.и интегрированный в систему 1.C:Предприятие. С его помощью формируется отчет о принятых денежных средствах через терминалы и кассы с детализацией транзитных и собственных средств, что повышает прозрачность прохождения процессов.

Денежные средства, принятые в кассе, инкассируются ежедневно в конце рабочего дня, а инкассация терминалов проводится по мере накопления достаточной суммы денежных средств. Информация о принятых платежах ежедневно из платежной системы Предприятия выгружается в программный комплекс 1С:Предприятие и программный комплекс, используемый для начисления стоимости ЖКУ ПО «АИС ЖКХ», что обеспечивает идентичность информации о принятых платежах во всех информационных системах Предприятия. Так же в указанном программном продукте ведется учет и распределение собранных денежных средств в разрезе способов оплаты, пунктов приема платежей, в том числе банков и других платежных агентов, управляющих организаций и других получателей денежных средств. Что позволяет формировать развернутую объективную отчетность о финансовых потоках Предприятия.

Финансовые потоки зависят от внешних и внутренних факторов влияния. К внешним факторам следует отнести платежеспособность населения. В период выплаты заработной платы предприятиями (10-15 числа месяца) возрастает объем платежей населения за ЖКУ по сравнению с первой декадой месяца. Самыми платежными следует считать дни месяца после предоставления жильцам ЕПД на оплату ЖКУ (с 15 по 25 число месяца). Кроме того, очень значимым внешним фактором, влияющим на количество и сумму платежей является сезонность. В летний период - сезон отпусков и отсутствие услуги «Отопление» существенно до 43% снижается объем финансовых потоков Предприятия.

К внутренним факторам относится перечень услуг, оказываемых Предприятием заказчикам. Существенно на распределение финансовых потоков влияет оказание управляющим организациям услуги по расщеплению принятых платежей за ЖКУ и перечислению их управляющим организациям и РСО.

Основной долей финансовых потоков, поступающих на банковские счета Предприятия являются транзитные платежи для управляющих организаций, что составляет порядка 97% от общего объема поступивших денежных средств. Львиная доля платежей Предприятия это платежи управляющим организациям порядка 72% и РСО порядка 25% по поручению управляющих организаций, в рамках договорных отношений с Предприятием.

В оставшиеся 3% финансовых потоков Предприятия входят поступления прочих платежей (не ЖКУ), собственных денежных средств Предприятия, денежных средств по расчетам с прочими дебиторами и кредиторами. Если говорить о перечислении денежных средств кроме управляющих компаний, то 1,86% составляет расчеты, связанные с обеспечением деятельности Предприятия: оплата труда сотрудников 0,8%; платежи в бюджет и внебюджетные фонды – 0,64%, расчеты с контрагентами – 0,4% и иные.

Необходимо отдельно выделить составляющую долю расходов собственных средств Предприятия – услуги банков, которая от общего объема денежных средств, перечисленных со счетов Предприятия составляет более 8 млн. руб. или 0,24%. Принимая во внимание специфику деятельности Предприятия необходимо отметить, что данная статья затрат является значительной для Предприятия, выручка которого в 2016 году составила 61 млн. руб.

Ежедневный мониторинг движения денежных средств в разрезе по услугам, способам сбора, местам сбора позволяет гибко реагировать на изменение объемов денежных средств и принимать соответствующие управленческие решения, направленные на оптимизацию расходов и увеличение источников доходов при оказании услуг Предприятием.

Используя программный продукт 1С:Предприятие Предприятие осуществляет учет транзитных и собственных денежных средств, контроль за поступлением денежных средств за оказанные услуги от покупателей и заказчиков, планирование расходов собственных финансовых ресурсов на возмещение затрат и издержек. Собственные денежные средства по мере необходимости направляются на оплату услуг либо запасов поставщикам, заработную плату, уплату налогов и иные платежи.

Для исключения нецелесообразных и лишних движений финансовых потоков Предприятием в соответствии с условиями договоров осуществляется зачет взаимных требований обязательств Предприятия перед управляющими организациями и вознаграждением Предприятию за оказанные услуги.

Предприятия ставит своей целью на 2017 год внесение изменений в договорные отношения с управляющими организациями по оказанию услуг по приему платежей за ЖКУ, которые позволят удерживать вознаграждение Предприятию за оказанную услугу по приему платежей за ЖКУ в момент перечисления управляющей организации собранных денежных средств. Данные изменения при движении финансовых потоков позволят Предприятию за счет своевременно полученных собственных средств оплачивать издержки Предприятия, связанные с приемом и перечислением денежных средств управляющим организациям и РСО (инкассация, комиссия за прием и перечисление денежных средств, в том числе за обработку платежных поручений).

1.2.4. Производство и реализация услуг

В соответствии с уставными целями, разрешенными видами деятельности, в соответствии с договорами на оказание услуг Предприятие оказывает ниже перечисленные виды услуг.

- Управляющим организациям:
 - ✓ Расчет стоимости жилищно-коммунальных услуг.

Данная услуга предоставляется 28 управляющим организациям. Расчет стоимости ЖКУ производится ежемесячно не ранее 1 числа следующего месяца. По сложившейся практике в городе нет единой даты расчета ЖКУ, следовательно, срок реализации данной услуги Предприятием зависит от готовности управляющей организации. Необходимо отметить, что составляющей данной услуги является и сопровождение ПО «АИС ЖКХ», в том числе разработка новых модулей как в связи с изменением действующего законодательства, так и по заявкам управляющих организаций.

✓ Выполнение функций абонентского отдела в части расчетов за жилое помещение и коммунальные услуги.

Такой услугой пользуются 20 управляющих организаций с разным набором функций:

-минимальный пакет. Управляющая организация основные функции абонентской работы выполняет самостоятельно. В основном это старые, крупные управляющие компании;

- базовый пакет. В этом случае управляющая организация самостоятельно редактирует некоторую информацию в лицевых счетах, ведет «паспортный стол», самостоятельно может вводить в базу данных показания индивидуальных приборов учета (далее-ИПУ), выдавать некоторые справки собственникам жилых помещений;

- максимальный пакет. Им пользуются все ТСЖ и вновь пришедшие управляющие организации.

В настоящее время, если говорить о вознаграждении за указанные услуги, то следует отметить, что в договорах с разными управляющими организациями по разному определена цена услуг: цена определена отдельно по услугам: «Расчет стоимости ЖКУ» и «Абонентская работа» или цена по услуге: «Расчет стоимости ЖКУ» определена с учетом абонентской работы. Прием показаний ИПУ является затратной услугой как в трудозатратах, так и в финансовом обеспечении. Усугубляет ситуацию то, что на территории города достаточно большой разброс сроков приема показаний: с 15 по 30 число месяца, т.к. нет единых установленных сроков передачи показаний ИПУ для жителей, хотя они и установлены Жилищным кодексом РФ. Предприятие принимает все возможные меры для оптимизации данного процесса. Данная функция реализована в режиме онлайн на сайте Предприятия, которая с каждым месяцем пользуется все большей популярностью. Но по-прежнему большой объем показаний передается на «листочках» и по телефонам. Для обеспечения качества, сроков приема показаний ИПУ, а так же соблюдения сроков расчета стоимости ЖКУ Предприятие в 1 квартале 2017 года внедрило способ приема показаний ИПУ через мобильные приложения «Вайбер» и «Вацап».

✓ Предоставление права использования ПО «АИС ЖКХ» с видом доступа: «Минимальный», «Базовый», «Расширенный». Соответственно, цена данной услуги за 1 доступ установлена в зависимости от вида доступа в твердом размере.

Количество и вид доступов определяется управляющей организацией в зависимости от ее потребности и функций по абонентской работе, по приему платежей и т.п.

✓ Прием платежей в целях исполнения физическими лицами денежных обязательств перед поставщиками за оказанные последними услуги, в том числе через банки и привлеченных «Платежных субагентов». Такой услугой Предприятия пользуются 33 управляющие организации. Необходимо отметить, что единого тарифа на данную услугу нет. Размер вознаграждения определяется в зависимости от способа сбора денежных средств от 0,59% до 2% от суммы собранных денежных средств. Наиболее затратным для Предприятия является способ, обеспечивающий шаговую доступность для жителей города - в пунктах приема платежей Предприятия.

✓ Расщепление (распределение) и перечисление принятых платежей РСО и управляющим организациям. В соответствии с договорами комплексного обслуживания 20 управляющих организаций поручили Предприятию направлять часть собранных платежей за ЖКУ напрямую в РСО. Конкретный процент от собранных платежей за ЖКУ, причитающийся для каждой РСО, определяет управляющая организация письменным распоряжением. Размер вознаграждения за оказание данной услуги установлен с 2013 года и составляет 0,8% от общей суммы перечисленных в РСО денежных средств.

✓ Формирование и печать ЕПД.

25 управляющим организациям Предприятие изготавливает ЕПД. Три управляющие организации самостоятельно осуществляют печать ЕПД, после предоставления им Предприятием электронного макета платежного документа. С 2016 года удалось в большинстве случаев установить в договорах единый тариф на изготовление ЕПД, который составляет 3,92 руб.

Основная доля выручки Предприятия от продаж услуг приходится на вознаграждение, выплачиваемое управляющими организациями за предоставление выше перечисленных услуг. За 2016 год данный показатель в совокупности по всем услугам и всем управляющим компаниям и ТСЖ равен 51 352 тыс. руб., что составляет 84% от общего объема выручки.

Договорные отношения Предприятия и управляющих организаций складывались многие годы. С подавляющим большинством управляющих организаций тарифы были определены еще в 2010-2013 годах. На оказание каждой услуги заключался отдельный договор. Сложилась ситуация, при которой на начало 2016 года разброс тарифов вознаграждения за оказание услуг Предприятием достаточно широк. При заключении договоров комплексного обслуживания Предприятие пыталось прийти к единым тарифам. К сожалению, этого достичь не удалось. Таким образом, выработать единую тарифную политику при оказании услуг управляющим организациям является одной из важных и значимых задач Предприятия.

•Ресурсоснабжающим организациям

✓ Перечисление доли собранных платежей за ЖКУ

Услуги по перечислению в РСО денежных средств, поступивших на счета Предприятия в качестве платежей за ЖКУ, минуя управляющие организации, является одной из значимых статей дохода Предприятия.

30% всех собранных платежей за ЖКУ, Предприятие в 2016 году перечислило напрямую РСО. Основными получателями являются:

СГМУП "Городские тепловые сети";

СГМУП "Горводоканал";

ООО ЭК "Восток".

За что Предприятие получило вознаграждение в размере 3 876 тыс.руб.

•Югорскому фонду капитального ремонта

✓ Начисление и прием взносов на капитальный ремонт МКД, а так же учет и перечисление взносов в Югорский фонд капитального ремонта.

С 01.09.2014 Предприятие предоставляет услуги Югорскому фонду капитального ремонта, связанные с расчетом и сбором взносов на капитальный ремонт МКД, что включает в себя:

- ведение лицевых счетов собственников жилых и нежилых помещений по начислению и уплате взносов на капитальный ремонт МКД;

-расчет суммы взносов на капитальный ремонт МКД;

-формирование и печать счетов-извещений на оплату взносов на капитальный ремонт МКД в ЕПД на оплату ЖКУ;

-формирование и представление Югорскому фонду капитального ремонта информации о начислениях и оплатах взносов на капитальный ремонт МКД;

- прием и перечисление взносов на капитальный ремонт МКД.

В соответствии с договорами с Югорским фондом капитального ремонта Предприятию установлено вознаграждение за выше перечисленные услуги:

-6 руб. за ведение 1 лицевого счета и начисление взносов на капитальный ремонт;

-1% от суммы собранных взносов на капитальный ремонт.

В таблице 7 представлен сравнительный анализ начисления и сбора взносов на капитальный ремонт МКД за 2 последних года.

Таблица 7

Начисление и сбор взносов на капитальный ремонт МКД

Наименование показателя	Период	Начислено взносов на КР*		Собрано взносов на КР
		Сумма (тыс.руб.)	Количество лицевых счетов	Сумма (тыс.руб.)
			(шт.)	
1	2	3	4	5
УК и ТСЖ, по которым Предприятие начисляет КР, всего, тыс.руб.:	2015	401320	568868	211807

	2016	386661	566825	298343
Абсолютное отклонение		-111409	2043	86536
В %		-28,7%	0,4%	40,9%

Как видно из таблицы 7 сумма начисленных взносов на капитальный ремонт в 2016 году меньше по сравнению с 2015 годом, тогда как количество лицевого счетов осталось на прежнем уровне. Это обусловлено, прежде всего, устоявшимися договорными отношениями с управляющими организациями, поскольку при переходе управляющей организации из одного РКЦ в другое, лицевые счета по капитальному ремонту в первом РКЦ закрываются, а открываются в другом новом РКЦ. Если говорить о росте на 40% объема собранных взносов на капитальный ремонт, то необходимо отметить, что на увеличение сбора повлияло размещение информации о начисленных взносах на капитальный ремонт в ЕПД на ЖКУ, а так же обеспечение оплаты взносов на капитальный ремонт всеми способами, которыми жители производят оплату ЖКУ.

Вознаграждение Югорского фонда капитального ремонта за услуги Предприятия является значимой долей доходов от реализации услуг Предприятием. В связи с этим Предприятие крайне заинтересовано в увеличении объема услуг, оказываемых Югорскому фонду капитального ремонта.

Выше перечисленные функции по капитальному ремонту Предприятие осуществляет и в отношении МКД, собственники которых приняли решение о создании специального счета капитального ремонта МКД. На 01.01.2017 таким МКД 17. Предприятие оказывает эти услуги по тарифам установленным для Югорского фонда капитального ремонта.

- Муниципальному казенному учреждению
«Казна городского хозяйства»

- ✓ Начисление, учет сбор и перечисление платежей за социальный наем муниципальных жилых помещений;

На 01.01.2017 количество лицевого счетов, по которым произведено начисление социального найма составило 4 168, что ниже показателя на 01.01.2016 на 2019 лицевых счетов.

- ✓ Формирование, печать счетов извещений на оплату социального найма и обеспечения их доставки нанимателям жилых помещений;

Ежемесячно Предприятие изготавливает порядка 2,5 тысяч таких счетов извещений в формате А-5 и обеспечивает доставку их нанимателям через Почту России. С 01.10.2015 года информация по начислению платы за социальный наем размещается в ЕПД на оплату ЖКУ тех нанимателей, которые проживают в жилом фонде управляющих организаций, которые обслуживает Предприятие. Остальным нанимателям счета-извещения по-прежнему доставляются через Почту России. Предприятие принимает меры

для решения вопроса об аналогичном размещении информации на оплату за социальный наем в ЕПД тех управляющих организаций, которые обслуживает конкурирующий РКЦ.

✓ Ведение претензионно-исковой работы по взысканию задолженности за социальный наём.

В данную услугу входит 3 составляющих: направление нанимателям уведомлений о задолженности по оплате за социальный наем; обращение в суд с заявлением о выдаче судебного приказа (в исключительных случаях с исковым заявлением); обращение в службу судебных приставов с заявлением о взыскании задолженности по оплате социального найма.

В настоящее время у Предприятия есть все предпосылки увеличить количество обращений в суд, однако не все правоустанавливающие документы, требующиеся для обращения в суд, могут быть использованы, поскольку в них имеются расхождения данных. Еще одной проблемой для увеличения объема оказываемых Предприятием услуг является нестабильность договорных отношений с МКУ «Казна городского хозяйства», что не позволяет Предприятию вести нормальное планирование как работы, так и доходов. Одним из возможных выходов из ситуации могло бы стать заключение долгосрочного муниципального контракта на весь комплекс услуг.

•Прочим организациям

✓ Предприятие осуществляет не только прием платежей за жилищно-коммунальные услуги, социальный наем и взносов на капитальный ремонт, на оплату за сотовую и абонентскую связь крупных операторов: Билайн, Мегафон, Мотив, МТС, Ростелеком, НТВ+, МТТ и др., а так же Интернет, кабельное телевидение. При этом выступает «Платежным субагентом» в договорных отношениях с ООО «Свободная касса».

Общая сумма выручки Предприятия за услуги, предоставляемые ООО «Свободная касса» за 2016 год составила 343 тыс. рублей.

Предприятие осуществляет сбор денежных средств в качестве оплаты за прочие услуги:

- услуги сотовой связи по прямым договорам с операторами связи;
- услуги стационарной телефонной связи;
- услуги сигнализации, услуги по охране квартир в пользу ОВО при УВД г. Сургута;
- содержание жилого помещения, приборы учета ХГВС (замена, установка, отключение, опломбирование), сантехнические работы;
- выдача технических паспортов/справок, оплата за гаражи, домофон;
- штрафы ГИБДД г. Сургута;
- за содержание детей в МДОУ и дополнительное дошкольное образование, школьное питание;
- услуги электроснабжения, услуги СГМУП «Горводоканал» - по прямым договорам с организациями- поставщиками коммунальных услуг.

За 2016 год предоставление выше названных услуг принесло Предприятию выручку в размере 2 698 тыс. рублей.

Заслуживающими внимание являются доходы Предприятия, полученные в качестве комиссионного вознаграждения за отдельные услуги по приему платежей, которые в 2016 году составили 1 191 тыс. рублей.

В таблице ниже отражена структура доходов Предприятия от производства и реализации услуг за 2016 год.

Таблица 8

Структура доходов Предприятия от продажи товаров, продукции, работ, услуг в разрезе оказываемых услуг

№ п/п	Наименование источника получения дохода	Доля в % от общего объема дохода
1.	Прием платежей всего, в т.ч.:	46,68
1.1.	Прием наличных платежей через Кассы РКЦ ЖКХ	28,94
1.2.	Прием платежей субагентами (БАНКИ)	10,61
1.3.	Прием платежей через Pos-терминалы и интернет	4,41
1.4.	Прием платежей /доп.платежи/	1,81
1.5.	Прием платежей через Терминалы РКЦ ЖКХ	0,74
1.6.	Услуги банковского платежного агента	0,17
2.	Расщепление (распределение) платежей и перечисление в РСО	6,65
3.	Расчет стоимости ЖКУ, с учетом услуг по выполнению функций абонентского отдела	27,80
4.	Расчет компенсации бесхозных жилых помещений	0,01
5.	Услуги, связанные с социальным наймом муниципальных жилых помещений	2,43
6.	Услуги связанные с начислением и сбором взносов на капитальный ремонт всего, в т.ч.	8,99
6.1.	Ведение лицевых счетов по капитальному ремонту	4,8
6.2.	Прием взносов на капитальный ремонт	4,19
7.	Изготовление ЕПД	2,19
8.	Предоставление права использования ПО «АИС ЖКХ» с предоставлением рабочих мест	3,54
9.	Доходы от прочей деятельности	0,23
10.	Комиссионное вознаграждение	1,22
11.	Размещение рекламы в пунктах приема платежей предприятия	0,15
12.	Сдача в аренду свободных помещений	0,11

ИТОГО	100
-------	-----

Анализируя данные таблицы 8 можно сделать вывод о том, что основным источником получения выручки Предприятия является выручка от приема платежей, которая в общей сложности с учетом взносов на капитальный ремонт составляет 51,17%. Также к значимым источникам дохода Предприятия следует отнести такие услуги, как расчет стоимости ЖКУ, с учетом услуг по выполнению функций абонентского отдела 27,8%, расщепление платежей 6,65%. Значимый доход приносят услуги по предоставлению права доступа к ПО «АИС ЖКХ», которые составляют 3,54%.

Как видно из таблицы очень незначительные доходы 0,49% Предприятие получает от иных видов деятельности, не связанных с расчетом и приемом платежей. Это: сдача в аренду свободных помещений, размещение рекламы в пунктах приема платежей Предприятия и прочая деятельность.

1.2.5. Организационная структура Предприятия и система управления персоналом.

✓ Организационная структура и штатная численность предприятия

В 2016 году трижды вносились изменения в штатное расписание Предприятия. С 01.03.2016 года незначительно изменены организационная структура Предприятия и штатное расписание:

- введена штатная единица начальника управления;
- так как списочная численность Предприятия превышает 50 человек, введение штатной единицы специалиста по охране труда является необходимой (отсутствие данного специалиста влечет за собой административные наказания и штрафные санкции) введена штатная единица специалиста по охране труда;
- введено новое структурное подразделение: «управление по расчету платежей и обслуживанию населения», в состав которого вошли: «служба по расчету платежей граждан за жилое помещение и коммунальные услуги», «служба по работе с населением», «группа по вопросам капитального ремонта и социального найма». Дополнительно введена штатная единица - начальник управления, который должен координировать работу структурных единиц, выполняющих основную деятельность, таких как: «служба по работе с населением», «служба по расчету платежей граждан за жилое помещение и коммунальные услуги» и «группа по вопросам капитального ремонта и социального найма». Данные изменения обеспечили доброе, взаимовыгодное сотрудничество, повышение качества обслуживания клиентов и сокращение сроков выполнения обязательств перед управляющими организациями и населением.

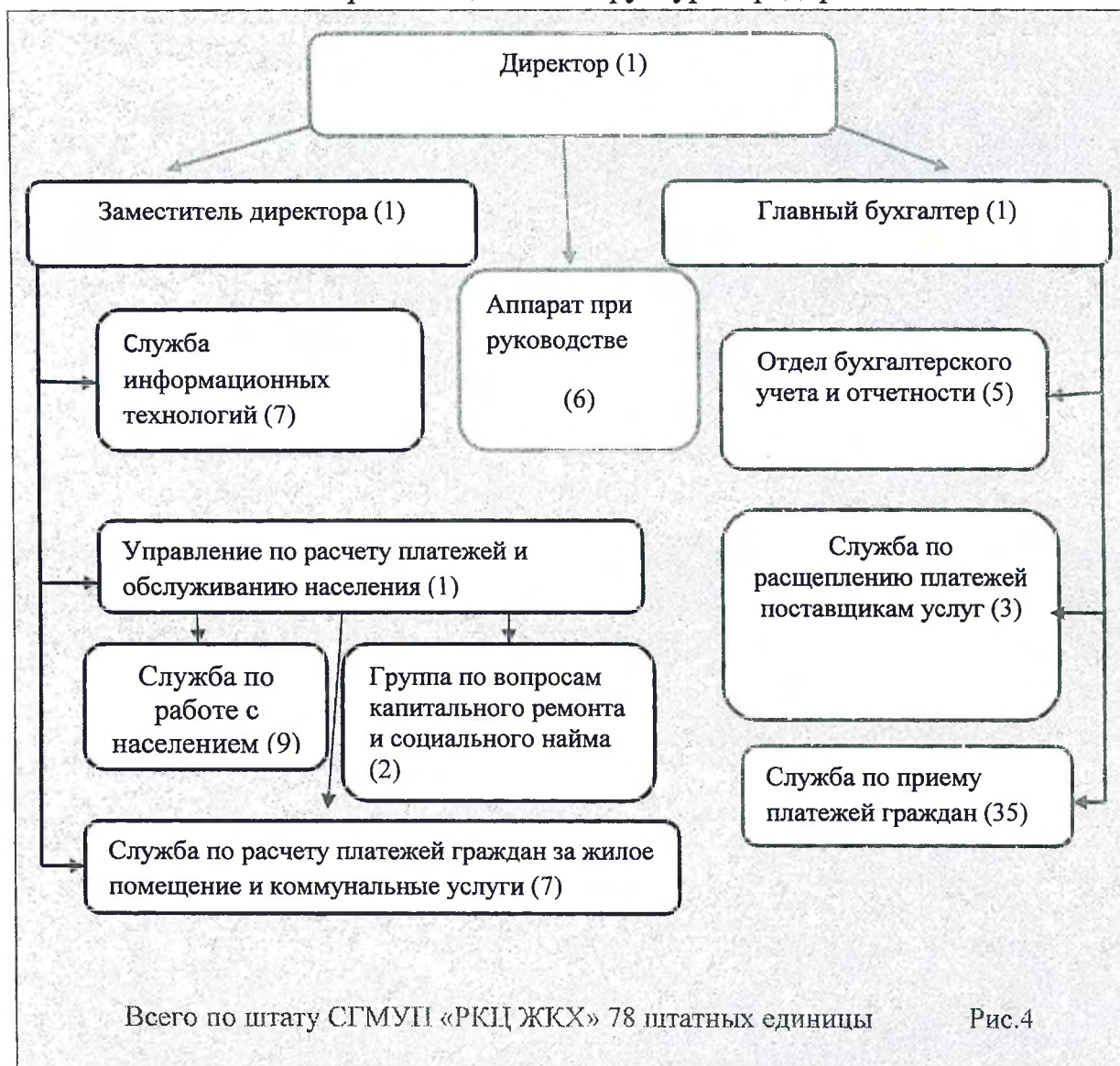
Самое важное, что удалось сделать, говоря о кадровых изменениях, так это привлечь в феврале 2016 года на Предприятие 4 опытных

высококвалифицированных бывших сотрудников и 2
высококвалифицированных специалистов.

В феврале 2016 утверждена новая редакция коллективного договора, которая позволила сделать этот локальный нормативный акт более исполнимым и понимаемым. В рамках данного мероприятия утверждено новое положение об оплате труда сотрудников предприятия. С 01.09.2016 была введена должность заведующего хозяйством.

Кроме того, с 01.10.2016 внесены изменения на предприятии действует штатное расписание и организационная структура, утвержденные директором департамента городского хозяйства и введенные в действие приказом предприятия от 30.09.2016 № 164.

Организационная структура предприятия



Необходимо отметить, что в отпусках по уходу за ребенком до 3 лет находится 15 сотрудниц, 8 из них - по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет. Таким образом, общая численность Предприятия с учетом находящихся в долгосрочных отпусках составляет 73 человека, при этом

фактически работающих 58 человек. Предприятие принимает все законные меры для оптимизации численности работающих. Анализ движения рабочей силы

Анализ движения рабочей силы на предприятии отражен за 2015-2016 в таблице 9.

Таблица 9

Анализ движения рабочей силы

№ п/п	Показатели	Периоды		Абсолют. отклон.	Относит. отклон.
		2015	2016		
1	Состояло работников на начало периода, чел	78	74	-4	94,8%
2	Принято всего, чел	11	14	3	107,7%
3	Выбыло всего, чел	15	15	0	0
4	Состояло работников на конец периода, чел.	74	73	-1	98,6%
5	Среднесписочная численность, чел.	61	59	-2	96,7%
6	Коэффициент оборота по приему	0,18	0,24	0,06	133,3%
7	Коэффициент текучести	0,24	0,25	0,01	104,2%

Основной мотивацией управления персоналом является оплата труда и социальные льготы и гарантии. Фонд оплаты труда по Предприятию в 2016 году составил 27312тысячи рублей, при котором средняя заработная плата составила 38 тыс. рублей.

Таблица 10

Сравнительный анализ фонда заработной платы

№ п/п	Показатели	2015	2016	Абсолют. отклонен.	В % соотношении
1	Фонд заработной платы, тыс.руб.	31279	27312	-3967	-12,7%
2	Среднесписочная численность, чел	61	59	-2	-3,3%
3	Средняя заработная плата на одного работника в месяц,руб.	36712	38003	1291	3,5%

Как видно из таблицы средняя заработная плата выросла на 3,5%, что составило 1291 рубль, при существенном снижении фонда оплаты труда на 12,7% или 3967 тыс.руб.

Таких показателей удалось достичь в связи с проведением постоянной работой по оптимизации затрат, в том числе связанных с оплатой труда работников.

Одним из мероприятий стала разработка и утверждение нового положения об оплате труда, которое позволило систематизировать и сделать более прозрачной премиальную составляющую заработной платы работников Предприятия. Специфика работы Предприятия требует работы сотрудников в выходные и праздничные дни. Вторым мероприятием стала

замена оплаты работ в выходные дни в двойном размере другим выходным днем. Длительное время остаются вакантными должности заместителя директора, экономиста, заведующего хозяйством, бухгалтера.

За счет привлечения на период ввода показаний ИПУ стороннего работника по договору ГПХ, удалось не привлекать штатных специалистов Предприятия для работы в сверхурочное время за дополнительную оплату.

Данные мероприятия принесли существенную экономию фонда оплаты труда. Если плановый показатель «Средняя заработная плата» за 2016 год составляет 41214 руб., то фактически размер средней заработной платы за 2016 составил 38 003 руб., что на 3 211 руб. меньше планируемого или 8%.

На предприятии в 2016 году фонд прочих выплат не формировался. Тем не менее, выплаты социального характера, предусмотренные коллективным договором предприятия, были произведены. Основная часть данных выплат приходится на статью «Льготный проезд».

Таблица 11

Выплаты социального характера за 2015-2016 годы

№ п/п	Показатели	2015	2016	Абсолют. отклонен.	Относит. Отклонен.
1	2	3	4		
1	Льготный проезд, тыс.руб.	393	506	113	128%
2	Единовременная выплата в связи с уходом на пенсию тыс.руб.	15	38	23	253%
3	Материальная помощь по семейным обстоятельствам, тыс.руб.	56	0	-56	-100%
4	Материальная помощь к юбилею, тыс.руб.	0	20	20	100%
	Всего, тыс.руб.	464	564	100	

2. Стратегические цели развития предприятия

2.1. Финансово – экономические показатели деятельности предприятия в динамике по годам на весь период действия стратегии развития Предприятия

Предприятие планирует развивать свою деятельность, стремясь к увеличению прибыли и оптимизации затрат. Плановые показатели деятельности Предприятия на период с 2017 по 2019 годы представлены в таблице, приведенной ниже.

Таблица 12

Плановые показатели деятельности Предприятия на 2017-2019 годы

№ п/п	Показатели	Ед.изм.	2017	2018	2019
			План	План	План
1	2	3	4	5	6
1	Выручка всего, в т.ч.:	тыс.руб.	52 792	48 283	49 071
1.1.	По основным видам деятельности:	тыс. руб.	50 549	46 229	46 967
1.1.1	- прием платежей	тыс.руб.	22 412	17 489	17 860

1.1.2	- расчет платежей	тыс.руб.	18 511	18 920	19 002
1.1.3	- расщепление платежей	тыс.руб.	2 735	2 600	2 640
1.1.4	- расчет платежей за соц. наем	тыс.руб.	1 607	1 740	1 795
1.1.5	-расчет и прием взносов на капитальный ремонт	тыс.руб.	5 284	5 480	5 670
1.2.	По прочим видам деятельности	тыс.руб.	2 247	2 054	2 104
2	Совокупные обязательства, в т. ч.:	тыс.руб.	39 978	38 847	38 610
2.1	Долгосрочные обязательства	тыс.руб.			
2.2	Краткосрочные обязательства, в т.ч.:	тыс.руб.	39 978	38 847	38 610
2.1.1	-резерв на оплату труда	тыс. руб.	3 200	2 800	2 750
2.1.2	-кредиторская задолженность	тыс. руб.	36 778	36 047	35 860
3	Дебиторская задолженность	тыс. руб.	17 045	16 930	16 840
4	Среднесписочная численность	чел.	78	70	70
5	Среднемесячная заработная плата	руб.	38 900	38 900	38 900
6	Социальные выплаты	тыс.руб.	85	90	90
7	Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	52	55	57
8	Часть прибыли, подлежащая перечислению в бюджет города Сургута	тыс.руб.	8	8	9
9	Чистые активы	тыс.руб.	6 289	6 344	6 401
10	Рентабельность по чистой прибыли	%	0,098%	0,11%	0,12%
11	Рентабельность капитала	%	0,83%	0,87%	0,89%
12	Себестоимость на рубль продаж	%	85,6%	80,8%	81,1%
13	Производительность труда	тыс.руб./чел.	677	690	701
14	Объем оказанных услуг:				
14.1	-объем денежных средств, собранных от физических лиц в год	тыс. руб.	2 650 000	2 730 000	2 830 000
14.2	-по начислению стоимости ЖКУ в месяц	л/счета	64 400	64 600	64 900
14.3	-абонентская работа	л/счета	44 500	44 700	45 000
14.4	- по изготовлению счет - извещений в месяц	шт.	44 500	44 700	45 000
14.5.	-расчет платежей за соц. наем в месяц	л/счета	4 550	4 650	4 700

2.2. Мероприятия, обеспечивающие достижение стратегических целей

2.2.1. Комплекс мер по модернизации производства, созданию и внедрению новых информационных технологий

Принимая во внимание анализ деятельности Предприятия, требуется принять комплекс мер по модернизации производства и внедрению новых информационных технологий:

✓ Усовершенствование имеющегося программного комплекса ПО «АИС ЖКХ», выражающееся:

а) постоянная системная разработка новых модулей и алгоритмов расчета стоимости ЖКУ в связи с изменением законодательства;

б) разработка и внедрение составляющей программного комплекса учета и хранения в базе данных ПО «АИС ЖКХ» информации о задолженности и оплате отдельно по каждой услуге. Данная работа уже ведется. Планируется закончить такие работы в 3 квартале 2017 года;

в) постоянное усовершенствование составляющей ПО «АИС ЖКХ» версия 2;

г) внесение изменений в процедуру оплаты услуг ЖКУ на сайте Предприятия (без регистрации в «Личном кабинете»). Данная работа начата при разработке нового сайта в конце 2016 года. Планируется введение в производственную эксплуатацию во 2 квартале 2017 года;

д) доработка модуля «ЕПД» с целью обеспечения возможности его распечатки из «Личного кабинета» собственником, а также автоматического направления ЕПД по электронной почте собственнику в соответствии с его заявлением. Срок выполнения доработок установлен 1.07.2017;

е) доработка программного комплекса с целью перехода на формат «Интеграция с ГИС ЖКХ» для оперативного обмена информацией между управляющими организациями и ГИС ЖКХ.

В настоящее время Предприятие оказывает помощь управляющим организациям на безвозмездной основе по разработке и выгрузке информации для ГИС ЖКХ в установленном формате, что достаточно трудоемко и долгосрочно в исполнении. Переход на формат «Интеграция с ГИС ЖКХ» позволит в режиме реального времени из базы данных ПО «АИС ЖКХ» направлять информацию в ГИС ЖКХ.

✓ Приобретение и наладка программного обеспечения 1С. Розница.8 ПРОФ

В связи с вступлением в силу федерального законодательства об изменении порядка применения контрольно-кассовой техники и для обеспечения деятельности Предприятия в части приема платежей требуется приобретение и настройка программного обеспечения 1С: Розница 8 ПРОФ, так как с 01.07.2017 функционал программного обеспечения «Платежная система» Предприятия не будет удовлетворять требованиям нового законодательства и не может быть изменен для соответствия требованиям.

В мае 2017 года планируется провести закупочные процедуры, а в июне 2017 выполнить указанные настройки.

✓ Проведение конкурсных процедур на закупку услуг: «Сопровождение системы 1С:Бухгалтерия 8» и «Сопровождение системы 1С:Зарплата и Управление Персоналом 8»

В связи с окончанием срока действия договоров на сопровождение выше указанных систем Предприятию во 2 квартале 2017 года требуется осуществить вышеуказанную закупку.

✓ Приобретение и ремонт технологического оборудования

а) В связи с вступлением в силу федерального законодательства об изменении порядка применения контрольно-кассовой техники и для обеспечения деятельности предприятия в части приема платежей требуется закупка контрольно-кассовой техники и фискальных накопителей нового образца, так как с 01.07.2017 функционал имеющейся у предприятия контрольно-кассовой техники не позволит обеспечивать передачу фискальных данных в налоговые органы в режиме онлайн через оператора по передаче фискальных данных. Модернизация имеющейся техники не целесообразна, в связи с тем, что затраты на модернизацию превышают стоимость приобретения новой.

б) В связи с длительностью использования промышленного аппарата быстрой печати, для обеспечения своевременной печати ЕПД требуется замена дорогостоящих изношенных узлов. В 3 квартале 2017 планируется приобретение и установка соответствующих узлов.

Финансовое обеспечение вышеуказанных мероприятий – собственные средства Предприятия.

2.2.2. Мероприятия по развитию новых направлений деятельности Предприятия

1. В связи с разработкой и внедрением нового сайта Предприятия, появилась возможность размещения на сайте Предприятия коммерческой рекламы. В настоящее время разрабатываются тарифы на предоставление услуги по размещению коммерческой рекламы. Предполагается с июня 2017 года предоставлять такую услугу.

2. В связи с переходом ООО «РЭУ-6» на обслуживание по начислению стоимости ЖКУ в конкурирующий РКЦ, предприятие не ведет услуги по абонентскому обслуживанию для ООО «РЭУ-6». Следовательно, освободилось помещение занимаемое сотрудниками абонентского отдела предприятия по адресу: ул. Ленина, 59. Рассматривается вопрос о сдаче во 2 квартале 2017 года в аренду указанного помещения, принадлежащего Предприятию на праве хозяйственного ведения

3. Предприятие в настоящее время вносит изменения в ПО «АИС ЖКХ» с целью перехода на формат предоставления информации на ГИС ЖКХ «Интеграция с ГИС ЖКХ». После внедрения указанного формата Предприятие планирует выступить для управляющих компаний на договорной основе оператором по загрузке информации в ГИС ЖКХ.

4. Предприятие имеет намерение вести деятельность по ведению претензионно-исковой работы по взысканию задолженности оплаты взносов на капитальный ремонт МКД и процентов за несвоевременную оплату взносов на капитальный ремонт МКД. В настоящее время препятствием для

ее осуществления является источник денежных средств для оплаты государственной пошлины. При удачном решении этого вопроса Предприятие начнет осуществлять такую деятельность.

5. Предприятие планирует и дальше развивать деятельность по продаже авиабилетов в пунктах приема платежей. В связи с этим кассиры-операционисты прошли обучение для оказания такой услуги.

2.2.3. Управленческие и кадровые мероприятия

1. Предприятие ведет постоянную планомерную работу по оптимизации расходов. Для принятия правильных своевременных и взвешенных решений на Предприятии ведется ежедневный мониторинг движения денежных средств в разрезе по услугам, способам сбора, местам сбора. Ежемесячно проводится мониторинг сроков и качества оказания иных услуг управляющим организациям. Данные анализа позволяют быстро и гибко реагировать на изменения и принимать соответствующие управленческие решения, направленные на оптимизацию расходов и увеличение источников доходов при оказании услуг Предприятием.

В связи со значительным уменьшением объема денежных средств, собранных Предприятием через платежные терминалы самообслуживания до 01.07.2017 планируется вывести в резерв все терминалы. Так как затраты на их обслуживание становятся равными или меньше доходов, полученных за сбор платежей таким способом.

2. Так же предполагается проводить планомерное закрытие нерентабельных пунктов приема платежей Предприятия. Так с 01.05.2017 года планируется закрытие пункта по адресу: ул. Университетская, 25а.

Пункт обслуживает в основном собственников жилого фонда ООО «Сервис-3». В связи с распространением информации об отказе ООО «Сервис -3» от услуг СГМУП «РКЦ ЖКХ» по приему платежей, указанный пункт станет невостребованным и неоправданно затратным, поскольку Предприятие данное помещение арендует у коммерческой структуры.

В связи с падающим объемом денежных средств, собираемых в пунктах приема платежей Предприятия и увеличением затрат на содержание таких пунктов Предприятие рассматривает вопрос о привлечении банков для сбора всего объема платежей ЖКУ. При этом следует расширять объем оказываемых услуг в абонентских отделах.

В рамках эксперимента Предприятие планирует с 01.07.2017 открыть в офисе ПАО «Сбербанк России», расположенном по адресу: ул. Крылова, 47 пункт обслуживания населения, где в арендованном Предприятием помещении будет оказывать услуги сотрудник Предприятия, а прием платежей будут осуществлять сотрудники банка. При этом пункт по приему платежей и абонентский отдел, располагающиеся в арендуемом помещении ООО «Сибпромстрой 31» будут закрыты.

3. В связи с вступлением изменений в жилищное законодательство с 01.01.2017 года управляющим организациям предоставлен значительный перечень функций, направленных на обеспечение правильности начисления и своевременной оплаты ЖКУ собственниками жилых помещений, что соответственно увеличило объем работы сотрудников Предприятия при оказании услуги «Абонентская работа». Для обеспечения качественного и своевременного оказания услуг планируется освободившихся кассиров-операционистов при их желании переобучить для выполнения указанных функций.

На основании выше изложенного во 2 квартале 2017 года Предприятие планирует выйти к куратору с предложением об изменении организационной структуры и штатного расписания.

2.3. Оценка рисков реализации стратегии развития Предприятия. Механизмы управления рисками

Объективными факторами риска, связанными с деятельностью Предприятия являются:

- нестабильность договорных отношений с основными заказчиками-управляющими организациями. В связи с наличием в городе второго РКЦ, предлагающего аналогичные услуги всегда присутствует риск перехода управляющей организации на обслуживание к конкуренту. Данные обстоятельства делают Предприятие значительно зависимым от управляющих организаций;

- постоянные изменения законодательства в части жилищно-коммунального хозяйства, требуют разработку новых модулей и внесения изменений в ПО «АИС ЖКХ» в авральном режиме, часто при кардинальном изменении логики расчета ЖКУ, что влечет несвоевременность внедрения нового законодательства, ошибки разработки, и , как следствие, нарекание и недовольство заказчиков.

- изменение законодательства, касающегося функционирования национальной платежной системы и ее участников. В связи с изменением законодательства, регулирующего порядок приема платежей с применением контрольно-кассовой техники требуется покупка нового оборудования и программного обеспечения. В настоящее время затруднительно дать оценку возможности Предприятия оказания услуг по приему платежей в пунктах приема платежей Предприятия, а так же качества работы с 01.07.2017, так как не закуплены ни техника, ни программное обеспечение;

- на данном этапе более чем значительным риском для деятельности Предприятия является требование законодательства о проведении закупочных процедур Предприятием в соответствии с требованиями Федерального закона от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Исполнение законодательства существенно

затрудняет деятельность Предприятия, лишает его права самостоятельного выбора при осуществлении закупок товаров и услуг, а так же скорости реагирования на изменившиеся обстоятельства. А в итоге - делает Предприятие неконкурентоспособным в сравнении с конкурентами, имеющими иной правовой статус;

- старый парк технологического оборудования. Серверы, компьютеры, принтеры, а так же технологические сети не обновлялись на протяжении многих лет. Предприятие всегда имеет риск выхода из строя сложного технологического оборудования. В связи с недостаточностью собственных денежных средств, Предприятие не может рассматривать перспективу обновления парка технологического оборудования;

- принятие собственником решения о ликвидации Предприятия.

- непредвиденные риски Предприятия, в том числе судебные иски о взыскании денежных средств с Предприятия. За 2014- 2016 годы состоялось несколько судебных решений, по которым Предприятие вынуждено было выплатить непогашенные обязательства прошлых лет в сумме более 5 млн. руб. До настоящего времени существует риск выявления непогашенных обязательств прошлых лет.

Директор



Г.Н. Лобачева

Показатели	2017	2018	2019
	план	план	план
1.	2.	3.	4.
1. Объем производства (услуг) в натуральном выражении по основным видам:			
1.1.			
1.2.			
2. Стоимость основных средств и НМА	46 247	46 247	46 247
2.1. Износ основных средств и НМА	33 676	35 412	37 314
2.2. Остаточная стоимость основных средств и НМА	12 571	10 835	8 933
3. Уставный капитал	2 687	2 687	2 687
4. Чистые активы	6 292	6 344	6 401
5. Средняя численность работников (чел.)	78	70	70
6. Среднемесячная заработная плата (руб.)	38 900	38 900	38 900
7. Фонд оплаты труда (т.руб)	36 411	32 676	32 676
8. Социальные выплаты	85	90	90
9. Среднемесячный доход 1 работающего (руб.)	38 900	38 900	38 900
10. Дебиторская задолженность	34 016	16 930	16 840
10.1. в т.ч. просроченная			
11. Кредиторская задолженность	39 978	38 847	38 610
11.1. в т.ч. просроченная			
12. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей), в том числе:	52 792	48 283	49 071
12.1 по основным видам деятельности:	50 549	46 229	46 967
в т.ч. выручка от работ (услуг), по приему платежей граждан (в т.ч. за ЖКУ)	22 412	17 489	17 860
в т.ч. выручка от работ (услуг), по расчету платежей за ЖКУ	18 511	18 920	19 002
в т.ч. выручка от работ (услуг), по расщеплению платежей поставщикам услуг	2 735	2 600	2 640
в т.ч. выручка от работ (услуг), по расчету и приему платежей за соц.наем, компенсации	1 607	1 740	1 795
в т.ч. выручка от работ (услуг), по расчету и приему взносов за капитальный ремонт	5 284	5 480	5 670
12.2 по прочим видам деятельности	2 243	2 054	2 104
13. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, в том числе	32 790	26 932	27 894
13.1 по основным видам деятельности	32 283	26 515	27 462
в том числе от работ (услуг) по приему платежей граждан за ЖКУ	18 577	15 260	15 805
в том числе от работ (услуг) по расчету платежей за ЖКУ	8 201	5 749	5 954
в том числе от работ (услуг) по расщеплению платежей поставщикам услуг	2 259	2 841	2 942
в т.ч. от работ (услуг), по расчету и приему платежей за соц.наем, компенсации	1 718	1 410	1 461
в т.ч. от работ (услуг), по расчету и приему взносов за капитальный ремонт	1 528	1 255	1 300

13.2 по прочим видам деятельности	507	417	432
14. Валовая прибыль, в том числе	20 002	21 351	21 177
14.1 по основным видам деятельности	18 266	19 714	19 505
14.2 по прочим видам деятельности	1 736	1 637	1 672
15. Коммерческие расходы			
16. Управленческие расходы	12 402	12 014	11 859
17. Прибыль (убыток) от продаж	7 600	9 337	9 318
18. Доходы от участия в других организациях			
19. Проценты к получению			
20. Проценты к уплате			
21. Прочие доходы	47	42	39
22. Прочие расходы	7 591	9 310	9 286
23. Прибыль (убыток) до налогообложения	56	69	71
24. Текущий налог на прибыль	-11	-14	-14
в т.ч. постоянные налоговые обязательства	-4	-3	-5
в т.ч. постоянные налоговые активы			
25. Изменение отложенных налоговых обязательств	4		
26. Изменение отложенных налоговых активов	3		
27. Прочее			
28. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	52	55	57
в т.ч. от работ (услуг), выполненных по договорам с Администрацией города			
29. Бюджетные ассигнования и другое финансирование из бюджета			
- за счет средств местного бюджета			
- за счет средств территориального бюджета			
- за счет средств федерального бюджета			
30. Резервный фонд	8	91	92
31. Часть прибыли собственнику имущества	8	8	9
32. Фонд развития производства	15	16	17
33. Фонд социальной сферы	20		
(по факту указыв. остатки)			
34. Расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами			
Задолженность (переплата) на начало отчетного периода ВСЕГО	3 380	3 578	3 865
из них: в бюджет	3 000	3 122	2 554
во внебюджетные фонды	380	456	1 311
- начислено налогов и платежей всего	25 444	20 905	21 761
из них: в бюджет	14 448	11 037	11 980
во внебюджетные фонды	10 996	9 868	9 781
- оплачено налогов и платежей всего	25 246	20 618	22 204
из них: в бюджет	14 326	11 605	12 410
во внебюджетные фонды	10 920	9 013	9 794
Задолженность (переплата) на конец отчетного периода ВСЕГО	3 578	3 865	3 422
из них: в бюджет	3 122	2 554	2 124
во внебюджетные фонды	456	1 311	1 298
35. Кредиты и займы на начало отчетного периода			
Выплаты по кредитам и займам			
Оплата процентов за пользование кредитами и займами			
Задолженность по кредитам и займам на конец отчетного периода			

в т.ч. задолженность по процентам за пользование кредитом (займом)			
36. Занимаемая площадь всего (кв. м)	1 198	1 198	1 198
в том числе: производственные			
торговые			
складские			
вспомогательные			
административные	1 198	1 198	1 198
сданы в субаренду			
37. Площадь земельного участка всего	1 302	1 302	1 302

Директор



Г.Н. Лобачева

План мероприятий Стратегии развития Сургутского городского муниципального унитарного предприятия «Расчетно-кассовый центр жилищно-коммунального хозяйства города Сургута» на 2017-2019 годы

№ п/п	Наименование мероприятия	2017 год					2018 год					2019 год					Результат мероприятий	Источник финансирования	Ответственные лица
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	год	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	год			
1.	Направления деятельности																		
1.1.	Услуги по размещению коммерческой рекламы на сайте предприятия, в пунктах по приему платежей тыс.руб.	-	-	10	10	20	20	20	20	20	80	20	20	20	20	80	Получение дополнительной выручки	Собственные средства предприятия	Руководитель службы по обслуживанию населения Н.А.Кузнецова
1.2.	Сдача в аренду свободных помещений, принадлежащих предприятию на праве хозяйственного ведения, тыс.руб.	112	140	150	150	552	158	158	158	158	632	165	165	165	165	660	Получение дополнительной выручки. Исключение расходов по содержанию свободных помещений	Собственные средства предприятия	Главный бухгалтер Скопцева И.А. ведущий юрисконсульт Гончарук Е.Н.
1.3.	Осуществление деятельности по оказанию услуг управляющим компания и ТСЖ по оказанию услуг в качестве оператора по загрузке информации в ГИС ЖКХ, тыс.руб.	-	-	60	60	120	80	80	80	80	320	80	80	80	80	320	Получение дополнительной выручки.	Собственные средства предприятия	Начальник управления Ванюшина Д.В. Начальник службы АСУ Бухарбаев У.М.

1.4.	Развивать деятельность по продаже авиабилетов через пункты приема платежей, тыс.руб.	-	15	15	15	45	15	15	15	15	60	15	15	15	15	60	Получение дополнительной выручки.	Собственные средства предприятия	Руководитель службы по приему платежей Мумгаудене Ю.Г.
2.	Модернизация производства																		
2.1.	Усовершенствование имеющегося программного комплекса: «АИС ЖКХ», тыс.руб.	105	105	105	105	420	105	105	105	105	420	105	105	105	105	420	Постоянная системная разработка новых модулей и алгоритмов расчета стоимости ЖКУ в связи с изменением законодательства. Разработка и внедрение составляющей программного комплекса учета и хранения в базе данных ПО «АИС ЖКХ» информации о задолженности и оплате отдельно по каждой услуге.	Амортизационные отчисления	Начальник службы АСУ У.М.Бухарбаев
2.2.	Приобретение 1СРозница - серверное решение, 10 лицензий на рабочие места, тыс.руб.	-	180	-	-	180	100	-	-	-	100	100	-	-	-	100	Приобретение и настройка программного обеспечения 1С: Розница 8 ПРОФ В связи с вступлением в силу ФЗ об изменении порядка применения ККТ и для обеспечения деятельности Предприятия в части приема платежей	Собственные средства предприятия	Главный бухгалтер Скопцева И.А. руководитель службы по приему платежей Мумгаудене Ю.Г.
2.3.	Внесение	-	30	-	-	30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Повышение сборов	Амортизацион	Начальник

	изменений в процедуру оплаты услуг ЖКУ на сайте Предприятия (без регистрации в «Личном кабинете»), тыс.руб.																по приему платежей за ЖКУ	ные отчисления	службы АСУ У.М.Бухарбаев
2.4.	Обеспечение размещения в ЕПД информации о задолженности по социальному найму в жилом фонде, которое обслуживает другое РКЦ	-	15	15	15	45	15	15	15	15	60	15	15	15	15	60	Снижение затрат на доставку счетов-извещений через ФГУП Почта России	Собственные средства предприятия	Начальник службы АСУ У.М.Бухарбаев
2.5.	Разработка программного модуля для перехода на формат «Интеграция с ГИС ЖКХ», тыс.руб.	-	-	50	-	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Доработка программного комплекса с целью перехода на формат «Интеграция с ГИС ЖКХ» с целью оперативного обмена информацией между управляющими организациями и ГИС ЖКХ	Собственные средства предприятия	Начальник службы АСУ У.М.Бухарбаев
2.6.	Приобретение контрольно-кассовой техники нового образца, тыс.руб.	34	510	-	-	544	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Закупка ККТ и фискальных накопителей нового образца в связи с вступлением в силу ФЗ об изменении порядка применения ККТ и для обеспечения деятельности предприятия в части	Собственные средства предприятия	Руководитель службы по приему платежей Мумгаудене Ю.Г.

[illegible]

	финансово-экономического направления деятельности																		
4.1.	План финансово-хозяйственной деятельности за 2017-2019 годы (с корректировкой)	-	-	-	X	X	-	-	-	X	X	-	-	-	X	X	Выполнение плана ФХД	-	Директор Г.Н. Лобачева Главный бухгалтер И.А. Скопцева
4.2.	Контроль над реализацией плана ФХД	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ежемесячный контроль исполнения плана ФХД	-	Директор Г.Н. Лобачева Главный бухгалтер И.А. Скопцева
4.3.	Анализ финансово-экономической деятельности																		
4.3.1.	Анализ дебиторской и кредиторской задолженности	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Ежеквартальный анализ дебиторской и кредиторской задолженности	-	Директор Г.Н. Лобачева Главный бухгалтер И.А. Скопцева
4.3.2.	Учетная политика предприятия	-	-	-	X	X	-	-	-	X	X	-	-	-	X	X	Внесение изменений в учетную политику Предприятия в случае изменения законодательства	-	Директор Г.Н. Лобачева Главный бухгалтер И.А. Скопцева
4.3.3.	Мероприятия по инвентаризации	-	-	-	X	X	-	-	-	X	X	-	-	-	X	X	Ежегодная обязательная инвентаризация финансовых активов Предприятия	-	Директор Г.Н. Лобачева Главный бухгалтер И.А. Скопцева

Директор



Г.Н. Лобачева

ГОРОДСКОЙ РЫНОК

СУРГУТСКОЕ ГОРОДСКОЕ МУНИЦИПАЛЬНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

ОГРН 1028600602953; ИНН /КПП 8602001221 /860201001. Адрес: 628400, ул. Островского, д. 14/1, г. Сургут, ХМАО-Югра
тел.: (3462) 32-86-26; факс: (3462) 32-73-53; e-mail: info@surgut-rynok.ru

«СОГЛАСОВАНО»

Председатель Комитета
по управлению имуществом
Администрации города Сургута
С.М. Пешков

« 11 »  2017 г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор СГМУП
«Городской рынок»
О.Ю. Мартынова

« 10 »  2017 г.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Сургутского городского муниципального унитарного предприятия

«Городской рынок»

на 2017 – 2019 годы.

Сургут 2017 г.

Оглавление

Глава 1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия 3

1.1.	Анализ внутренней среды предприятия.....	3
1.1.1	Анализ внешней среды предприятия.....	3
1.1.2	Финансово-экономическое положение.....	4
1.1.3	Описание кадровой структуры и системы управления персоналом.....	6
1.2.	Анализ внешней среды предприятия.....	7
1.2.1	Общий анализ видов экономической деятельности.....	7
1.2.2	Анализ потребителей.....	9
1.2.3.	Анализ конкурентной среды.....	12
1.3.	Оценка рисков реализации стратегии.....	14

Глава 2. Определение целей развития предприятия.....17

2.1.	Мероприятия, необходимые для выполнения основных задач.....	17
------	---	----

Приложение 1	«План мероприятий реализации стратегии развития СГМУП «Городской рынок» на 2017 – 2019 годы».....	21
--------------	---	----

Приложение 2	«Финансово – экономические показатели СГМУП «Городской рынок» на 2017 -2019 годы».....	24
--------------	--	----

Глава 3. Мониторинг и контроль реализации стратегии25

Стратегия развития Сургутского городского муниципального унитарного предприятия «Городской рынок» на 2017-2019 годы.

Глава 1. Анализ внешней и внутренней среды и оценка рисков предприятия

1.1. Анализ внутренней среды предприятия

1.1.1. Общее описание деятельности предприятия

Сургутское городское муниципальное унитарное предприятие «Городской рынок» (далее Городской рынок) создано в соответствии с приказом комитета по управлению муниципальным имуществом администрации города Сургута от 04 февраля 1993 года № 14.

Дата государственной регистрации 22 февраля 1993 года.

Устав Городского рынка в новой редакции утвержден приказом департамента имущественных и земельных отношений администрации города Сургута 30.06.2003 г. № 208.

По состоянию на 31.12.2016 года уставной капитал предприятия составляет 2 млн. рублей.

Согласно устава Городской рынок может осуществлять следующие виды деятельности:

- коммерческая деятельность;
- оказание транспортных услуг;
- организация и проведение ярмарок;
- торгово-закупочная деятельность;
- инвестиционная деятельность;
- строительная деятельность;
- гостиничные услуги;
- оказание посреднических услуг индивидуальным предпринимателям и организациям на реализацию товаров и услуг;
- маркетинг и консультации;
- оказание услуг по предоставлению в аренду торговых мест, складских помещений, торгового инвентаря, весоизмерительных приборов;

- услуг автостоянки на парковке автотранспорта;
- внешнеэкономическая деятельность;
- другая не запрещенная законом деятельность.

Для осуществления видов деятельности Городской рынок имеет следующее имущество:

1. 109 торговых мест расположенных в 3-х торговых залах общей площадью 1774,4 кв.м. (1 зал – продовольственный – 1236,5 кв.м.; 2 зал – вещевой – 202,7 кв.м.; 3 зал – вещевой – 335,2 кв.м.);
2. 33 номера гостиницы «Кедр» (3 номера категории «люкс», 13 номеров - «полулюкс», 17 номеров – «стандарт»);
3. 1 помещение – прачечная (площадь 57,1 кв.м.);
4. 3 кабинета общей площадью 57,2 кв.м. (целевое назначение – офисное помещение или бытовые услуги);
5. 1 помещение буфет (площадь 62 кв.м.);
6. 1 помещение магазин обуви Комфорт (площадь 603,5 кв.м.);
7. 1 помещение предприятие общепита кафе People's (площадь 555,9 кв.м.).

1.1.2. Финансово-экономическое положение

Основную долю в доходной части бюджета составляет арендная плата от сдачи в аренду торговых площадей и плата за участие в ярмарках выходного дня. За период с 2014 по 2016 г. поступления от сдачи торговых мест в аренду снизились на 18 % ввиду закрытия части предприятия, а именно торгового рынка «Вещевой» по адресу пр. Набережный 3, согласно Распоряжения Администрации города Сургута № 3031 от 01.10.2014 г. С этого момента Городской рынок по адресу ул. Островского д. 14/1 - это единственная торговая площадка СГМУП «Городской рынок».

Расшифровка объемов фактических поступлений за период 2014-2016

гг.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Финансовые показатели				
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (без НДС), тыс. руб.	45 664	37 277	37 655
2.	Прочие доходы, тыс. руб.	5 594	12 805	4 296
3.	Расходы реализованных товаров, работ, услуг, тыс. руб., в том числе	67 070	59 791	43 968
3.1.	Себестоимость реализованных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	38 131	28 430	25 679
3.2.	Управленческие расходы, тыс. руб.	18 493	16 785	14 098
3.3.	Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0
3.4.	Прочие расходы, тыс. руб.	10 446	14 576	4 191
4.	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-15 812	-9 709	-2 017
5.	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-14 477	-9 925	-1 772
6.	Прибыль (убыток) на 1 рубль реализованной продукции, оказанной услуги, выполненной работы, тыс. руб.	-0,32	0,26	-0,05
7.	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	31,70	26,62	4,71
Социально-экономические показатели				
1.	Среднесписочная численность, чел. в том числе: среднесписочная численность АУП, чел.	44 14	33 10	31 10
2.	Доход на 1 работника, тыс. руб.	1 038	1 130	1 215
3.	Производительность труда в месяц, руб.	86 485	94 134	101223
4.	Фонд заработной платы, тыч. руб. в том числе: фонд заработной платы АУП, тыс. руб.	22 153 7 388	20 807 7 652	19 238 7 069
5.	Среднемесячная заработная плата, руб., средняя месячная заработная плата АУП, руб.	41 956 43 976	52 543 63 767	51 715 58 908

Несмотря на поступления, предприятие по итогам хозяйственной деятельности за 2016 г. остается убыточным. Следует отметить, что убыток от года к году сокращается, так в динамике за три года с 2014 по 2016 г. произошло снижение убытка в 8 раз.

Аудит бухгалтерской отчетности проводится ежегодно.

Основной целью предприятия является увеличение доходной части для исключения убытков по результатам хозяйственной деятельности по итогам деятельности в 2017 г. и получении прибыли начиная с 2018 г.

1.1.3. Описание кадровой структуры и системы управления персоналом
Организационная структура СГМУП «Городской рынок» представлена на рисунке № 1.

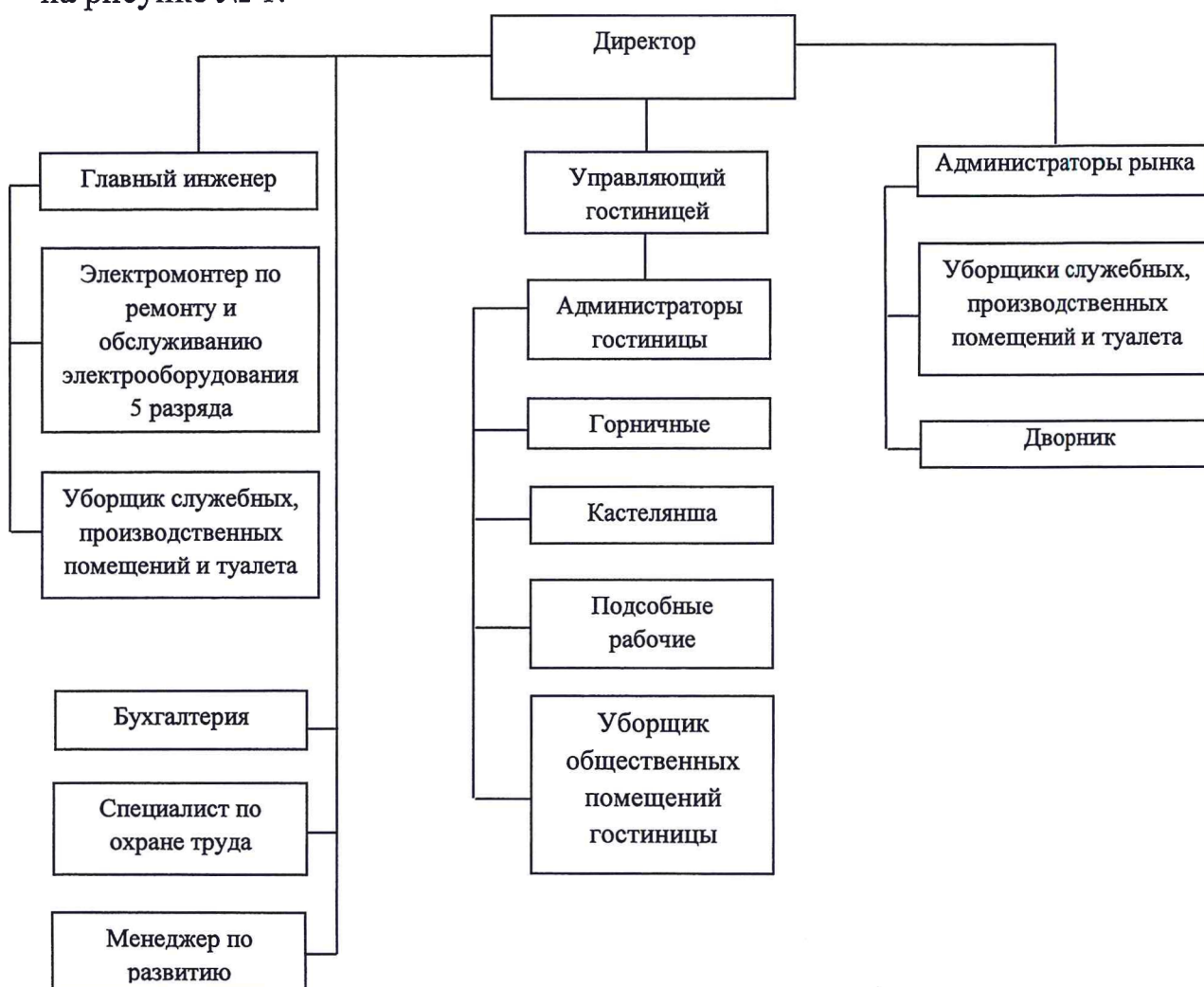


Рисунок № 1

По состоянию на 31 декабря 2016 г. штатная численность персонала составляет 31 единицу, за период с 2014 г. произошло снижение штатной численности с 44 единиц ввиду проведенной оптимизации и уменьшением площадей аренды в связи с закрытием рынка «Вещевой».

На предприятии отсутствует текучесть кадров, что говорит о наличии благоприятных условий труда и справедливого вознаграждения за труд.

Системы оплаты труда, сложившаяся в настоящий момент, разработана с использованием KPI, что позволяет с одной стороны достигать цели предприятия, с другой стороны объективно оценивать результаты деятельности каждого сотрудника.

Исходя из организационной структуры предприятия директор осуществляет постановку стратегических целей предприятия. Директор подписывает всю документацию предприятия и отвечает за распределение ресурсов, осуществляет контроль за их использованием. В непосредственном подчинении директора находятся управляющий гостиницей «Кедр», главный инженер, бухгалтер.

На предприятии составляется прогноз деятельности на год, который корректируется по мере необходимости, не реже 1 раза в квартал.

В результате проведенного анализа системы управления персоналом на предприятии установлены следующие факторы:

Позитивные

- система мотивации позволяющая достигать поставленных целей;
- опытный и квалифицированный персонал (как преимущество низкая бюрократизация, слаженная работа).

Негативные

- отсутствие новых кадров (как недостаток – коллективное сопротивление изменениям со стороны сложившегося коллектива).

При реализации стратегии следует устранить негативные факторы и использовать позитивные.

1.2. Анализ внешней среды предприятия

1.2.1. Общий анализ видов экономической деятельности

В настоящий момент предприятие работает в следующих основных сферах бизнеса:

1. Оказание услуг по предоставлению в аренду торговых мест, складских помещений, торгового инвентаря, весоизмерительных приборов.
2. Организация и проведение ярмарок.
3. Гостиничные услуги.

Основная деятельность СГМУП «Городской рынок» регулируется Федеральным законом от 30 декабря 2006 года «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации», а в части деятельности по продаже товаров на ярмарках, организуемых вне пределов розничных рынков и имеющих временный характер - Федеральным законом

от 28 декабря 2009 года N 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации".

Оказание гостиничных услуг регламентируется Правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 9 октября 2015 г. № 1085. Деятельность гостиниц относится к предмету регулирования закона РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», в том числе в части определения порядка классификации объектов туристской индустрии.

В качестве одного из инструментов поддержки деятельности, связанной с оказанием услуг по предоставлению в аренду торговых мест, складских помещений, торгового инвентаря, весоизмерительных приборов, становится предусмотренный стратегией города проект «Сделано в Сургуте» – конкурс, обеспечивающий вертикальную и горизонтальную интеграцию бренда («Сделано в Югре») и способствующий продвижению товаров, работ и услуг, предлагаемых участниками системы потребительского рынка (Решение Думы города № 777 от 26.10.2015).

В качестве поддержки направления деятельности связанной с предоставлением гостиничных услуг можно выделить Государственную программу Ханты-Мансийского автономного округа – ЮГРЫ «Развитие культуры и туризма в Ханты-Мансийском автономном округе – ЮГРЕ на 2016 – 2020 годы» от 09.10.2013 № 427-п (в редакции от 13.03.2017), согласно п. 10 предусмотрено увеличение численности туристов, размещенных в коллективных средствах размещения, с 462,2 тыс. человек до 505,0 тыс. человек. Этому способствует богатый историко-культурный, этнографический, туристско-рекреационный потенциал автономного округа. Успешное развитие туристской отрасли окажет стимулирующее воздействие на развитие таких сфер экономической деятельности, как услуги коллективных средств размещения, транспорт, связь, торговля, производство сувенирной продукции, общественное питание, обеспечит эффективное и устойчивое продвижение на международный, федеральный и региональный рынки продукции традиционных видов деятельности коренных малочисленных народов Севера.

Тем более, поддержка местных товаропроизводителей и обеспечение доступности их продукции для потребителей – стратегический приоритет государства, что отражается в Посланиях Президента РФ Федеральному собранию, Доктрине продовольственной безопасности, ориентации на

обеспеченность населения продуктами питания собственного производства (до 100%).

Городской рынок Сургута – является единственным в ХМАО муниципальным рынком, что является конкурентным преимуществом, а также служит инструментом реализации стратегии государства в части поддержки малого предпринимательства и импортозамещения.

1.2.2. Анализ потребителей

Всех потребителей можно разделить на три группы:

- непосредственные потребители услуг Городского рынка (арендаторы);
- конечные потребители (покупатели товаров и услуг предоставляемых арендаторами);
- постояльцы гостиницы «Кедр».

Анализ потребностей и удовлетворение этих потребностей **непосредственными потребителями** услуг Городского рынка основан на результатах проведенного интервьюирования действующих арендаторов в количестве 30 партнеров, что составляет 30 % от общего количества, и на основании опроса потенциальных арендаторов в количестве 50 партнеров.

Анализ потребностей и удовлетворение этих потребностей **конечными потребителями** основан на результатах опроса покупателей товаров на Городском рынке в количестве посетителей.

Анализ потребностей и удовлетворение этих потребностей **постояльцами гостиницы «Кедр»** основан на отзывах о гостинице на информационном портале Booking.com и анкетировании постояльцев в количестве

Данные представлены в таблице 2.

№ п/п	Потребности потребителей	Удовлетворение потребностей потребителей
Непосредственные потребители (арендаторы)		
1	Наличие постоянных торговых точек и мест для проведения ярмарок выходного дня	В наличии 109 мест для постоянной торговли (заняты арендаторами 100 мест) и 60 мест для проведения ярмарок выходного дня (наибольшее востребованное количество 57 мест)
2	Площадь от 5 кв. м при стоимости месячной аренды от 1600 руб./ кв.м.	Стоимость аренды незначительно выше 1600 руб./кв.м. и составляет 1630 руб./кв.м. (полностью

		оборудованное торговое место)
3	Постоянный большой поток клиентов	Проведение ярмарок выходного дня способствует увеличению потока клиентов
4	Комфортные условия торговли	Торговые места оборудованы полностью, однако отсутствует система вентиляции
Конечные потребители (покупатели)		
1	Приемлемое соотношение цена/качество	45 % покупателей считают цены завышенными по сравнению с крупными магазинами города
2	Широкий ассортимент фермерской продукции	17 % покупателей отметили недостаточный ассортимент фермерской продукции
3	Свежие (безопасные) продукты	Наличие ежедневного ветеринарного контроля 100 % реализуемой продукции, предоставление арендаторам холодильного оборудования, соответствующего требованиям к реализуемой продукции
4	Присутствие на территории рынка официальных торговых представителей популярных торговых марок	На рынке присутствуют 7 официальных торговых представителей
5	Комфортные условия покупки	9 % покупателей не удовлетворены прилавками (некуда поместить сумки и пакеты при совершении покупки), 80 % покупателей отметили что в помещении рынка душно
Постояльцы гостиницы «Кедр»		
1	Наличие комфортных номеров для проживания	20 % отметили отсутствие свежего ремонта, 9,6 % недовольны дизайном номеров, 7,7 % отметили некомфортный температурный режим (холодно), 7,7 % недовольны низким

		уровнем оснащенности номеров (старые телевизоры, отсутствие холодильников в номерах класса «стандарт», узкие и старые кровати), 5,8 % недовольны системой вентиляции 100 % номерного фонда оборудованы индивидуальными санузлами
2	Наличие дополнительных услуг	25,6 % отметили в качестве негативного фактора отсутствие сауны, 1,9 % недовольны отсутствием прачечной, бесплатный доступ в интернет Wi-Fi

Вывод:

Анализ потребностей и их удовлетворенность первых двух групп потребителей (арендаторы и покупатели) показывает следующую основную взаимосвязь – арендаторы заинтересованы в увеличивающемся потоке покупателей, покупатели заинтересованы в расширении ассортимента и снижении цены товара.

Сложившаяся ситуация с арендаторами на Городском рынке такова, что большая их часть (арендаторов) достаточно длительное время арендует места и считает их своей собственностью, каждый новый арендатор воспринимается как угроза существующему бизнесу, что не способствует привлечению новых арендаторов. Фактически в данной ситуации арендаторы диктуют цены исходя из спроса и попадают в типичную «ловушку» - чем меньше покупателей, тем выше цена, что и создает в конечном счете у покупателей ощущение завышенной цены. Негативным образом на ситуацию влияет отсутствие крепких фермерских хозяйств в непосредственной близости от г. Сургут, а доставка продуктов от производителей юга Тюменской области малорентабельна. Данные факторы не способствуют увеличению потока покупателей, это в свою очередь отражается на привлекательности рынка для арендаторов.

Для решения данного вопроса необходимо сконцентрировать усилия на удовлетворение потребностей конечных покупателей за счет:

1. Привлечение новых местных производителей
2. Развитие ярмарочной торговли
3. Создание комфортных условий для совершения покупок (вентиляция)
4. Информирование населения г. Сургут о деятельности Городского рынка

Реализация комплекса мер описанных выше, позволит увеличить поток покупателей тем самым повысит конкуренцию среди арендаторов, которая приведет к снижению цены, которое в свою очередь увеличит поток покупателей.

В целях привлечения постояльцев в гостиницу «Кедр» и увеличения качества их обслуживания необходимо решить следующие задачи:

1. Провести косметический ремонт номеров
2. Оборудовать номера современным инвентарем (телевизоры, холодильник, кровати).

1.2.3 Анализ конкурентной среды

В настоящее время предприятие в области аренды торговых площадей работает в среде со средней конкуренцией. Конкурирующими организациями с Городским рынком являются:

№ п/п	Сфера деятельности	Наименование
1	Аренда торговых площадей	Многопрофильный торговый центр «Купец»
2	Аренда торговых площадей	Торгово-офисный комплекс «Торговый град»
3	Аренда площадей	Торговый центр «Зайди-купи»

Сравнение Городского рынка с конкурентами представлено в таблице ниже:

Наименование показателя	Городской рынок	МТЦ «Купец»	ТОК «Торговый град»	ТЦ «Зайди-купи»
Стоимость аренды	1630 руб./кв. м. месяц	600 руб./кв. м. месяц	700 руб./кв. м. месяц	650 руб./кв. м. месяц
Минимальное	5 кв. м	30 кв. м	20 кв. м	20 кв. м

количество кв. м сдаваемое в аренду				
Стоимость минимального торгового места	8150 руб./месяц	18000 руб./месяц	14000 руб./месяц	13000 руб./месяц
Оснащение торгового места	Полностью оборудованное торговое место с холодильной витриной в зависимости от потребности. С дополнительны м местом на складе хранения, с учетом всех платежей.	За дополнительную арендную плату в зависимости от потребностей. Стоимость указана без оснащения и коммунальных платежей	За дополнительную арендную плату в зависимости от потребностей. Стоимость указана без оснащения и коммунальных платежей	За дополнительную арендную плату в зависимости от потребностей. Стоимость указана без оснащения и коммунальных платежей
Место расположения	Центр города в пешей доступности и в отличной доступности общественным транспортом	Объездная дорога. Доступность только личным транспортом	Промзона, средняя доступность общественным транспортном, отсутствие пешей доступности	Ул. Профсоюзная, в пешей доступности, хорошая доступность общественным транспортом
Наличие парковки	100 машиномест	300 машиномест	300 машиномест	100 машиномест

Единственное предприятие на рынке способное удовлетворить потребности начинающего малого бизнеса, частного предпринимательства с минимальными затратами и максимальным оснащением торгового места.

В сфере гостиничного бизнеса гостиница «Кедр» работает в среде с сильной конкуренцией, в данном контексте нет смысла перечислять гостиницы города, так как они не отражают всю степень конкуренции, потому что наряду с традиционными гостиницами есть конкуренция с гостиницами квартирному типу. Недостатком для решения вопросов по улучшению конкурентной ситуации на рынке гостиничных услуг является отсутствие у гостиницы «Кедр» четкой маркетинговой политики и отсутствие постоянного мониторинга конкурентов. К очевидному плюсу можно отнести месторасположение гостиницы - тихое место в центре города.

Ключевая задача стратегии в части гостиничных услуг – это сформулировать маркетинговую политику гостиницы «Кедр».

1.3 Оценка рисков реализации стратегии

СГМУП «Городской рынок» может столкнуться с рядом внешних и внутренних рисков, препятствующих реализации и/или удлиняющих сроки реализации стратегии и выходу в зону положительно рентабельности:

Риск	Последствия	Вероятность	Упреждающие меры
Административные:			
Длительные сроки согласования реализации материальных преобразований на территории Рынка	Невозможность реализации стратегии Не достижение запланированных финансовых показателей	Средняя	Работа с органами администрации и Думы города
Превышение запланированных сроков реализации стратегии	Падение доли предприятия на рынке продовольственных товаров города Ухудшение финансовой устойчивости. Падение качества оказываемых услуг, имиджа предприятия	Средняя	Выделение необходимых инвестиций в срок. Придание высшего приоритета мероприятиям стратегии
Контроль над тарифообразованием Рынка	Неконкурентоспособность предприятия Падение выручки от оказания услуг	Высокая	Продвижение интересов предприятия в соответствующих органах власти
Отсутствие мер государственной поддержки Рынка	Невозможность реализации ряда ключевых мероприятий (запуск новых финансовых услуг, внедрение конкурентоспособных услуг для бизнеса и пр.)	Высокая	

Внешние:			
Увеличение силы конкуренции сетевых магазинов и гостиниц	Падение продаж	Высокая	Эффективный финансовый менеджмент Диверсификация
Экономическая стагнация и финансовый кризис	Не достижение запланированных финансовых показателей	Средняя	Возможность продажи непрофильных активов

Выявление слабых и сильных сторон предприятия и угрозы со стороны внешней среды

В целях выявления слабых и сильных сторон Городского рынка применен SWOT-анализ, который заключается в определении:

1. Внутренние факторы предприятия:

- сильные стороны (Strengths)
- слабые стороны (Weakness)

2. Внешние факторы предприятия:

- возможности (Opportunities)
- угрозы (Threats).

Базовый SWOT-анализ СГМУП «Городской рынок»

Strengths (Сильные стороны)	Weakness (Слабые стороны)
1. Опыт работы компании – более 20 лет 2. Известность «марки» жителям города Сургута 3. Расположение в центре города 4. Разнообразие представленной на рынке продукции 5. Наличие удобной парковки рядом со зданием 6. Относительно невысокое влияние роста курса иностранных валют (приоритет отечественной экономики)	1. Слабая рекламная политика 2. Снижение уровня лояльности потребителей 3. Увеличение износа основных активов

Opportunities (Возможности)	Threats (Угрозы)
1. Программа импортозамещения и поддержки фермерских хозяйств, даст возможность привлекать новые фермерские хозяйства и новых индивидуальных предпринимателей ХМАО. 2. Потребность в постоянной площадке для проведения ярмарок.	1. Новая волна экономического кризиса и повышение индекса инфляции, стагнация 2. Конкурентные цены на аналогичную продукцию в крупных торговых сетях на территории города 3. Рост доли сетевых магазинов в структуре товарооборота города 4. Рост тарифов на ресурсы и услуги сторонних организаций

Глава 2. Определение целей развития предприятия

Для разработки стратегии развития предприятия необходимо определить цели и задачи.

Стратегическое видение СГМУП «Городской рынок» к 2019 году:

- современный и безопасный;
- доступный и экологичный «новый рынок»;
- популярное место горожан для покупок свежей продукции;
- центр поддержки местных товаропроизводителей и притяжения гостей города в рамках реализации концепции «Дары Югры».

Миссия СГМУП «Городской рынок» – добиться и поддерживать наивысшую удовлетворенность потребностей покупателей.

Основная цель – увеличение потока покупателей на Городской рынок для совершения покупок у местных товаропроизводителей (основная цель для гостиницы «Кедр» - увеличение числа постояльцев).

В рамках данной цели можно выделить основные задачи стратегии развития СГМУП «Городской рынок»:

- привлечение новых местных товаропроизводителей (ХМАО – Югра и Тюменская область) на стационарные торговые точки и ярмарки;
- удержание существующих товаропроизводителей на стационарных торговых точках и привлечение их к участию в ярмарках;
- привлечение новых покупателей;
- укрепление лояльности постоянных покупателей;
- повышение удовлетворенности покупателей;
- привлечение постояльцев в гостиницу «Кедр».

2.1 Мероприятия необходимые для выполнения основных задач.

Привлечение новых местных товаропроизводителей (ХМАО-Югра и Тюменская область) на стационарные торговых точки и ярмарки:

- закупка торговых домиков для организации торговых мест в рамках ярмарочной торговли (согласно письма Управления экономики и стратегического развития администрации г. Сургута № 45-02-708/17 от 20.03.2017 г. потребность составляет 10 зимних домиков и 12 модульных летних домиков, данная потребность без учета потребности Городского рынка, для собственных нужд необходимо 13 летних домиков, суммарная потребность 35 домиков);

- определение и использование до 6-7 ярмарочных площадок в разных частях города для организации ярмарок (за пределами территории прилегающей к Городскому рынку, в зимний период планируются использоваться площадки ледовых городков по следующим адресам: проспект Мира рядом с МБОУ СОШ № 27; территория футбольной площадки СурГУ, на проспекте Ленина, 47 «Сквер Детства»; в микрорайоне 23, по улице Федорова, 5/2, на территории сквера Геологов-Первопроходцев; на улице Привокзальная, 3/1, на территории парковки Сургутского музыкально-драматического театра; на площади Советов);

- поиск и привлечение КФХ, находящихся на территории ХМАО-Югры, для торговли продуктами собственного производства которые слабо представлены, либо не представленные вообще на полках городских магазинов и торговых сетей;

- увеличение количества свободных стационарных торговых точек на территории Городского рынка, при возникновении потребности, за счет расширения торговых площадей под продажу концептуальных (продуктовых и сувенирных) товаров, через переоборудование и использование площадей залов №2 и №3.

Удержание существующих товаропроизводителей на стационарных торговых точках и привлечение их к участию в ярмарках:

- информационная поддержка покупателей о товарах и услугах предлагаемых действующими арендаторами;

- необходимо осуществить ремонт/ реконструкцию инженерных сетей (водоснабжения и водоотведения);

- стратегия развития предполагает преимущественно продуктовую специализацию Рынка и четкую направленность на ознакомление жителей города и его гостей с особенностями местных товаров, необходимо достичь 100% уровня специализации всех арендаторов в соответствии с выбранной стратегией.

Привлечение новых покупателей:

- увеличение парковочных мест и организации потока покупателей на территорию рынка со стороны улицы Студенческая, для этого необходимо участие в торгах по аренде земельного участка прилегающего к Городскому рынку со стороны ул. Студенческая;

- увеличение ассортимента;

- информирование потенциальных покупателей о безопасности (ежедневный ветеринарный контроль) совершения покупок;

- включения в целевую аудиторию не только жителей города, но его гостей (в т.ч. посетителей гостиницы «Кедр»), которые будут заинтересованы

в экологически чистой продукции местных производителей, экзотических товарах народов хаты и манси, сувенирах с символикой округа и города.

Укрепление лояльности постоянных покупателей:

- увеличение ассортимента и предложения «уникального продукта» (не представленного в других торговых точках города);

- поддержка ценовой политики для арендаторов на рынке, направленной на конкуренцию между ними и, соответственно, снижение розничных цен для покупателей.

Повышение удовлетворенности покупателей:

- создание комфортных условий совершения покупки;

- реконструкция входной системы (автоматические двери);

- организация канала сбора информации об удовлетворенности покупателей (телефон «Горячей линии»).

Привлечение постояльцев гостиницы «Кедр»:

- проведение ремонта;

- реновация номерного фонда (телевизоры, холодильники, кровати);

- участие в аукционах на размещение постояльцев.

С учетом имеющихся ресурсов и ориентируясь на выполнение поставленных задач, предприятие в целом (Городской рынок + Гостиница «Кедр») планирует достигнуть в 2017 г. точку безубыточности и заработать по итогам года 47 тыс. руб. (без учета дохода от инвестиционной деятельности). С учетом инвестиционной деятельности и после уплаты всех налогов предприятие планирует чистую прибыль по итогам 2017 г. в сумме 223 тыс. руб. При этом что касается гостиницы «Кедр» - она будет оставаться убыточной на протяжении всего планируемого периода, затраты на ее содержание будут покрываться за счет прибыли от сдачи в аренду торговых площадей на Городском рынке.

План мероприятий реализации стратегии развития СГМУП «Городской рынок» на 2017 по 2019 годы

№ п/п	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Срок выполнения	Результат	Сумма с НДС (тыс. руб.)	Источник финансирования	Ответственные
Рекламные мероприятия							
1	Создание сайта СГМУП «Городской рынок»	Создание сайта с представленным перечнем арендаторов (с указанием их номеров), информированием покупателей о безопасности совершения покупок, новостным блоком о последних новостях Рынка и гостиницы «Кедр»	III кв. 2017 г.	Работающий сайт			Привлечение студентов СурГУ
2	Организация канала сбора информации об удовлетворенности покупателей	Телефон «Горячей линии»	II кв. 2017 г.	Действующий телефон «Горячей линии»			Директор
3	Реализация подвесной потолочной рекламы (потолочные баннеры)	Осуществление установки двухсторонних подвесных баннеров в потолочных нишах Рынка	I кв. 2017 г.	Установка 4 баннеров	209,2	Собственные средства	Директор
Мероприятия по привлечению							
4	Изменение существующего пула арендаторов	Доведение концепции до арендаторов, привлечение арендаторов с новым (недостающим) ассортиментом	III – IV кв. 2017 г.	Предоставление арендной площади исключительно в рамках новой концепции			Директор, администраторы рынка

	Привлечение уникальных арендаторов	Поиск К(Ф)Х, предоставление торговых мест предпринимателям с собственным производством, привлечение их на Городской рынок	II кв. 2017 г. – IV кв. 2019 г.	Обеспечение заполнения не менее 95% торговых мест и привлечение арендаторов: К(Ф)Х и предпринимателей с собственным производством			Директор, администраторы рынка
Мероприятия по привлечению							
6	Создание комфортных условий для покупателей и арендаторов	Оценить возможность реконструкции входной группы и определить стоимость работ	III кв. 2017 г. – IV кв. 2018 г.	Установка современной входной группы	Требуется оценка специалиста	Инвестиции	Директор, проектная организация
7	Создание комфортных условий для покупателей и арендаторов	Поиск оптимального варианта по реконструкции системы вентиляции Городского рынка, согласование реконструкции, поиск средств на реконструкцию	III кв. 2017 г. – IV кв. 2019 г.	Утверждение бюджета и источника финансирования реконструкции			Директор, главный инженер
8	Увеличение числа парковочных мест	Участие в торгах по аренде земельного участка прилегающего к Городскому рынку со стороны ул. Студенческая	II кв. 2017 г.	Заключить договор аренды земельного участка по результатам торгов	По результатам торгов	Собственные средства	Директор
9	Ориентация на продовольственную специализацию рынка	Использование площадей под специализированные направления деятельности в соответствии с новой концепцией	II кв. 2017 г.	Увеличение числа арендаторов			Директор, администраторы рынка
10	Расширение профильных торговых площадей	Расширение торговых площадей для организации общественного питания, через использование площадей залов № 2, 3	III кв. 2017 г. – IV кв. 2018 г.	Использование площадей залов № 2,3			Директор, администраторы рынка
11	Организация ярмарок	Закупка ярмарочных домиков, круглогодичная ярмарочная торговля как на территории, прилегающей к рынку, так и на выделенных площадках в разных частях города	III кв. 2017 г. – IV кв. 2019 г.	Еженедельные, круглогодичные ярмарки на площадках города		Необходимо согласование источника финансирования	Директор
12	Увеличение числа постояльцев гостиницы	Участие в аукционах на предоставление мест для	II кв. 2017 г. – IV кв. 2019 г.	Заключенные договора по			Управляющий гостиницей

	«Кедр»	проживания гостей города Сургут		результатам аукционов			
Мероприятия, направленные на повышения комфортности Рынка							
13	Повышение уровня комфортности Рынка	Реализация возможности осуществлять покупки с использованием покупательских тележек	IV кв. 2017 г.	Реализация возможности осуществлять покупки с использованием покупательских тележек	100	Собственные средства	Директор
14	Ремонт кровли здания	Подготовка сметы расходов	III кв. 2018 г.	Утверждения бюджета ремонта и источника финансирования	2 000	Необходимо согласование источника финансирования	Директор
15	Повышение комфортности проживания в гостинице через обновление номерного фонда	Проведение поэтапной реновации номерного фонда	I кв.2018 г. – IV кв. 2019 г.	Осуществление реновации номерного фонда		Собственные средства	Директор, управляющий гостиницей
Повышение рентабельности работы предприятия							
16	Расширение арендных площадей	Расширение площадей через использование дополнительных возможностей предоставления услуги аренды	IV кв. 2017 г.	Повышение доходной базы предприятия через сдачу в аренду неиспользованных площадей (не менее 176 м²)			Директор
17	Разработка ценовой политики для гостиницы «Кедр»	Увеличение стоимости номеров гостиницы с гибкой системой скидок (повторные заселения, раннее он-лайн-бронирование оплату, за отзывы в сети и т.п.)	III кв. 2017 г.	Увеличение наполняемости номерного фонда			Управляющий гостиницей

**Финансово-экономические показатели СГМУП «Городской рынок»
на 2017-2019 гг.**

№ п/п	Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Финансовые показатели				
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (тыс. руб.) в т. ч.:	37 807	42 538	47 768
1.1.	Сдача в аренду торговых мест, тыс. руб.	30 718	33 910	37 600
1.2.	Гостиница, тыс. руб.	7 089	8 628	10 168
2.	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (тыс. руб.), в т. ч.:	25 679	28 739	31 993
2.1.	Сдача в аренду торговых мест, тыс. руб.	19 299	21 229	23 350
2.2.	Гостиница, тыс. руб.	6 380	7 510	8 643
3.	Валовая прибыль (тыс. руб.), в т. ч.:	12 128	13 799	15 775
3.1.	Сдача в аренду торговых мест	11 419	12 681	14 250
3.2.	Гостиница	709	1 118	1 525
4.	Прочие доходы, тыс. руб.	4 296	4 610	4 955
5.	Управленческие расходы, тыс. руб.	12 081	13 280	14 600
6.	Прочие расходы, тыс. руб.	3 319	3 650	3 850
7.	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1 024	1 479	2 280
8.	Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	223	700	1 348
9.	Прибыль (убыток) на 1 рубль реализованной продукции, оказанной услуги, выполненной работы, тыс. руб.	0,01	0,02	0,03
10.	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	0,59	1,65	2,82
Социально-экономические показатели				
1.	Среднесписочная численность работников (всего), чел.	31	29	29
1.1.	Среднесписочная численность АУП, чел.	10	9	9
2.	Доход на 1 работника, руб.	1 220	1 467	1 647
3.	Производительность труда, мес., руб.	101 631	122 236	137 264
4.	Фонд оплаты труда (всего), тыс. руб.	17 970	18 500	19 050
4.1.	Фонд заработной платы АУП, тыс. руб.	5 800	5 970	6 150
5.	Среднемесячная заработная плата (всего), руб.	48 306	53 160	54 741
5.1.	Средняя месячная заработная плата АУП, руб.	48 333	55 278	56 944

Глава 3. Мониторинг и контроль реализации стратегии предприятия

С целью мониторинга и контроля реализации стратегии предприятия ежеквартально осуществляется анализ достижения поставленных целей, финансовый мониторинг.

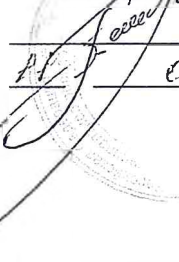
По окончании финансового года при необходимости будет осуществляться корректировка стратегии развития предприятия. Такая корректировка может осуществляться в следующих основных случаях:

- при неожиданных изменениях факторов внешней финансовой среды, генерирующих существенные угрозы реализации финансовой стратегии, нейтрализовать которые в полной мере невозможно;
- при неожиданных изменениях факторов внешней финансовой среды, создающих достаточно значимые дополнительные возможности финансового развития предприятия;
- при возрастании внутреннего финансового потенциала предприятия за счет дополнительного эффекта, полученного в результате успешной реализации стратегических изменений;
- при внесении существенных объективно обусловленных корректив в цели корпоративной стратегии, других функциональных стратегий, а также отдельных бизнес стратегий.

Реализацию финансовой стратегии следует считать успешно завершённой, если достигнуты все основные стратегические цели развития предприятия.

Согласовано:

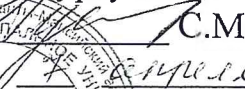
Председатель комитета по
управлению имуществом
Администрации города Сургута


С.М. Пешков
24 2017 г.

Утверждаю:

Директор СГМУП

«Сургутский хлебозавод»


С.М. Пустозеров
24 2017 г.



Стратегия развития СГМУП «Сургутский хлебозавод»
с 2017 до 2019 года

Стратегия развития Сургутского муниципального унитарного предприятия
«Сургутский хлебозавод» на 2017-2019 годы

Глава 1. Анализ внешней и внутренней среды

1.1. Характеристика предприятия

СГМУП «Сургутский хлебозавод» введен в эксплуатацию в 1976 году. Приказом комитета по управлению имуществом администрации города Сургута от 03.06.1994 № 120 предприятие было учреждено как МП «Сургутский хлебозавод». Приказом департамента имущественных и земельных отношений Администрации города от 30.06.2003 № 212 МП «Сургутский хлебозавод» переименовано в СГМУП «Сургутский хлебозавод».

Основной вид деятельности – производство хлебобулочных и кондитерских изделий, уставный капитал по состоянию на 01.01.2017 составляет 302 286,6 тыс. руб. Учредителем и собственником имущества предприятия является Администрация города Сургута.

Более 40 лет хлебозавод обеспечивает население города и района хлебом, хлебобулочными и кондитерскими изделиями. СГМУП «Сургутский хлебозавод» – социально-значимое предприятие местной промышленности. Удельный вес хлеба и хлебобулочной продукции в общем объеме выручки составляет более 80%.

Предприятие является самым крупным производителем хлеба и хлебобулочных изделий в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре по мощности оборудования и объему реализуемой продукции. Ежедневная реализация хлебобулочных и кондитерских изделий составляет более 35 тонн более чем в 470 магазинах г. Сургута и Сургутского района, г. Нефтеюганска, Лянтора, Пыть-Яха, Когалыма, пос. Федоровский.

В настоящее время структура региональных поставок выглядит следующим образом:

	Удельный вес 2016 год (%)	Удельный вес 2015 год (%)
г.Сургут	87,2	86,9
г.Лянтор	3,0	3,0
г.Нефтеюганск	1,4	1,3
г.Пыть-Ях	1,4	1,2
г. Когалым	0,5	0,6

п.Федоровский	2,1	2,2
Сургутский район	4,4	4,8
Итого:	100,0	100,0

До 70% продукции доставляется потребителям и клиентам автотранспортом СГМУП «Сургутский хлебозавод».

Структура потребителей представлена в таблице 1.

Таблица 1

Структура потребителей

Вид потребителей	2016 год уд. вес, % к общей реализации	2015 год уд. вес, % к общей реализации
Социальные учреждения (медицинские, дошкольные, образовательные)	8,3	7,1
Магазины СГМУП «СХЗ»	11,1	10,0
Федеральные торговые сети	24,7	18,3
Местные торговые сети	1,1	7,4
Прочая торговля	54,8	57,2
Итого:	100,0	100,0

Приведенные данные показывают, что 8,3 % продукции реализуется социальным учреждениям города (больницы, детские сады, школы), на 6,4% в 2016 году выросла доля федеральных торговых сетей в сравнении с 2015 годом, при этом доля местных сетей снизилась на 6,3%. С приходом в город федеральных торговых сетей ужесточилась конкуренция на товарном рынке, так практически все крупные торговые сети имеют собственные пекарни и выпекают хлебобулочную продукцию в магазинах.

Производство хлебобулочных изделий осуществляется на 7 основных высокотехнологичных линиях отечественного и импортного производства. Упаковка продукции производится на современном оборудовании, представляющем собой комплекс технологических средств: транспортеры для подачи хлеба от печи в камеру охлаждения хлеба, камера охлаждения хлеба, резательное и упаковочное оборудование.

В ассортименте хлебобулочных изделий до 90 наименований продукции, из которых до 30 наименований изделий содержат витаминизированные и диетические добавки, зерновые смеси. В ассортименте пряников и мучных кондитерских изделий – до 15 наименований продукции, более 40 наименований тортов. Вся продукция хлебозавода сертифицирована.

Основными видами деятельности СГМУП «Сургутский хлебозавод» и их удельный вес в общей выручке составляет:

- производство и реализация хлебобулочных и кондитерских изделий (89,3%);
- розничная торговля покупными продовольственными товарами (10%);
- производство и реализация теплоэнергии собственной котельной (0,7%).

В состав СГМУП «Сургутский хлебозавод» входят следующие структурные подразделения:

- хлебобулочный цех,
- кондитерский участок,
- цех по производству бисквитно-кремовых изделий,
- мини-пекарня,
- собственный автотранспортный парк,
- 7 магазинов, 15 торговых автоприцепов,
- котельная.

Основной стратегической задачей предприятия является обеспечение населения в необходимых объемах качественной и безопасной продукцией при сбалансированном уровне цен и получение чистой прибыли, достаточной для динамичного развития предприятия.

СГМУП «Сургутский хлебозавод» занимает лидирующее положение на рынке хлебной продукции города по мощности оборудования и по объему реализуемой продукции. Имеющаяся в настоящее время материально-техническая база хлебозавода позволяет устойчиво обеспечивать потребности населения в качественном и безопасном продукте – хлебе и хлебобулочных изделиях и по количеству, и по ассортименту, удовлетворять традиционные и национальные требования.

Анализ финансово-экономических показателей деятельности СГМУП «Сургутский хлебозавод» за 2013-2016 гг. представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ финансово-экономических показателей деятельности
предприятия за 2013-2016 г.г.

№ п/п	Показатели	Единица измерения	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	% изм- ия 2014 к 2013	% изм- ия 2015 к 2014	% изм- ия 2016 к 2015
1.	Объем реализа- ции продукции в натур. выражении								
1.1	Хлеб и хлебобулоч-ные изделия	тонн	12 225	12 711	13035	12 323	104,0	102,5	94,5
1.2	Кондитерские изделия	тонн	447	417	407	353	93,3	97,6	86,7
1.3	Теплоэнергия	Гкал	6 991	4 189	3 188	3 369	59,9	76,1	105,7
2.	Средняя численность	Чел.	397	398	410	418	100,3	103,0	102,0
3.	Фонд оплаты труда	Тыс. руб.	163 679	181 752	196129	200445	111,0	107,9	102,2
4.	Среднемесячная	Руб.	34 357	38 055	39 864	39 961	110,8	104,8	100,2

	з/плата								
5.	Выручка от реализации продукции, товаров, услуг	Тыс. руб.	656 236	673 404	740 332	785 964	102,6	109,9	106,2
6.	Чистая прибыль	Тыс. руб.	5 429	6 784	9 775	9 391	125,0	144,1	125,0
7.	Рентабельность, ЧП/выручка	%	0,8	1,0	1,3	1,2	64,8	105,1	120,5
8.	Среднемесячная производительность труда	Руб./чел.	137,7	140,6	150,5	156,7	107,9	106,7	102,1
9.	Балансовая стоимость основных средств на конец года	Тыс. руб.	470 852	486 348	490 229	504 290	103,3	100,8	102,9
10.	Остаточная стоимость основных средств	Тыс. руб.	212750	205 449	190 842	180 796	96,6	92,9	94,7
11.	Износ основных средств	%	54,8	57,8	61,1	64,1	105,5	105,7	104,9

Анализ финансово-экономических показателей за 2013-2016 годы отражает общую для хлебопекарной промышленности страны тенденцию сокращения объемов производства и реализации ежегодно, при этом снижение производства хлебобулочных изделий на предприятии началось в 2016 году – на 5,5%. Реализация кондитерских изделий снижается еще более быстрыми темпами – от 6,7% в 2014 году до 13,3% в 2016 году. Рост выручки в 2014-2015 годах обеспечивался увеличением реализации хлеба, в том числе упакованного и нарезанного, а также приростом цен. В 2016 году рост выручки обеспечен только ростом цен на продукцию хлебозавода.

В составе предприятия имеется котельная, которая производит теплоэнергию на собственные технологические нужды и на отопление. Имеются свободные мощности для реализации теплоэнергии, которая поставляется двум потребителям - ООО «Мясокомбинат «Сургутский» и ОАО «Вимм-Билль-Данн». Реализация теплоэнергии снижается из-за снижения потребностей ООО «Мясокомбинат Сургутский». В 2016 году отпуск теплоэнергии незначительно вырос из-за аномально холодной зимы и составил 3,4 тыс. Гкал.

При систематическом росте, в течение последних лет, цен на основное сырье, тарифов на энергоносители и других составляющих себестоимости цены на хлеб сдерживаются по социальным и политическим мотивам. Хлеб объявляется социальным продуктом, с вытекающими отсюда попытками заморозить или снизить рост цен с применением административного ресурса, а выполнение этой социальной задачи во благо населения ложится полностью на предприятие. Опережающий рост себестоимости по отношению к ценам привел к низкой рентабельности.

Кроме этого, значительную роль в снижении прибыльности предприятия оказывает возврат продукции с истекшим сроком реализации торговыми сетями. В 2013 году потери от возврата составили 14,0 млн. руб., в 2014 году – 15,3 млн. руб., в 2015 году - 20,7 млн. руб., в 2016 году – 25,3 млн. руб. Основная доля возврата - более 70 % приходится на торговые сети, которые формируют заказы на продукцию без учета спроса покупателей. СГМУП «Сургутский хлебозавод» вынужден выполнять заявки торговли под угрозой высоких штрафов за недопоставку. Нереализованная своевременно продукция возвращается на хлебозавод за счет средств хлебозавода, что приводит к существенным финансовым потерям и потерям хлебных ресурсов. Ответственность торговых сетей за возврат продукции законодательством не предусмотрена. Одной из причин сложившейся ситуации можно считать несовершенство законодательной базы. При этом предприятие вынуждено работать с торговыми сетями даже на таких невыгодных условиях в целях сдерживания темпов снижения объемов производства, так как собственная торговая сеть незначительна.

Рентабельность в 2015 году составляла 1,3% (отношение чистой прибыли к выручке) в 2016 году – 1,2%. Такая минимальная рентабельность в течение последних нескольких лет привела к тому, что у предприятия ограничена возможность финансировать программы развития за счет собственных средств, сформированных из прибыли. Собственные средства предприятия формируются за счет средств амортизации и части прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Степень износа основных средств составляет 61,1% в 2015 году, 64,1% в 2016 году. При этом следует отметить, что на отдельных участках (мукопросеивательное и тестомесильное отделение, технологические линии 4 и 6, не подвергшиеся ранее проводимой реконструкции), оборудование физически полностью изношенное и морально устаревшее. Торговое и холодильное оборудование во всех магазинах и грузовой автотранспорт имеет износ 100%.

Среднесписочная численность работников за период с 2013 по 2016 годы увеличилась на 5% или на 21 человек. Текучесть кадров составила в 2015 году - 16,1%, в 2016 – 22,4%. Текучесть кадров объясняется невысокой заработной платы при наличии тяжелого физического труда и сменного режима работы, наличия ночных смен. Кроме этого, в связи с эксплуатацией высокотехнологичного производственного оборудования имеет место недостаток квалифицированных рабочих кадров также из-за низкой заработной платы, отдельные цеха и участки недоукомплектованы квалифицированными рабочими. В 2016 году работникам среднемесячная заработная плата приросла на 0,2 % при росте производительности труда на 2,1%, в 2015 году прирост 4,8% при росте производительности труда на 6,7%. При этом уровень среднемесячной заработной платы работников предприятия остается значительно ниже средней по городу Сургуту. Эти факторы приводят к оттоку квалифицированных кадров, которых замещают люди без профессиональных навыков.

Анализ структуры затрат за период с 2013 по 2016 годы приведен в таблице № 3

Удельный вес переменных затрат составляет более 88%. Из них наиболее емкие - затраты на сырье и материалы – 42,60% в 2016 году, 43,40% в 2015 году, 38,82% в 2014 году. Расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды – 35,43% в 2016 году, 38,08% в 2015 году, 39,95% в 2014 году.

В 2016 году переменные затраты возросли на 8,5% к предшествующему году при снижении объемов производства в натуральном выражении на 6%; в 2015 году - прирост 14,1% при увеличении объемов на 2,4%. Такая динамика затрат связана с ежегодным ростом цен на сырье и материалы, ростом тарифов на энергоресурсы, приобретаемые услуги сторонних организаций, индексацией заработной платы из-за удорожания жизненных условий.

Рост произошел на услуги железнодорожного транспорта из-за роста тарифов на услуги, тарифы автотранспорта возросли из-за увеличения стоимости ГСМ, запчастей. Расходы на электроэнергию и теплоэнергию растут ежегодно из-за роста тарифов. Расходы на оплату труда возросли по причине ежегодной индексации заработной платы. Расходы на льготный проезд растут также из-за роста тарифов на пассажирские перевозки. Расходы на медосмотры увеличились из-за изменения законодательства в части увеличения перечня услуг, входящих в состав обязательного медосмотра. В 2014 году в соответствии с законодательством был разработан паспорт энергоэффективности производства, разработана система безопасности пищевой продукции на основе принципов ХАСПП (система управления безопасностью пищевых продуктов, которая обеспечивает контроль на абсолютно всех этапах пищевой цепочки, в любой точке производственного процесса, а также хранения и реализации продукции, где существует вероятность возникновения опасной ситуации).

Автоматизированная программа «Фабиус», специализирующаяся для предприятий хлебопечения, успешно используется в работе. При росте документооборота данная программа позволяет без увеличения численности специалистов по учету выполнять необходимые действия.

1.2. Положение в отрасли

Хлебопекарная промышленность России является социально значимой и социально ответственной отраслью экономики. Устойчивое развитие производства качественных и доступных хлебобулочных изделий – важнейшее условие продовольственного обеспечения населения и одно из условий сохранения стабильности в обществе.

Но, несмотря на то, что хлеб в России – один из важнейших продуктов питания, развитие хлебопекарной промышленности сдерживается рядом проблем. В настоящее время динамика натуральных и стоимостных показателей в отрасли подтверждает наличие тенденций удорожания продукции при снижении объемов

выработки. Ситуация в отрасли остается нестабильной. Цены на хлебобулочные изделия в России остаются одними из самых низких в Европе. Кризисные процессы экономики, искусственное сдерживание цен на хлеб административным регулированием при рыночных ценах на сырье и энергоносители неблагоприятно сказываются на состоянии хлебопекарных предприятий России.

Среднегодовая рентабельность хлебопекарной промышленности в 2015 -2016 годах составила до 2%, что фактически ставит под угрозу дальнейшее развитие отрасли. Низкая доходность объективно препятствует привлечению кредитов, инвестиций и накоплению собственных средств. Конкурентная борьба, инфляционные процессы, трудности с реализацией произведенной продукции из-за диктата сетевых ритейлеров приводят к банкротству и закрытию хлебопекарных предприятий. Хлебопекарные предприятия испытывают значительные трудности при поставках своей продукции в сетевую торговлю, особенно в части возврата хлебобулочных изделий. Хлебозаводы вынуждены выполнять заявки торговли под угрозой штрафов за недопоставку, а также впоследствии принимать возвраты. Необоснованные фактическим спросом заказы торговых сетей на поставку хлеба и хлебобулочной продукции возвращаются на предприятия за счет средств предприятий, приводят к существенным финансовым затратам и потерям хлебных ресурсов. Закон о торговле составлен в интересах торговых организаций, внесенные в него изменения незначительны для хлебопеков. На сегодня есть только поддержка Роспотребнадзора о необходимости разработки закона о запрете на возврат непроданного хлеба и намерения сетей на прекращение возврата хлеба.

В отрасли средняя заработная плата отстает от средней по стране, имеет место стабильный спрос на рабочую силу. Из-за отсутствия достаточных средств для развития производства, невысокой заработной платы, сложных условий труда происходит отток высококвалифицированных кадров, которых замещают люди без профессиональных навыков вообще. Процесс деинтеллектуализации отрасли набирает скорость.

В настоящее время хлебопекарная отрасль испытывает острый дефицит инвестиций, что ставит под вопрос не только широкомасштабную модернизацию, но и поддержание имеющихся мощностей в рабочем состоянии. Именно промышленное хлебопечение способно обеспечить население доступной и качественной хлебобулочной продукцией, что особенно важно в условиях чрезвычайных ситуаций, резких колебаний спроса и является основой продовольственной безопасности страны.

Глава 2. Определение целей развития предприятия и показатели их достижения.

В связи со сложившейся в отрасли ситуацией на государственном уровне была принята Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности РФ на период до 2020 года, утверждена распоряжением Правительства РФ от 30.06.2016 1378-р.

Стратегия развития предприятия разработана в соответствии с государственной Программой развития отрасли.

Цели стратегии

1. Обеспечение населения качественными хлебобулочными изделиями в объеме и ассортименте, создающем возможности для здорового питания населения.
2. Повышение конкурентоспособности продукции и финансовой устойчивости предприятия.
3. Модернизация основных средств, замена изношенных мощностей и поддержание имеющихся мощностей в рабочем состоянии.
4. Сохранение и прирост объемов производства продукции.

Для выполнения поставленных целей предприятие планирует решить следующие задачи:

- ускорить обновление основных производственных фондов за счет привлечения дополнительных инвестиций, прежде всего машин и оборудования, модернизация оборудования, создание высокопроизводительных рабочих мест, минимизация издержек производства путем увеличения производительности труда;
- продолжить реконструкцию отдельных участков производства (мукопросеивательного, тестомесильного отделения);
- обеспечить стабильное качество и безопасность выпускаемой продукции;
- расширить ассортимент производимой продукции, увеличить производство диетических и обогащенных различными микронутриентами хлебобулочных изделий (лечебного, профилактического и функционального назначения);
- завоевание новых рынков сбыта, расширение сети покупателей на уже имеющихся рынках.

В программе развития предприятия на 2017 год планируется снижение на 4% объемов производства хлебобулочной продукции по отношению к 2016 году и составит 11 900 тонн. На последующие периоды до 2019 года планируется сохранить объемы производства в соответствии с планируемыми на 2017 год. Снижение связано с замещением торговых местных сетей федеральными, которые работают на более жестких условиях, реализуют аналогичную продукцию с других регионов, ужесточением конкуренции. Производство и реализация кондитерских изделий – 350 тонн ежегодно, реализация теплоты – 2700 Гкал.

Выручка от реализации продукции в 2016 году – 786,0 млн. руб., план 2017 года – 768,0 млн. руб., снижение 2,3%; 2018 год – 813,3 млн. руб., прирост 5,9% (к плану 2017 года); 2019 год – 837,4 млн. руб., прирост 3% (к плану 2018 г.). Прирост выручки в 2018, 2019 годах планируется только за счет роста цен.

Прирост себестоимости производства и реализации продукции (с учетом управленческих и коммерческих расходов) в 2017 году запланирован со снижением 1,5%, далее в 2018 году прирост 5,6%, в 2019 году – 3%. В перспективе с 2017 по 2019 годы предприятие планирует укомплектовать штат работников, увеличив численность до 420 человек. Среднемесячная заработная плата в 2016 году составила 39 961 руб., планируется ежегодный прирост до 4%, в 2019 году план по среднемесячной заработной плате 46 170 руб. Прибыль от продаж планируется также с ежегодным приростом до 3%.

В 2019 году план прибыли от продаж 35,7 млн. руб.

Прочие доходы планируются с ежегодным приростом до 1%. В 2019 году план прочих доходов составит 0,5 млн. руб.

В 2016 году прочие расходы составили в сумме 25,7 млн. руб., а в 2019 году – планируются 23,3 млн. руб. Значительная сумма прочих расходов обусловлена возвратом продукции с истекшим сроком реализации. Хлебозавод принимает все возможные меры для уменьшения этих расходов, при этом рассчитывает на изменение законодательства по возврату, учитывая, что данный вопрос обсуждается на уровне правительства РФ.

Чистая прибыль в 2016 году составила 9,4 млн. руб. В 2017 году прибыль планируется в размере 7,7 млн. руб., снижение против 2016 года связано со снижением объемов реализации, а также возросшими потребностями в ремонтах оборудования из-за увеличения износа и роста цен на запасные части к импортному оборудованию. В последующие 2018-2019 годы темпы прироста запланированы в размере 4,5% и 3,4% к предшествующему году. Чистая прибыль в 2019 году ожидается 8,3 млн. руб.

В соответствии с решением Думы города от 28.06.2016 № 897-V ДГ «О нормативах отчисления части прибыли муниципальных унитарных предприятий в доход бюджета городского округа город Сургут» СГМУП «Сургутский хлебозавод» освобождено в 2017 году от отчислений в бюджет городского округа части прибыли, остающейся после уплаты налогов и иных обязательных платежей, полученной по итогам 2016 года.

Рентабельность продаж (отношение чистой прибыли к выручке от продаж) с 2017 года по 2019 годы – до 1,0%. В случае изменения законодательства в части ограничения возврата продукции с истекшим сроком реализации, устранения дискриминационной практики торговых сетей в отношении товаропроизводителей рентабельность продаж будет увеличиваться.

Прогноз показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия до 2019 года представлен в приложении 1.

Глава 3. План мероприятий по реализации стратегии развития, финансовое и ресурсное обеспечение реализации стратегии развития предприятия до 2019 года.

План мероприятий с указанием сроков и источников финансирования представлен в приложении 2 к настоящей стратегии.

3.1. Обновление и модернизация основных производственных фондов

В 2016 году на СГМУП «Сургутский хлебозавод» проведена реконструкция систем электроснабжения производственного корпуса на сумму 5,2 млн. руб., заменено физически и морально изношенное оборудование, повышена энергобезопасность и энергоэффективность. Приобретено 3 новых грузовых автомобиля (фургон-хлебовозка), 1 автопогрузчик, 2 торговых двухосных прицепа

в целях увеличения реализации собственной продукции через свою торговую сеть, на эти цели направлено 5,7 млн. руб. .Подготовлена проектно-сметная документация по реконструкции систем вентиляции производственного корпуса на сумму 0,24 млн. руб. Инвестиции на приобретение технологического оборудования и реконструкцию хлебопекарной линии №4 составили 3,1 млн. руб. В целом инвестиции за счет собственных средств за 2016 год составили 14,1 млн. руб.

В 2016 году проводилась работа по подготовке технического задания и другой документации по реконструкции мукопросеивательного и тестомесильного отделения; мониторинг рынка, ознакомление специалистов на других хлебозаводах, где была проведена такая реконструкция. В результате проведенной работы было скорректировано техническое задание – дополнительно были внесены следующие мероприятия: подготовка и автоматическое дозирование другого сырья (солевого раствора, сахарного раствора, солода ржаного, дрожжей, воды для замеса теста); автоматизация приготовления полуфабрикатов, организация заквасочного отделения. Реконструкция данного участка предполагает использование современного растаривателя муки из мешков со встроенной системой аспирации, а также применения быстродействующего подъемника-опрокидывателя мешков взамен физически и морально устаревших мукосмесителей. Это позволит сделать труд загрузчика-выгрузчика более производительным, минимизирует потери муки в сходе и обеспечит реальную экономию муки за счет ликвидации распыла. Восстанавливаемые и реконструируемые бункеры муки ржаной и высшего сорта обеспечат необходимый запас бестарной муки для вечерней и ночной смен. Реконструкция данного участка также обеспечит нормальное санитарное и взрывобезопасное состояние этого участка производства

Реализация данного проекта планируется провести в течение 2017 года. Данный проект – это комплекс работ по разработке рабочей документации, поставке оборудования, СМР, ПНР по «Техническому перевооружению склада муки, транспортировки муки и дозированию сырья на объекте: производственный корпус, инвентарный № 1 СГМУП «СХЗ», общая стоимость проекта (с НДС)- 71,6 млн. руб..

Всего в 2017 году план по инвестициям 100,6 млн. руб., источник финансирования - собственные средства (амортизация и часть прибыли, остающаяся в распоряжении предприятия на развитие, накопленные предприятием в течение последних двух лет).

В 2018 году в связи с отсутствием собственных средств предприятием не планируются мероприятия по развитию.

В 2019 году - замена физически и морально изношенного хлебопекарного и торгового оборудования на сумму 35 млн. руб. Источник финансирования – собственные средства предприятия (амортизация и часть прибыли, остающаяся в распоряжении предприятия на развитие).

В сумме амортизации 2019 годов в собственных средствах учтены амортизация запланированного к вводу в 2018 году оборудования: мукопросеивательного и тестомесильного.

3.2. Обеспечение населения качественными и безопасными хлебобулочными изделиями в объеме и ассортименте для здорового питания населения

В течение 2016 года на СГМУП «Сургутский хлебозавод» применяется ранее разработанная документация по Системе менеджмента безопасности пищевой продукции на основе принципов ХАССП в соответствии с ГОСТ ИСО 22000. Целью системы является защита пищевых продуктов, производственных процессов от биологических (микробиологических), физических, химических и других рисков загрязнения. Для этого на предприятии работает группа, состоящая из специалистов предприятия, обладающих знаниями, опытом и достаточной компетенцией в различных областях производства.

Система менеджмента безопасной пищевой продукции (СМБПП) на основе принципов ХАССП предполагает:

- замену устаревшего оборудования на современное, более безопасное;
- реконструкцию системы просеивания муки в хлебобулочном участке;
- установку дополнительных просеивателей для сырья с магнитной очисткой;
- установку металлодетектора для формования хлеба;
- установку системы видеонаблюдения в помещении хлебобулочного участка.

В 2016 году полностью внедренная система ХАССП во всех подразделениях позволяет осуществлять мониторинг и совершенствование системы, привести в соответствие нормативно-техническую документацию предприятия требованиям Технического регламента Таможенного союза 021/2011 «О безопасности пищевой продукции». Для обеспечения выпуска качественной и безопасной продукции систематически проводится обучение персонала на рабочих местах по методам управления рисками от возможного возникновения и развития опасных факторов до неприемлемого уровня, соблюдению технологических инструкций, санитарных правил.

3.3. Расширение ассортимента производимой продукции, увеличение производства диетических и обогащенных различными микронутриентами хлебобулочных изделий (лечебного, профилактического и функционального назначения)

На СГМУП «Сургутский хлебозавод» выпускаются хлебобулочные изделия, обогащенные клетчаткой – хлебцы «Докторские», хлеб «Молочно-отрубной», изделия, обогащенные йодом с добавлением ламинарии (морской капусты) - хлеб «Прибрежный». Выпускаются изделия, обогащенные зерновыми смесями – хлеб «8 злаков», «Венский королевский», «Овсяный аппетитный», «Мой зерновой», батон «Семечко», булка «Облепиховая» обогащена БАД «АКВАН-С» (водный раствор бета-каротина с добавлением витамина Е).

В ближайшей перспективе в соответствии с научно-обоснованными нормами предприятие планирует обогащать хлебобулочные изделия из пшеничной муки высшего и первого сорта прежде всего витаминами группы В (В1, В2, В3, В6,

фолиевой кислотой РР), железом и кальцием, а хлебобулочные изделия из смеси ржаной и пшеничной муки первого и высшего сортов – витаминами группы В и кальцием. Ведется подготовка документации и подбор витаминно-минеральных комплексов для обогащения массовых сортов хлебобулочных изделий, вырабатываемым по национальным стандартам, а также использование комплексной пищевой добавки с йодом для профилактики йодной недостаточности.

3.4. Оптимизация программного учета в торговле

В первом полугодии 2017 года планируется провести работу по оптимизации всего существующего справочника товаров с исключительной идентификацией товара по уникальному признаку – штриховому коду в магазинах хлебозавода. Для этого розничные продажи в фирменных магазинах будут переведены на торговлю через POS-терминальные кассы с использованием сканеров для считывания штрих-кодов при формировании кассового чека. Это продиктовано необходимостью количественного учета реализованной продукции для прогнозирования объемов продаж при формировании плана закупок, для оценки исполнения заключенных контрактов на поставку продукции в рамках проведенных электронных торгов, а также для выполнения требований законодательства.

3.5. Кадровая политика предприятия

Кадровая политика хлебозавода направлена на формирование ядра коллектива, состоящего из высококвалифицированных специалистов и работников, имеющих большой стаж работы на предприятии. Кроме того, следует отметить, что при дальнейшей модернизации производства и оснащения производства современным высокотехнологичным оборудованием предприятие нуждается в квалифицированных инженерно-технических специалистах. Расширение рынков сбыта, а также продвижение продукции предприятия в условиях жесткой конкуренции в нашем городе также требуют от специалистов маркетинговой службы более высокого уровня мастерства и методов работы.

Специфика производства хлебобулочных изделий предусматривает сменный график работы с ночными сменами, тяжелый физический труд при невысоком уровне заработной платы, из-за чего наблюдается текучесть и сменяемость кадров. Предприятие систематически испытывает недостаток рабочих кадров и специалистов.

В нашем регионе нет учебных заведений, учебно-производственных центров, ведущих подготовку рабочих специальностей в хлебопекарной отрасли. Поэтому на предприятии внедрена программа «Положение о наставничестве на СГМУП «Сургутский хлебозавод» (далее – Программа), целью которой является оказание помощи начинающим работникам в профессиональном становлении, обучении профессии и способности самостоятельно качественно выполнять возложенные на него задачи, адаптации к корпоративной культуре.

Наставничество устанавливается над всеми вновь принятыми работниками, не имеющими опыта работы по профессии. Обучение вновь принятого работника - стажера проводится в соответствии с разработанной специалистами предприятия Программой. По окончании стажировки работник в комиссии по проверке знаний проходит проверку знаний по безопасности труда, по работе с оборудованием, в соответствии с характеристикой работ.

Принимаются меры по повышению престижа пекаря, совершенствованию профессиональных знаний и навыков.

Ежегодно согласно графикам руководители и специалисты проходят предаттестационную подготовку в учебных центрах города по направлениям: охрана труда, промышленная безопасность, обращение с отходами, безопасность дорожного движения, безопасность на железнодорожном транспорте.

После принятия изменений законодательства специалисты (технологи, бухгалтера, экономисты, специалисты по кадрам, специалист по закупкам) посещают семинары по изучению изменений и практике применения законодательства в учебных центрах города Сургута и других городах.

3.6. Социальная политика

На предприятии заключен Коллективный договор между Работодателем в лице директора предприятия и работниками, интересы которых представляет профсоюзный комитет. Данным договором регламентированы трудовые отношения, режим работы, время отдыха, системы оплаты труда, надбавки и вознаграждения, охрана труда, социальные льготы, гарантии и компенсации.

Работники пользуются ежегодным оплачиваемым отпуском, один раз в два года оплатой проезда к месту отдыха и обратно работнику и одному иждивенцу. Работникам возмещают 10% от стоимости предоставляемой им санаторно-курортной путевки. Оказывается материальная помощь при рождении ребенка, при вступлении в брак впервые, выплачивается единовременное пособие к юбилеям и знаменательным датам. В случае смерти близкого родственника оказывается материальная помощь с оплатой проезда на похороны, в случае смерти неработающего пенсионера – ветерана предприятия материальная помощь оказывается родственникам.

Работникам, увольняющимся в связи с выходом на пенсию по возрасту, выплачивается единовременное пособие. Работникам предоставляются беспроцентные ссуды на приобретение и ремонт жилья, обучение работников и их детей.

В случае жизненной необходимости по медицинским показаниям оплачиваются сложные дорогостоящие операции, лечение, стоимость медикаментов. На предприятии работает медицинский пункт по оказанию первичной медицинской помощи.

Ответственные: директор СГМУП «Сургутский хлебозавод», главный инженер, главный бухгалтер, начальник ПЭО, менеджер по персоналу, инженер по ОТиТБ.

Глава 4. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития предприятия

На предприятии ежеквартально и ежегодно составляются статистические и бухгалтерские отчеты финансово-хозяйственной деятельности, проводится анализ результатов деятельности. Проводится контроль составления статистической и бухгалтерской отчетности в части достоверности и своевременности выполнения.

По результатам анализа выясняются причины отклонения плановых показателей по статьям расходов, по объему и ассортименту реализованной продукции. На основании этого разрабатываются мероприятия по устранению выявленных негативных факторов, проводится корректировка квартальных и годовых планов. Анализ реализации продукции проводится по ассортименту, по возврату продукции.

Таблица 3

Анализ расходов СГМУП "Сургутский хлебозавод" за 2013-2016 годы

№ п/п	Наименование статей расходов	факт 2013 г.	факт 2014 г.	факт 2015 г.	факт 2016 г.	уд.вес в общих расходах			
						2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1.	Переменные затраты, в т.ч.	502024	512761,1	585122,5	634957,1	89,28	88,99	90,96	92,10
1.1.	Сырье, материалы	231998,4	223691,6	279176,8	319014	41,26	38,82	43,40	46,27
1.2.	Услуги ж/д транспорта	2946,5	3193,8	2898,8	6630,4	0,52	0,55	0,45	0,96
1.3.	Услуги автотранспорта	24503,3	25244,2	26942,2	31948,7	4,36	4,38	4,19	4,63
1.4.	Топливо (газ природный)	10830,4	10444,1	10357,5	10714,1	1,93	1,81	1,61	1,55
1.4.	Электроэнергия	12372,3	13276,7	13785,7	14381,5	2,20	2,30	2,14	2,09
1.5.	Теплоэнергия	576,9	854,3	772,9	900,5	0,10	0,15	0,12	0,13
1.6.	Водоснабжение и водоотв.	2291,5	2314,5	2529,8	2869,2	0,41	0,40	0,39	0,42
1.7.	Др. коммунальные услуги	668,1	743,5	797,2	777,1	0,12	0,13	0,12	0,11
1.8.	Расходы на оплату труда	166073,7	176314,3	189764	189600	29,53	30,60	29,50	27,50
1.9.	ЕЧН	47963,9	53864,7	55223	54703	8,53	9,35	8,58	7,93
1.10.	ДМС	1799	2819,4	2874,6	3418,6	0,32	0,49	0,45	0,50
2.	Постоянные затраты, в т.ч.	60310,3	63468,8	58157,5	54465,2	10,72	11,01	9,04	7,90
									0,00
2.1.	Расходы на трактор	495	470,4	421,9	207,7	0,09	0,08	0,07	0,03
2.3.	Услуги вахтового автобуса	3212	3212	3203,2	1860,7	0,57	0,56	0,50	0,27
2.4.	Амортизация основных средств							0,00	0,00
		24961,6	23528,6	24353,3	24071,7	4,44	4,08	3,79	3,49
2.5.	Ремонтный фонд	8983,1	10333	7908,4	2872,8	1,60	1,79	1,23	0,42
2.6.	Обслуживание и ремонт оборудования	4545	3695,5	3743,9	4567,6	0,81	0,64	0,58	0,66
2.7.	Услуги связи	1527,5	1422,2	1336,3	1310,4	0,27	0,25	0,21	0,19
2.8.	Командировочные р-ды	288,4	314,8	487,1	414,6	0,05	0,05	0,08	0,06
2.9.	Услуги охраны	5486,2	5555,5	4726,7	4400,3	0,98	0,96	0,73	0,64
2.10.	Утилизация, размещ ТБО	401,6	527,4	363,9	327,8	0,07	0,09	0,06	0,05
2.11.	Услуги дезинфек станции	285,8	418,4	344	342,2	0,05	0,07	0,05	0,05
2.12.	Льготный проезд	2525,8	2747,9	2119,6	3562,4	0,45	0,48	0,33	0,52
2.13.	Информационные услуги	337,9	276,8	214,3	208,7	0,06	0,05	0,03	0,03
2.14.	Аудит		424,1	462,3	215,5	0,00	0,07	0,07	0,03
2.15.	Аренда земли	2985	2928,7	2143,2	2466,2	0,53	0,51	0,33	0,36
2.16.	Сертификация, инспек. Контр	419,9	222,5	184,1	142,4	0,07	0,04	0,03	0,02
2.17.	Программные средства	1039,7	1015,3	1124,4	1719,5	0,18	0,18	0,17	0,25
2.18.	Подготовка, обучение кадров	366,2	348,1	317,3	400,3	0,07	0,06	0,05	0,06
2.19.	Медосмотр	542,5	749,2	487,7	596,5	0,10	0,13	0,08	0,09
2.20.	Разработка экологич. пасп. и др. п	175,8	214,8	236,6	258,7	0,03	0,04	0,04	0,04
2.21.	Страхование имущества	1295,9	1342,5	1349,5	1734,5	0,23	0,23	0,21	0,25
2.22.	Разработка паспорта энергоэф		2217,7		475,2		0,38	0,00	0,07
2.23.	Транспортный налог		75,9	118,3	116,6		0,01	0,02	0,02
2.24.	Налог на имущество		844,8	1566,6	1201,3		0,15	0,24	0,17
2.25.	Услуги по внедрению ХАСПП		115				0,02	0,00	0,00
	Спецоценка рабочих мест			140	115,6			0,02	0,02
2.22.	Прочие расходы	435,4	467,7	804,9	876	0,08	0,08	0,13	0,13
	Всего расходов	562334,3	576229,9	643280	689422,3	100,0	100,0	100,00	100,00

**Прогноз показателей финансово-хозяйственной деятельности
СГМУП "Сургутский хлебозавод" на 2017 - 2019 годы**

(тыс.руб.)

Показатели	факт 2016	план 2017	прогноз 2018	прогноз 2019	Отклонение 19 г. к 16 г	
					(+; -)	(%)
1	3	4	5	6	7	8
1. Объем производства (услуг) в натуральном выражении по основным видам:						
1.1 Хлебобулочные изделия, т	12 381	11 900	11 900	11 900	-481,0	96,1
1.2 Кондитерские изделия, т	355	350	350	350	-5,0	98,6
1.3 Теплоэнергия, Гкал	3 369	2 700	2 700	2 700	-669,0	80,1
Численность и зар.плата						
5. Средняя численность работников (чел.)	418	420	420	420	2,0	100,5
6. Среднемесячная заработная плата (руб.)	39 961	42 659	44 300	46 170	6 209,0	115,5
7. Фонд оплаты труда	200 445	215 000	223 272	232 697	32 251,8	116,1
8. Социальные выплаты	5 229	5 700	6 000	6 500	1 271,5	124,3
9. Среднемесячный доход 1 работающего, руб.	41 004	43 790	45 490	47 460	6 456,0	115,7
12. Выручка от продажи товаров, продукции, работ	785 964	768 000	813 266	837 442	51 478,0	106,5
в том числе по видам деятельности:						
Собственная продукция	699 074	683 600	715 100	736 553	37 479,0	105,4
Розничная торговля	78 460	79 030	89 116	91 789	13 329,0	117,0
Теплоэнергия	5 424	4 280	4 550	4 600	-824,0	84,8
прочая	3 006	1 090	4 500	4 500	1 494,0	149,7
12.2. в том числе выручка розничной торговли:	221 884	220 000	220 000	220 000	-1 884	99,2
- продовольственные товары	221 884	220 000	220 000	220 000	-1 884	99,2
- непродовольственные товары						
1.. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	581 656	564 430	609 466	627 469	45 813,0	107,9
в том числе по видам деятельности:						
Собственная продукция	515 208	497 000	517 875	533 706	18 498,0	103,6
Розничная торговля	61 524	62 200	70 887	73 014	11 490,0	118,7
Теплоэнергия	4 249	4 030	4 071	4 116	-133,0	96,9
прочие	675	1 200	16 633	16 633	15 958,0	2464,1
4. Валовая прибыль	204 308	203 570	203 800	209 973	5 665,0	102,8
Собственная продукция	183 866	186 600	197 225	202 847	18 981,0	110,3
Розничная торговля	16 936	16 830	18 229	18 775	1 839,0	110,9
Теплоэнергия	1 175	250	479	484	-691,0	41,2
прочие	2 331	-110	-12 133	-12 133	-14 464,0	-520,5
15. Коммерческие расходы	110 961	112 000	105 571	108 738	-2 223,3	98,0
16. Управленческие расходы	56 275	61 000	63 637	65 546	9 270,8	116,5
17. Прибыль (убыток) от продаж	37 072	30 570	34 592	35 689	-1 383,0	96,3
18. Доходы от участия в других организациях						
19. Проценты к получению	3 927					
20. Проценты к уплате						
21. Прочие доходы	476	490	495	500	24,5	105,2
22. Прочие расходы	25 749	20 000	22 657	23 346	-2 402,8	90,7
23. Прибыль (убыток) до налогообложения	15 725	11 060	12 430	12 843	-2 882,0	81,7
24. Текущий налог на прибыль	6 432	3 410	4 430	4 543	-1 888,8	70,6
в том числе постоянные налоговые обязательства	3 189					
в том числе постоянные налоговые активы						
25. Изменение отложенных налоговых обязательств	47					
26. Изменение отложенных налоговых активов	145					
27. Прочее						
28. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	9 391	7 650	8 000	8 300	-1 091,0	88,4
29. Рентабельность (Ч.П./ Выручку от продажи)%	1,19	1,00	0,98	0,99	-0,2	83,2

План мероприятий по реализации стратегии развития
СГМУП "Сургутский хлебозавод" с 2017 по 2019 годы

№ п/п	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Срок выполнения	Результат	Сумма с НДС (млн. руб.)	Источники финансирования	Ответственные
1.	Обновление и модернизация основных производственных фондов	2017 год			100,6	собственные средства	директор, главный инженер
		1. Реконструкция систем вентиляции производственного корпуса	I-IV квартал	Замена физически и морально изношенного оборудования	29,0		
		2. Реконструкция мукопросеивательного и тестомесильного отделения комплекс работ по разработке рабочей документации, поставке оборудования, СМР, ПНР по "Техническому перевооружению склада муки, транспортировки муки и дозированию сырья на объекте: производственный корпус, инвентарный № 1 СГМУП "СХЗ"	I-IV квартал	Замена физически и морально изношенного оборудования, поддержание имеющихся мощностей в рабочем состоянии, модернизация оборудования	71,6		
		2018 год			0,0		
				В связи с отсутствием финансовых средств мероприятий нет			
		2019 год			35,0	собственные средства	директор, главный инженер
		1. Замена физически и морально изношенного хлебопекарного оборудования, торгового оборудования	в течение года	Замена физически и морально изношенного оборудования, поддержание имеющихся мощностей в рабочем состоянии.	35,0		
2.	Обеспечение населения качественными и безопасными хлебобулочными изделиями в объеме и ассортименте для здорового питания	Поддерживание Системы менеджмента безопасности пищевой продукции на основе принципов ХАССП в соответствии с ГОСТ ИСО 22000	ежегодно	Защита пищевых продуктов, производственных процессов от биологических (микробиологических), физических, химических и других рисков загрязнения.			главный инженер, начальник центральной заводской лаборатории
3.	Расширение ассортимента продукции, увеличение производства диетических и обогащенных различными микронутриентами хлебобулочных изделий (лечебного, профилактического и функционального назначения)	Обогащение хлебобулочных изделий из пшеничной муки высшего и первого сорта витаминами группы В (В1, В2, В3, В12), железом и кальцием, хлебобулочных изделий из смеси ржаной и пшеничной муки первого и высшего сортов - витаминами группы В и кальцием. Использование комплексной пищевой добавки с йодом для профилактики йодной недостаточности	ежегодно	Профилактика йододефицита, витаминной недостаточности у населения, обеспечение спроса населения продукцией лечебного, функционального и профилактического назначения.			главный инженер, начальник центральной заводской лаборатории, начальник отдела сбыта
4.	Оптимизация программного учета в торговле	Розничные продажи в фирменных магазинах будут переведены на торговлю через POS-терминальные кассы с использованием сканеров для считывания штрих-кодов при формировании кассового чека.	1 полугодие 2017 года	Количественный учет реализованной продукции для прогнозирования объемов продаж при формировании плана закупок, для оценки исполнения заключенных контрактов на поставку продукции, без увеличения численности работников.			главный бухгалтер, начальник отдела сбыта

5	Кадровая политика	Предаттестационная подготовка руководителей и специалистов в учебных центрах по направлениям: охрана труда, промышленная безопасность, обращение с отходами, безопасность дорожного движения, безопасность на ж/дорожном транспорте. Изучение изменений и практика применения законодательства на семинарах (технологи, бухгалтера, экономисты, специалисты по кадрам, по закупкам)	ежегодно по графику Ежегодно по мере принятия изм-ний в законодательство РФ, НПА	Обеспечение требований законодательства РФ в части охраны труда, промышленной безопасности, обращения с отходами, безопасности дорожного движения, на ж/дорожном транспорте. Повышение квалификации специалистов.			
6	Социальная политика	Выполнение условий Коллективного договора	ежегодно	Социальная защита работников			директор, главный бухгалтер



СУРГУТСКОЕ ГОРОДСКОЕ МУНИЦИПАЛЬНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
"БЮРО ТЕХНИЧЕСКОЙ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ"

ул. Дзержинского, д. 6, г. Сургут, Тюменская область,
Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, 628416
тел.: (3462) 52-50-22, факс: (3462) 34-47-46
e-mail: bti@admsurgut.ru

Р/с 40702810767170042420 в Западно-Сибирский банк
ОАО "Сбербанк России" г. Тюмень
ИНН 8602005346 КПП 860201001
К/с 30101810800000000651
БИК 047102651

«Согласовано»

Председатель Комитета
по управлению имуществом
Администрации города Сургута
С.М. Цешков

« 11 » 09 2017г.



«Утверждаю»

Директор СГМУП "БТИ"
С.В. Солод

« 11 » 09 2017г.



**Стратегия развития
Сургутского городского муниципального унитарного
предприятия «Бюро технической инвентаризации»
на 2017 - 2019 годы.**

г. Сургут 2017г.

Стратегия развития Сургутского городского муниципального унитарного предприятия «Бюро технической инвентаризации» на 2017–2019 годы

Глава 1. Анализ внешней и внутренней среды и оценка рисков предприятия

1.1. Анализ внутренней среды предприятия

1.1.1. Общее описание деятельности предприятия

Сургутское городское муниципальное унитарное предприятие «Бюро технической инвентаризации» (далее БТИ) создано на основании распоряжения Администрации города Сургута от 18.10.2005 № 2451.

Дата государственной регистрации: 02 декабря 2005 года.

Устав БТИ утвержден приказом департамента имущественных и земельных отношений Администрации города Сургута от 21.11.2005 № 369.

По состоянию на 31.12.2016 уставный капитал предприятия составляет 5 070 тыс.руб.

С 20 декабря 2005 года БТИ начало свою деятельность по работе с клиентами (выдача справок, изготовление выкопировок). В сентябре 2006 года на базе предприятия был создан землеустроительный отдел, что расширило виды деятельности предприятия. В феврале 2007 года предприятие получило свидетельство об аккредитации на осуществление технического учета и инвентаризации объектов капитального строительства, и в марте 2007 года БТИ приступило к оказанию услуг по технической инвентаризации и паспортизации объектов капитального строительства, данный вид деятельности является основным по Уставу. В связи с получением аккредитации и началом оказания услуг по основному виду деятельности БТИ были внесены соответствующие изменения в штатное расписание предприятия, заключающиеся в увеличении количества специалистов: техников и инженеров по инвентаризации.

В настоящее время БТИ оказывает услуги по следующим направлениям:

- выдача справок об отсутствии либо наличии собственности, справок о принадлежности квартиры;
- кадастровые работы по жилым и нежилым объектам недвижимости;
- топографическая съемка земельных участков и объектов недвижимости, трассировка подземных линейных сооружений;
- межевание земельных участков;
- разработка проектов перепланировок, проектов входных групп.

1.1.2. Анализ финансовых потоков, производства и реализации услуг

Сведения об основных финансовых показателях деятельности БТИ за период 2014-2016 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сведения об основных финансовых показателях деятельности
СГМУП «БТИ» за период 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатель	2014 год	2015 год	2016 год
Финансовые показатели				
1	Выручка без НДС, тыс.руб.	37 572	27 628	25 625
2	Расходы без НДС, тыс.руб., в том числе:	47 962	32 268	21 145
2.1	Себестоимость реализованных товаров, услуг, тыс.руб.	30 042	19 384	10 662
2.2	Управленческие расходы, тыс.руб.	16 845	11 892	9 997
2.3	Коммерческие расходы, тыс.руб.	-	-	-
2.4	Прочие расходы, тыс.руб.	1 075	992	486
3	Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	-9 990	-4 471	4 699
4	Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	-7 912	-3 606	3 723
5	Прибыль (убыток) на 1 рубль реализованной продукции, руб.	-0,21	-0,13	0,14
6	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	-21,06	-13,05	14,53
Социально-экономические показатели				
1	Среднесписочная численность, чел., в том числе: среднесписочная численность АУП, чел.	60 8	50 8	31 7
2	Доход на 1 работника, тыс.руб.	626	553	827
3	Производительность труда в месяц, руб.	60 211	54 817	88 975
4	Фонд заработной платы, тыс.руб., в том числе: фонд заработной платы АУП, тыс.руб.	26 468 6 060	18 924 4 438	12 773 4 189
5	Средняя ежемесячная заработная плата, руб., в том числе: средняя ежемесячная заработная плата АУП, руб.	36 761 63 125	31 540 46 229	34 337 49 869

С 1 января 2013 года вступили в силу изменения от 28.07.2012 № 133-ФЗ, внесенные в ст. 44 Федерального закона от 24.07.2007 №221-ФЗ «О государственном кадастре недвижимости» (далее Федеральный закон № 221-ФЗ) в части отношений, возникающих в связи с осуществлением государственного учета зданий, сооружений, помещений, объектов незавершенного строительства. Согласно ст. 29 Федерального закона № 221-ФЗ кадастровую деятельность вправе осуществлять физическое лицо, которое имеет действующий квалификационный аттестат кадастрового инженера. Кадастровые инженеры изготавливают технические планы. При выполнении кадастровых работ по изготовлению технических планов, обеспечивается подготовка документов для представления в орган кадастрового учета заявления о постановке на учет здания, сооружения, помещения или объекта незавершенного строительства, об учете его изменений или учете его части.

Таким образом, с 1 января 2013 года в сфере кадастровых работ произошли серьезные изменения. С одной стороны произошло количественное уменьшение выполняемых БТИ работ по технической инвентаризации и изготовлению технических планов в связи с отсутствием необходимости изготовления технических планов, если объект недвижимости стоит на кадастровом учете, и не произошло изменений, затрагивающих основные характеристики объекта.

Однако в 2013 году сильных изменений в объеме выполняемых работ не наблюдалось, так как кадастровые инженеры еще не вышли на рынок кадастровых работ в части изготовления технических планов.

В 2014 году участие кадастровых инженеров в торгах на изготовление технических паспортов и технических планов заметно усилилось. Это привело к тому, что первоначальная стоимость этих работ значительно занижается. Так, например, если ранее среднее снижение стоимости от первоначальной не превышало 30% и в среднем составляло 20%, то в настоящее время снижение по результатам аукциона составляет 70-80%. Зачастую себестоимость выполнения работ по таким аукционам выше выручки, которую получит предприятие. На практике одним из примеров является закупка, проведенная ОАО «ФСК ЕЭС» – МЭС Западной Сибири: первоначальная стоимость работ по трем аукционам была заявлена в размере 25 273 тыс.руб. БТИ заняло первое место во всех трех закупках, однако по результатам аукциона стоимость выполнения работ составила 5849 тыс.руб., т.е. среднее снижение по результатам аукциона составило 77% от первоначальной стоимости. Кроме того, впоследствии результаты одного из аукционов были отменены в связи с сильным снижением.

Также в 2014 году часть торгов по выполнению кадастровых работ (изготовление межевых планов, изготовление технических паспортов и технических планов) проводилось только для субъектов малого предпринимательства или социально ориентированных некоммерческих организаций. БТИ не имеет права подать заявку на участие в таких торгах, так как не является субъектом малого предпринимательства и социально ориентированной некоммерческой организацией.

В последнее время наблюдается тенденция, когда крупные застройщики сами нанимают кадастровых инженеров в штат своего предприятия и самостоятельно

изготавливают технические планы на жилые объекты, что также снижает объемы работ БТИ.

Все это негативно сказалось на выручке предприятия в 2014 году, спрогнозировать настолько сильный демпинг (до 80% и более) со стороны конкурентов было невозможно, в связи с этим произошли сильные отклонения прогнозной выручки от ожидаемой.

Расшифровка объемов фактически выполненных работ за период 2014-2016 гг. изложена в таблице 2.

Таблица 2

Объемы фактически выполненных работ СГМУП «БТИ» за период 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование услуги	2014 год	2015 год	2016 год
1	Объем услуг по изготовлению справок, тыс.руб.	1 436	1 699	4 646
	Количество, шт.	5 339	3 149	3 834
2	Объем услуг по изготовлению технических планов на квартиру, тыс.руб.	5 931	1 087	1 003
	Количество, шт.	1 977	310	286
3	Объем услуг по изготовлению технических планов на нежилые объекты, тыс.руб.	13 455	12 750	9 975
	Количество, шт.	897	850	665
4	Объем услуг по изготовлению межевых планов, тыс.руб.	3 417	2 030	913
	Количество, шт.	201	97	96
5	Объем услуг по изготовлению топографической съемки, тыс.руб.	2 750	1 629	1 401
	Количество, га	110	68	53
6	Объем услуг по изготовлению проектов перепланировки, тыс.руб.	1 926	256	448
	Количество, шт.	214	32	56
	Итого, тыс.руб.	28 915	19 451	18 386

1.1.3. Описание кадровой структуры и системы управления персоналом

Организационная структура СГМУП «БТИ» представлена на рис.1.

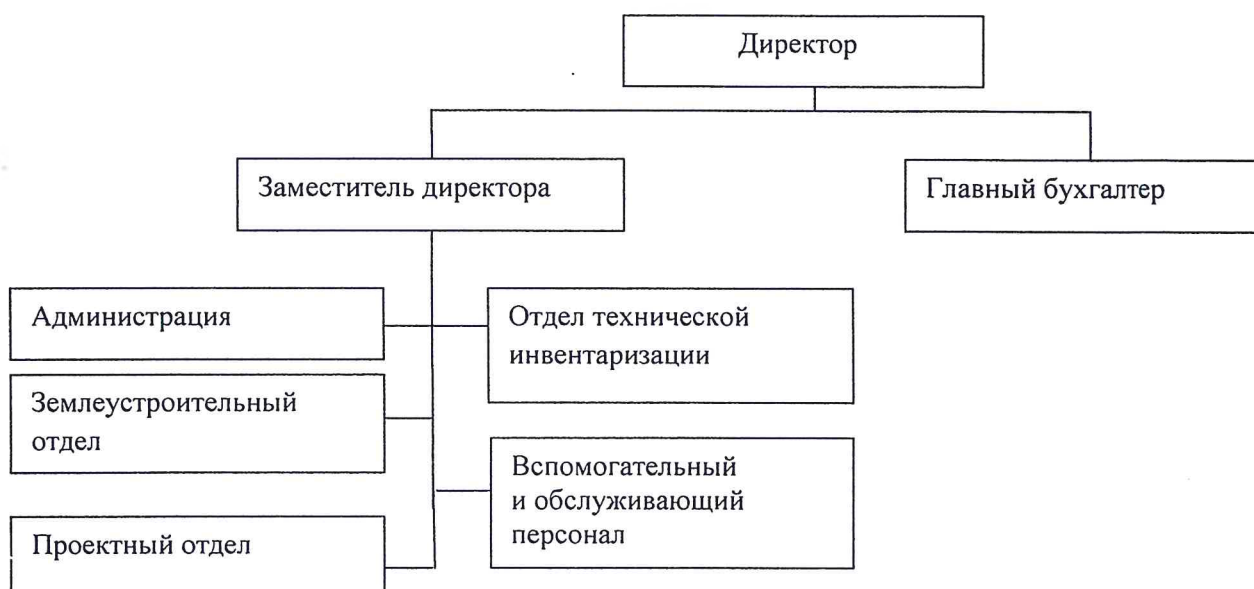


Рис 1. Организационная структура СГМУП «БТИ»

По состоянию на декабрь 2016 года на предприятии трудится 31 сотрудник, из которых не имеют высшего и среднего специального образования только 3 человека, остальные имеют высшее образование по специальностям в сферах: проектирования и строительства, геодезии и землеустройства, юриспруденции.

На предприятии хорошо развито наставничество. Все новые сотрудники сначала несколько месяцев проходят внутрифирменное обучение, по результатам которого сотрудник переводится техником или инженером по инвентаризации. Также постоянно в течение года сотрудники повышают свою квалификацию по вопросам реализации положений действующего законодательства в сфере ведения государственного кадастра недвижимости и осуществления государственного кадастрового учета, на специализированных семинарах в г. Ханты-Мансийск.

Система оплаты труда, сложившаяся в настоящий момент, является эффективной, так как зависит от результатов деятельности сотрудника.

Как видно из организационной структуры предприятия директор осуществляет постановку стратегических целей предприятия. Директор подписывает всю документацию на предприятии и отвечает за распределение полученных средств и других ресурсов, осуществляет контроль за их использованием. В непосредственном подчинении у директора находятся заместитель директора и главный бухгалтер. В случае необходимости директор также осуществляет оперативное руководство начальниками отделов.

На предприятии разработаны и описаны процессы по каждой предоставляемой услуге.

На предприятии составляется прогноз деятельности на год, который корректируется весной и осенью. Ежегодно проводится аудит бухгалтерской отчетности.

По итогам рассмотрения системы управления персоналом на предприятии выявлено, что предприятие имеет как позитивные ключевые факторы, так и негативные, которые тормозят развитие.

К позитивным факторам относятся:

- 1) квалифицированный персонал с высшим образованием;
- 2) низкая бюрократизация персонала;
- 3) частичная автоматизация процессов;
- 4) долгосрочное финансовое планирование.

К негативным факторам относятся:

- 1) незначительные задержки при принятии решений;
- 2) отсутствовал четкий стратегический план развития.

При реализации стратегии развития предприятия и для решения проблемы с потерей рентабельности требуется устранить негативные факторы и использовать положительные факторы.

1.2. Анализ внешней среды предприятия

1.2.1. Общий анализ видов экономической деятельности

В настоящее время предприятие работает в следующих основных сферах бизнеса:

1. Изготовление технических паспортов и технических планов,
2. Выдача справок о наличии (отсутствии) в собственности недвижимости; справок, содержащих сведения о характеристиках объекта; справок, содержащих сведения об инвентаризационной стоимости помещения.
3. Землеустройство и топографическая съемка.
4. Проектирование (перепланировки).

Учитывая большой процент объема работ в первых трех сферах, в результате их анализа по концепции «конкурентной среды» Портера, выявлено следующее:

- оба вида деятельности регламентируются Федеральным законом № 221-ФЗ. В силу закона потребители обязаны представлять кадастровые паспорта в Росреестр при регистрации сделок с недвижимостью, поэтому совокупный спрос на услуги по изготовлению технических планов и выдаче справок о наличии (отсутствии) в собственности недвижимости будет зависеть только от общей ситуации в экономической сфере страны, округа, города и никак не связан с предпочтениями потребителей;

- в ближайшее время никаких особенных изменений при подготовке документации по землеустройству и топографической съемке не ожидается. Данный рынок существует много лет и появление новых участников на рынке города Сургута возможно только в виде филиалов крупных действующих городских компаний, однако в связи с высокой стоимостью геодезического оборудования и отсутствия на рынке квалифицированного персонала появление новых участников на рынке затруднительно;

- в силу закона потребители обязаны проводить межевание земли при оформлении ее в собственность, поэтому совокупный спрос на услуги по

землеустройству и топографической съемке будет зависеть только от общей ситуации в экономической сфере страны, округа, города и никак не связан с предпочтениями потребителей;

- в настоящее время, на рынке города существует много предприятий, предлагающих услуги в сфере землеустройства, однако предприятий, оказывающих услуги в комплексе путем проведения топографической съемки с изготовлением межевых планов, не много, и увеличение их количества не прогнозируется.

1.2.2. Анализ конечных потребителей

Условно всю клиентскую базу БТИ можно разделить на две больших группы: физические лица и юридические лица. У каждой группы имеются свои потребности. Анализ потребностей и удовлетворение этих потребностей на предприятии в настоящий момент представлен в таблице 3.

Таблица 3

Анализ потребностей физических и юридических лиц

№ п/п	Потребности потребителей	Удовлетворение потребностей потребителей в БТИ
Физические лица		
1	Маленькие очереди	Очереди небольшие
2	Удобство и комфорт во время ожидания	В помещении для ожидания имеются стулья, стол
3	Удобство оплаты	Возможная оплата через банк; а также посредством мобильного банка, при наличии установленного приложения на смартфоне
4	Скорость изготовления	Сроки на предприятии: - изготовления справок – 5 рабочих дней / 30 календарных дней (согласно Приказа Департамента по управлению государственным имуществом ХМАО - Югры от 16.09.2016 года №20-нп) - изготовления технических планов – до 10 дней, - проведения геодезических работ – нормативы отсутствуют, процесс растянут во времени из-за согласований с другими организациями
5	Стоимость	Ниже, чем у конкурентов, на 2-5 %
6	Комплекс услуг	Нет комплексности
7	Удобное время выполнения заказа	Время согласовывается с заказчиком с 9 час 00 мин до 18 час 00 мин

8	Удобство для клиентов при обращении	Заказы принимаются при личном посещении и посредством почтового отправления на бумажном носителе.
Юридические лица		
1	Оплата	Работа производится при частичной предоплате, после проведения работ – доплата
2	Скорость изготовления	Затягивается из-за сложности бизнес-процессов и необходимости получения сведений в кадастровой палате; для проведения геодезических работ нормативы отсутствуют, процесс растянут во времени из-за согласований с другими организациями
3	Репутация компании	Безупречная репутация, статус муниципального предприятия
4	Возможность сотрудничества	Отсутствует работа с постоянными клиентами
5	Дополнительные услуги для комплексности	Дополнительные услуги практически отсутствуют
6	Стоимость	Ниже, чем у конкурентов, на 5-10 %

Для обеих групп потребителей оказываются одинаковые виды услуг (изготовление технических планов, справок, межевых дел, проведение топографической съемки), однако распределение выручки в процентном соотношении по группам клиентов различное:

- 36,5 % от всей выручки составляют услуги, оказываемые физическим лицам;
- 63,5 % от всей выручки составляют услуги, оказываемые юридическим лицам.

В целях привлечения новых потребителей и увеличения качества их обслуживания необходимо решить следующие задачи:

1) по отношению к юридическим лицам:

- разработать удобные схемы оплаты (оплата по факту, рассрочка);
- ускорить проведение работ за счет оптимизации процессов на предприятии;
- проводить работу с постоянными клиентами;
- разработать перечень дополнительных услуг для удовлетворения всех нужд потребителей;

- сохранить низкую стоимость работ.

2) по отношению к физическим лицам:

- ускорить проведение работ за счет оптимизации процессов на предприятии;
- разработать перечень дополнительных услуг для удовлетворения всех нужд потребителей;
- предоставить возможность потребителю выбирать время выезда.

1.2.3. Анализ конкурентной среды

В настоящее время предприятие работает в секторе с довольно сильной конкуренцией. Конкурирующими организациями с БТИ являются:

№ п/п	Сфера деятельности	Наименование
1	Выдача справок об отсутствии либо наличии в собственности, справок о принадлежности квартиры	КУ ХМАО - Югры "Центр имущественных отношений"
2	Изготовление технических планов на жилые и нежилые объекты недвижимости	АО «Ростехинвентаризация - Федеральное БТИ», Кадастровые инженеры
3	Топографическая съемка	АО «Ростехинвентаризация - Федеральное БТИ», ООО "Землеустроитель", ООО "Югра-Гео", ООО "Гео-Строй"
4	Межевание земельных участков	АО «Ростехинвентаризация - Федеральное БТИ», ООО "Землеустроитель", ООО "Югра-Гео", ООО "Гео-Строй"
5	Проектирование	ООО "Сибирский проектный институт", ООО "МЛТ", ООО "ОбъСтройРемонтСтрой" и др. проектные организации города

Сравнение БТИ с основными конкурентами можно изложить в виде следующей таблицы:

Таблица 4

Наименование показателя	БТИ	АО «Ростехинвентаризация - Федеральное БТИ» и прочие кадастровые инженеры	Агентства недвижимости	Предприятия геодезии
-------------------------	-----	---	---------------------------	-------------------------

Ассортимент услуг с указанием % доли на рынке	1. Техническая инвентаризация – 60 %. 2. Геодезия и межевание – 25 %. 3. Проектирование (перепланировки) – 15%.	1. Техническая инвентаризация – 40 %. 2. Геодезия и межевание – 5 %.	Посредничество при: - проведении операций с недвижимостью и земель, - приватизации, - согласовании перепланировок, – 90 %	Геодезия и межевание – 85 %
Уровень профессиональной подготовки персонала	Высокая квалификация в технических сферах (инвентаризация и геодезия), имеются юристы	Высокая квалификация в технических сферах (инвентаризация и геодезия).	Специалисты с юридическим образованием	Высокая квалификация в сфере геодезии и межевания
Качество услуг	Высокое, большая ответственность ввиду наличия статуса муниципального предприятия	Высокое, сотрудники с большим опытом	Неравномерное по предприятиям отрасли	Неравномерное по предприятиям отрасли
Сроки	От 3-х дней	От 5-ти дней	Индивидуальные	Индивидуальные
Уровень материальной обеспеченности	Высокая обеспеченность спец. оборудованием и ТС	Высокая обеспеченность спецоборудованием и ТС	Спецоборудование отсутствует	Низкая обеспеченность спец. оборудованием
Уровень цен	Средний	Средний, ориентация на БТИ	Средний	Средний
Качество рекламы	Сайт	Сайт	Огромное количество рекламы	Большое количество рекламы
Клиенты	Физические лица, юридические лица, в т.ч. строительные организации, градообразующие предприятия	Физические лица, юридические лица, в т.ч. строительные организации, градообразующие предприятия	Физические лица, юридические лица, в т.ч. строительные организации	Физические лица, юридические лица, в т.ч. строительные организации

По большинству позиций предприятие занимает лучшую позицию на рынке, чем у конкурентов, следовательно, необходимо усилить эти позиции в качестве защиты.

1.3. Оценка рисков реализации стратегии развития

Для анализа тенденций изменения внешней среды фирмы используется техника анализа PEST, позволяющая более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную фирму. PEST – аббревиатура названия факторов:

- P – political (политических),
- E – economic (экономических),
- S – social (социальных),
- T – technological (технологических).

Внешние обстоятельства порой приводят к образованию абсолютно новых и разрушению старых стратегических альянсов, появлению новых рынков сбыта, изменению системы приоритетов фирм, и обычно они создают бесконечную череду проблем и открывают массу возможностей перед компаниями.

Матрица PEST для БТИ состоит из следующих блоков:

1. Политика:

- Выборы в Государственную думу РФ, выборы президента РФ. От результатов выборов президента и депутатов в значительной степени будет зависеть сценарий развития экономики и проведение реформ, что в свою очередь влияет на изменения законодательства о кадастре недвижимости;

- регулирование федеральными органами исполнительной власти сроков приватизации жилья населением. При приватизации жилья обязательным требованием является истребование справок об участии в приватизации.

2. Экономика:

- развитие строительного сектора экономики. Особое влияние на выручку оказывает развитие строительного сектора в экономике, так как для оформления земли в собственность необходимо ее межевание, а при вводе объектов в эксплуатацию необходима первичная инвентаризация объектов недвижимости;

- развитие ипотечного кредитования в стране. Данный фактор оказывает влияние на количество сделок по купле-продаже объектов недвижимости, а значит и на количество изготавливаемых технических планов;

- изменения в налоговом законодательстве. Изменение ставок налогов напрямую оказывает влияние на финансовый результат предприятия;

- уровень инфляции. Предполагается, что уровень инфляции останется в пределах 6% в год. Нет в таблице влияния.

3. Социокультурные факторы:

- сезонность. В осенний период спрос на услуги увеличивается на 20% от среднего, в весенний и летний периоды в связи с сезоном отпусков спрос на услуги снижается на 20% от среднего. Нет в таблице влияния.

- рост благополучия населения. Рост благополучия россиян – залог успешного роста рынка услуг по сделкам с недвижимостью, а, следовательно, и рынка кадастровых работ, геодезии и межевания;

- репутация компании. На рынке города Сургута имиджу компании придается большое значение. Муниципальному предприятию больше доверия, но и больше ответственности перед клиентами. Нет в таблице влияния.

4. Технологии:

- информация и коммуникации, влияние интернета. В связи с принятием государственной программы «Электронная Россия» и переводом практически всех государственных услуг в электронный вид, этому фактору необходимо придать особое значение. Это позволит значительно снизить себестоимость обслуживания бизнес-процессов, а также поднять имидж предприятия в глазах потребителей;

- новые технологические решения. Приобретение дополнительных двухчастотных приемников на GPS и ГЛОНАСС технологиях позволит увеличить качество работ;

- программное обеспечение. Постоянное развитие программного обеспечения позволяет автоматизировать некоторые бизнес-процессы и сократить издержки. Также разработка программного обеспечения обусловлена постоянным изменением законодательства. Уровень влияния факторов отражен в таблице 5.

Таблица 5

Перечень влияющих на СГМУП «БТИ» факторов

Фактор	Вероятность	Влияние	Ответная реакция
Политика			
Изменение законодательства о кадастре недвижимости	Высокая 1,5 года	Резкий рост конкуренции с 2013 года	Не допустить сильное снижение доли рынка
Сроки приватизации	Низкая 1,5 года	Замедление снижения выручки	Благоприятная возможность
Экономика			
Развитие строительного сектора экономики	Высокая 2-3 года	Рост количества сделок с недвижимостью	Благоприятная возможность для захвата доли рынка
Развитие ипотечного кредитования в стране	Высокая 2-3 года	Рост количества сделок с недвижимостью	Благоприятная возможность для захвата доли рынка
Изменения в налоговом законодательстве	Низкая 2-3 года	Не снижение налоговых ставок	Необходимо учитывать при планировании
Социокультурные факторы			
Рост благополучия населения	Средняя 5 лет	Рост количества сделок с недвижимостью	Благоприятная возможность для захвата доли рынка
Технологии			
Информация и коммуникации, влияние интернета	Высокая 1-5 лет	Информатизация архива и автоматизация процессов	Перевод документации в электронный вид
Новые технологические решения	Высокая 1-5 лет	Рост капитальных вложений, снижение себестоимости оказания услуг	Благоприятная возможность для внедрения новых технологий

В целом по итогам выявления уровня влияния указанных факторов на деятельность БТИ требуется решить следующие задачи:

- нейтрализовать влияние изменений в законодательстве о кадастре недвижимости с 2013 года;
- использовать возможное продление приватизации (дополнительный вид услуг);
- использовать возможный рост сделок с недвижимостью (дополнительный вид услуг);
- перевести часть процессов в электронный вид;
- необходим мониторинг новых технологий для возможного снижения издержек.

Выявление слабых и сильных сторон предприятия и угрозы со стороны внешней среды

В целях выявления слабых и сильных сторон БТИ применен SWOT-анализ, который заключается в определении:

- 1) внутренней обстановки на предприятии:
 - Strengths (силы),
 - Weaknesses (слабости),
- 2) внешней обстановки вокруг предприятия:
 - Opportunities (благоприятные возможности),
 - Threats (угрозы).

Перечень основных факторов по разделам SWOT-анализ выглядит следующим образом:

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Высокий уровень репутации. 2. Большой опыт в сфере технической инвентаризации, кадастровых работ и геодезии. 3. Статус муниципального предприятия. 4. Команда профессиональных сотрудников. 5. Наличие постоянных клиентов. 6. Сотрудничество с градообразующими предприятиями города. 7. Наличие современного оборудования.	1. Отсутствие клиентской базы. 2. Неравномерный поток работы. 3. Отсутствие четко разработанной стратегии. 4. Отсутствие работы с постоянными клиентами. 5. Слабое продвижение услуг. 6. Маленький спектр предоставляемых услуг. 7. Низкая информатизация.
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Рост активности в строительной сфере. 2. Не полное включение в работу кадастровых инженеров. 3. Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей. 4. Рост спроса на предоставляемые услуги. 5. Рост сделок с недвижимостью. 6. Перевод услуг в электронный вид.	1. Ослабление спроса на предоставляемые услуги. 2. Ожесточение конкуренции. 3. Рост инфляции выше прогнозного. 4. Сезонность. 5. Уход постоянных клиентов к другим участникам рынка. 6. Увеличение налогового бремени. 7. Изменения в законодательстве.

После проведения перекрестного анализа необходимо провести интерпретацию полученных результатов по направлениям:

- что делать,
- что развивать,
- с чем бороться,
- что исключить.

Что делать	Направления, в которых сочетаются преимущества и возможности: 1. Выполнить дополнительные объемы работы для постоянных клиентов. 2. Задействовать опыт в инвентаризации и наличие свободных ресурсов для захвата клиентов. 3. Использовать команду сотрудников, статус муниципального предприятия и финансовые средства для разработки дополнительных видов услуг. 4. Задействовать сотрудников и финансовые ресурсы для захвата доли рынка по сделкам с недвижимостью.
Что развивать	Направления, в которых использование возможностей ограничено слабостями предприятия: 1. Разработать клиентскую базу. 2. Увеличить количество предоставляемых услуг. 3. Наладить работу с постоянными клиентами. 4. Вести рекламную кампанию. 5. Разработать стратегию компании. 6. Уменьшить влияние сезонности на предоставляемые услуги. 7. Автоматизировать процессы на предприятии и перевести часть услуг в электронный вид. 8. Предложить комплекс услуг для потребителей.
С чем бороться	Направления, в которых у предприятия есть преимущества, но имеются угрозы: 1. Перекрыть падение спроса активным участием в тендерах. 2. Не допустить конкурентов к постоянным клиентам и в градообразующие предприятия. 3. Зарезервировать часть ресурсов на случай роста инфляции. 4. Использовать опыт сотрудников для снижения влияния изменений в законодательстве. 5. Исключить зависимость от сезонности спроса на услуги за счет других услуг.
Что исключить	Направления, в которых предприятие имеет слабости, и присутствуют серьезные угрозы: 1. Устранить ограничения роста клиентской базы за счет дополнительных услуг. 2. Исключить низкую мотивацию персонала.

В целом по итогам SWOT-анализа требуется решить следующие задачи:

- основное направление разработки мероприятий по нейтрализации последствий вступления в силу закона – получение дополнительной выручки через предоставление дополнительных и комплексных услуг клиентам;
- необходимо создать на предприятии конкурентное преимущество в виде скорости предоставления услуг, качестве и их стоимости;
- необходимо наладить работу с постоянными клиентами, проводить постоянный мониторинг клиентской базы;
- необходимо мотивировать персонал на достижение целей предприятия.

Глава 2. Определение целей развития предприятия

В целях разработки стратегии развития предприятия необходимо переопределить цели и задачи. Последовательность действий может быть описана следующим алгоритмом:

1. Определить VISION (образ желаемого будущего) организации.
2. Определить миссию организации.
3. Определить идеологию фирмы.
4. Определить цель организации, провести декомпозицию цели, определить задачи по подсистемам.

Рассмотрение алгоритма для БТИ:

1. Образ желаемого будущего БТИ.

БТИ позиционируется как единственная организация в городе, предоставляющая весь комплекс услуг по сделкам с недвижимостью для граждан, юридических лиц, в т.ч. строительных организаций.

Для этого предприятие реализует ряд мероприятий, направленных на развитие услуг по следующим направлениям:

Блок 1. Кадастровые работы по объектам недвижимости:

- техническая инвентаризация жилых и нежилых объектов недвижимости;
- справки об отсутствии и наличии недвижимости в собственности.

Блок 2. Недвижимость:

- сопровождение сделок с объектами недвижимости (агентство недвижимости);
- оценка недвижимости;
- вывод объектов недвижимости из жилого фонда в нежилой;
- получение разрешений на строительство;
- ввод объектов недвижимости в эксплуатацию;
- юридические консультации по сделкам с недвижимостью.

Блок 3. Геодезия:

- топографическая съемка;
- разработка межевых планов;
- разработка проектов границ;
- инженерно-геодезические и инженерно-геологические изыскания.

Блок 4. Проектирование:

- разработка проектов перепланировок;

- разработка проектов входных групп.

Реализация вышеперечисленных направлений позволит:

- увеличить скорость и качество обслуживания населения по вопросам недвижимости за счет комплексного предоставления услуг;

- предоставлять строительным организациям комплекс услуг «под ключ»: инженерно-геодезическое сопровождение строительно-монтажных работ с проведением кадастровых работ.

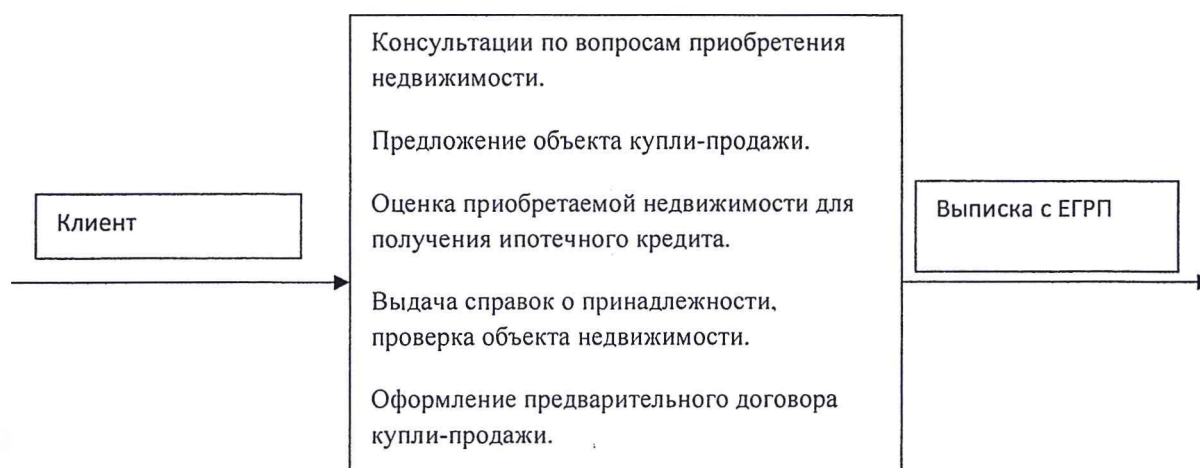
Комплексность услуг для строительных организаций можно проследить в таблице 6.

Таблица 6

Услуги СГМУП «БТИ» для предоставления строительным организациям

Выдача разрешений на строительство	Начало строительства	Строительство	Сдача в эксплуатацию и регистрация объектов	Продажа объекта
Геодезическая разбивка и межевание земель. Проектирование. Получение разрешений на строительство объектов.		Геодезический контроль и техническая экспертиза зданий и сооружений	Кадастровые работы. Получение разрешений на ввод объектов.	Оценка объекта недвижимости. Услуги по продаже недвижимости.
		Оценка незавершенного строительства		
		Постановка на кадастровый учет незавершенного строительства		

Схематичный пример комплексной услуги для населения:



2. Миссия БТИ.

Участие в развитии рынка недвижимости города Сургута через предоставление качественных услуг в сфере недвижимости населению и организациям города.

3. Идеология БТИ.

Основное направление деятельности предприятия в настоящее время – предоставление услуг населению по инвентаризации объектов недвижимости, выдача справок, оформление межевых дел и топографическая съемка. В перспективе – риэлтерские услуги, оценка недвижимости, юридические консультации по сделкам с недвижимостью, проектирование.

БТИ по форме собственности является муниципальным унитарным предприятием и ассоциируется у населения с Администрацией города. Предприятие несет ответственность за качество услуг, предоставляемых населению, и своими действиями может непосредственно влиять на улучшение имиджа Администрации города в глазах населения.

С другой стороны, основной источник прибыли предприятия – юридические лица и, в особенности, строительные организации города. От качества предоставленных услуг, скорости выполнения работ и политики работы с клиентами зависит удовлетворенность клиентов и их заинтересованность в продолжении сотрудничества, а значит и стратегическая прибыль предприятия.

БТИ занимается предоставлением услуг, и основу компании составляют люди. От мотивации сотрудников, осознанности своей роли в организации, профессионализма и опыта зависит качество предоставляемых услуг.

Как представитель Администрации города предприятие должно вести честную конкурентную борьбу, а также способствовать развитию рынка и его «очистке» от непрофессиональных и нечестных конкурентов. Этому будет способствовать инновационность и активная позиция предприятия на рынке.

Таким образом, предлагается взять за основу построения идеологии предприятия три генеральные ценности – управляемость, инновационность, клиентность:

- клиенты – самое важное достояние предприятия, и вся деятельность БТИ направлена на наиболее полное решение проблем клиентов. Предприятие добивается удовлетворения пожеланий клиентов за счет: комплексности и качества услуг, доброжелательности и честности в отношениях;

- предприятие заинтересовано в достижении целей и стремится к профессиональному и личностному росту сотрудников. Основными принципами отношений внутри предприятия являются: уважение, справедливость, честность;

- мир бизнеса постоянно меняется, поэтому использование самых современных методов управления позволяет наиболее качественно удовлетворять спрос клиентов. БТИ открыто для изменений. Предприятие ориентируется не столько на следование за спросом, сколько на воздействие на спрос.

4. Цели и задачи БТИ на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Цели и задачи БТИ на краткосрочную и долгосрочную перспективу представлены в таблице 7.

Комплексное, качественное и быстрое удовлетворение спроса на услуги в области кадастра недвижимости.



План мероприятий по реализации стратегии развития БТИ на 2017-2019 гг. представлен в приложении 1.

Рассмотрим реализацию данных целей и задач в виде специальных политик - документов, отображающих цели и приоритеты, планируемый результат и понятных каждому сотруднику.

1. Кадровая политика БТИ.

Цель кадровой политики – команда профессиональных, честных, ответственных сотрудников, заинтересованных в решении общих задач предприятия.

Приоритеты в работе с персоналом: уважение, справедливость, честность, профессионализм, ротация кадров, мотивация персонала.

1). Развитая корпоративная культура.

Необходимо:

а) Доведение общефирменных целей до сотрудников:

- цели должны быть известны и понятны работникам (внесение изменений в должностные инструкции, касающихся функциональных обязанностей, с учетом целей предприятия);

- цели должны быть разделяемыми работниками;

- цели должны выглядеть в глазах персонала многообещающими, перспективными;

- работнику необходимо видеть связь между своими действиями и движением к общеорганизационным целям, оценивать свой вклад в их достижение;

- у работников должна быть возможность влиять на формирование и изменение этих целей, а также оценивать степень их достижения предприятием в разные периоды.

б) Формирование и четкое следование идеологии предприятия - система отбора грамотных, перспективных и лояльных предприятию специалистов.

Необходимо:

- повышение квалификации обновление теоретических и практических знаний специалистов;

- привлечение специалистов из других организаций.

2). Система мотивации и стимулирования.

Необходимо:

- Ввести категории персонала, определить нормы выработки согласно категорий, определить процент от выработки, поощрение по итогам работы за квартал – лучшему сотруднику.

- Мотивация персонала за счет: развитой организационной культуры, ротации кадров, взаимного здоровое стимулирование рабочего процесса за счет состязательности персонала, профессионального роста (план обучения сотрудников).

- Апробация системы без материального стимулирования (6 месяцев), после с материальным стимулированием.

2. Клиентская политика БТИ

Цель клиентской политики – качество обслуживания клиентов, сроки. Приоритеты в работе с клиентами: сроки, качество, цена, комплексность.

1). Сроки по выполнению.

Необходимо:

- Оптимизировать бизнес-процессы.
- Использование IT-технологий.
- Использовать административный ресурс, на тех этапах, где это необходимо.

2). Система контроля качества услуг.

Необходимо:

- Определить понятие и стандарты качества самих услуг и работы с клиентами.
- Проводить оценку качества согласно стандартов.
- Учет отзывов клиентов.

3). Цена.

Необходимо:

- Учитывать стоимость услуг конкурентов при формировании стоимости и предложений клиентам.
- Мониторинг стоимости услуг конкурентов.

4). Комплекс услуг в области недвижимости и земельного кадастра.

Для реализации этой задачи необходимо расширение списка услуг.

3. Маркетинговая политика БТИ.

Цель маркетинговой политики – количественное и качественное развитие клиентской базы.

Приоритеты в маркетинговой политике: честность и профессионализм.

Достижение цели планируется через решение ряда задач:

1). База данных клиентов.

Необходимо:

- Сформировать базу данных клиентов.
- Описать перспективу в сотрудничестве (строящиеся объекты со сроками ввода).
- Вести мониторинг строительства объектов.

2). Имидж организации, предлагающей комплексное, быстрое и качественное решение для клиентов.

Необходимо:

- Имиджевая реклама, участие в проектах, которые на слуху у населения;
- В работе с клиентами придерживаться приоритетов: сроки, качество, цена, комплексность, честность, корректность в общении.

3). Специальные предложения для клиентов.

Необходимо:

- Ранжировать клиентов по группам (граждане, юридические лица, строительные организации, нефтяные компании).
- Изучить заинтересованность в комплексном обслуживании клиентов.
- Разработать комплексные предложения для клиентов по группам.

4). Мониторинг конкурентов:

Необходимо:

- Постоянный анализ предложений конкурентов.
- Анализ стоимости предоставляемых услуг.
- Анализ возможности привлечения постоянных клиентов от конкурентов.

4. Управленческая политика БТИ

Цель управленческой политики – эффективное достижение целей организации, исключающее нерациональные затраты времени и ресурсов.

Приоритеты в управлении предприятием: современные методы управления, применение IT-технологий, развитие предприятия.

Достижение цели планируется через решение ряда задач:

1). Оптимизированные бизнес-процессы.

Необходимо:

- Описать бизнес-процессы и информационные потоки на предприятии.
- Оптимизировать бизнес-процессы за счет перераспределения функций, определить процессы, пригодные для автоматизации.
- Разработать регламенты и довести их до сотрудников.

2). IT-технологии.

Необходимо:

- Внедрение информационных технологий для автоматизации и сокращения процессов на предприятии.

- Формирование баз данных.

3). Эффективное управление за счет новых технологий.

Необходимо:

- Мониторинг управленческих технологий.
- Внедрение наиболее подходящих и перспективных методов на предприятии.

4). Непрерывная работа над стратегией развития.

Необходимо:

- Формирование стратегического плана предприятия.
- Мониторинг исполнения стратегического плана.
- Внесение корректив при изменении внешней и внутренней среды предприятия.

5. Финансовая политика БТИ.

Цель финансовой политики – эффективное использование финансовых ресурсов.

Приоритеты в финансовой политике: контроль затрат, развитие, ответственность за финансовый результат.

1). Система бюджетирования.

Необходимо:

- Определить информационные потоки, необходимые для разработки и использования системы бюджетирования.
- Классифицировать расходы и разработать справочник элементов затрат.
- Распределить расходы по центрам финансовой ответственности (направлениям деятельности).

- Сформировать прогноз поступлений денежных средств на основании предполагаемых выработок, заключенных контрактов, стратегических соглашений.

- Разработать операционные бюджеты предприятия.

- Разработать основные бюджетные формы - бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу.

- Вести план-фактный анализ исполнения бюджета.

2). Инвестиционный план согласно программы внедрения новых услуг.

Необходимо:

- Рассчитать затраты на внедрение услуг.

- Рассчитать финансовый результат от внедрения услуг.

- Определить точку безубыточности, сроки окупаемости.

3). Бухгалтерский учет без нарушений.

Необходимо:

- Отслеживать изменения в законодательстве РФ.

- Ежегодная аудиторская проверка до закрытия года, консультационное обслуживание.

- Соответствие бухгалтерского учета системе бюджетирования.

Глава 3. Финансовый план БТИ на период 2017 – 2019 гг.

При разработке финансового плана использованы следующие данные:

1. При составлении прогноза в качестве стартового баланса использовался баланс по состоянию на 31.12.2016 года.

2. Общие издержки предприятия были запланированы на уровне 2016 года с ежегодной корректировкой на уровень инфляции в 6% и увеличением издержек при начале предоставления всего комплекса услуг.

3. Рост заработной платы на период 2017-2019 года запланирован в размере 3% в год.

4. Размер взносов в страховой фонд – 30,2%. (СРО)

5. Размер налога на прибыль – 20%.

Прогнозирование расходов осуществлялось с учетом фактических затрат 2016 года. Расходы сгруппированы по статьям и приняты к учету без НДС. В бюджете доходов и расходов расходы распределены пропорционально участию отделов в деятельности предприятия.

3.1. Прогнозируемые расходы предприятия на 2017-2019гг.

Расходы на оплату труда. Затраты на оплату труда планируются с учетом штатной численности работников 33 человека. Рост заработной платы на период 2017-2019 гг. запланирован в размере 3% в год. Кроме того, в целях повышения мотивации установлена зависимость размера премиальной составляющей заработной платы от объема выполненных работ.

Общие издержки.

Амортизационные отчисления запланированы с учетом обновления основных средств для обеспечения деятельности предприятия в пределах суммы амортизации.

Общие расходы на содержание помещений (коммунальные платежи, электроэнергия, охранная сигнализация) рассчитаны на основе фактических расходов за период 2016 года, а также с учетом роста тарифных ставок на 10% ежегодно.

Услуги связи. В данную статью расходов входят затраты на телефонную связь, мобильные телефоны и интернет. Планируется увеличение затрат по телефонной связи в связи с подключением дополнительных телефонных номеров в количестве четырех штук.

Расходы на мобильную связь останутся в пределах факта 2016 года увеличатся только на уровень инфляции в 6%.

Расходы на повышение квалификации работников и консультационные услуги (аудит). В 2017-2019 году планируется ежегодно обучать по 5 специалистов. Также в статье командировочные расходы учтены расходы на гостиницы, перелеты и суточные.

Расходы на автотранспорт включают в себя расходы на ГСМ, обслуживание автомобилей, мойка и ежедневное прохождение медосмотров. Расходы запланированы на 2 автомобиля.

Приобретение программного обеспечения. В целях автоматизации процессов внутри БТИ и повышения скорости и качества оказания услуг планируется приобретение лицензионного программного обеспечения. Также в данную статью затрат включены расходы по содержанию базы данных и корпоративного сайта.

Материалы. Расходы на приобретение материалов для производственных нужд, канцелярских товаров и офисных принадлежностей запланированы с учетом увеличения штатной численности.

Страхование. По данной статье учтены расходы на страхование автотранспорта и помещений, а также страхование ответственности кадастровых инженеров.

3.2. Мероприятия по повышению выручки БТИ на 2017 – 2019гг.

В целях роста выручки предприятие планирует расширить спектр оказываемых услуг. В 2017 году БТИ планирует начать оказание услуг по следующим видам деятельности.

1. Инженерно – геодезические и инженерно - геологические изыскания для строительства.

Для проектирования любых хозяйственных объектов, строений и сооружений необходимо выполнение инженерных изысканий, позволяющих определить принципиальную возможность размещения проектируемого объекта на данной территории, наличия природных и техногенных ограничений. Кроме того, результаты изысканий в дальнейшем используются для обоснования компоновки сооружений и инженерных сетей, планов межевания территории и др.

Для начала оказания этого вида услуг потребуется привлечение дополнительных сотрудников в штат предприятия и вступление в Саморегулируемую организацию (далее – СРО). Также для выполнения работ по геологическим изысканиям необходимо приобретение бурового оборудования в

лизинг. Основные заказчики данных работ – строительные и проектные организации города и округа, предприятия энергетики и нефтяной и газовой отрасли. На сегодняшний день на территории Сургута действует 5 предприятий, предоставляющих услуги по изысканиям. Объем муниципального заказа по изысканиям на территории ХМАО-Югры за 1 полугодие 2016 года составил 14 000 тыс.руб. Средняя стоимость работ по инженерно-геологическим изысканием составляет под строительство объекта от 250 тыс.руб. до 1 000 тыс.руб. в зависимости от площади и высоты здания. Запуск данного вида работ планируется в два этапа.

Этап 1. Инженерно – геодезические изыскания.

Срок сентябрь – октябрь 2017.

Инвестиционные затраты – 750 тыс.руб. на приобретение оборудования.

Для оказания данного вида работ привлечение дополнительного персонала не требуется.

Планируемая выручка по виду деятельности составит:

2017 год – 870 тыс.руб.

2018 год – 870 тыс.руб.

2019 год – 870 тыс.руб.

Этап 2. Инженерно – геологические изыскания.

Срок апрель - июнь 2017

Для оказания данного вида услуг необходимо приобретение оборудования: автомобиль УРАЛ и Буровая установка для бурения для производства полевых работ. Стоимость комплекта составит от 3 000 тыс.руб., приобретение планируется осуществить в лизинг на условиях 30% первоначального взноса, сроком на 5 лет. Ежемесячный платеж составит 52,5 тыс.руб. Таким образом инвестиционные затраты – 900 тыс.руб. первоначальный взнос на приобретение оборудования, 630 тыс. руб. лизинговые платежи в 2017 году.

Также необходимо привлечение в штат 2 квалифицированных инженеров со специальным образованием.

Планируемая выручка по виду деятельности составит:

2017 год – 1 160 тыс.руб.

2018 год – 1 560 тыс.руб.

2019 год – 1 560 тыс.руб.

2. Оказание услуг по разработке экспертных заключений по нежилым объектам.

В целях соблюдения требований ФЗ от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд» необходима проверка результатов, предусмотренных контрактом, в части их соответствия условиям контракта. Заказчик проводит экспертизу с привлечением экспертов, экспертных организаций.

Экспертиза проводится при приобретении зданий и сооружений. Средняя стоимость одного экспертного заключения составит 60-80 тыс.руб.

В настоящее время готовится к заключению контракт с Департаментом по управлению государственным имуществом ХМАО-Югры на проведение такой экспертизы в 3 квартале 2017 года. Количество объектов для экспертизы 2, срок

выполнения работ в течение 3 квартала. Работа будет выполняться по прямому договору. Примерный объем работ 5-7 объектов в год.

Для проведения экспертизы привлечение дополнительных сотрудников и инвестиционные расходы не потребуются.

Планируемая выручка по виду деятельности составит:

2017 год - 300 тыс.руб.

2018 год - 300 тыс.руб.

2019 год - 300 тыс.руб.

Таким образом, внедрение данного вида услуги позволит предприятию дополнительно получить выручку в период с 2017 по 2019 года – 900 тыс.руб.

3.3. Прогнозируемые доходы предприятия на 2017-2019 гг.

Основные ключевые показатели деятельности СГМУП «БТИ» в 2017-2019гг. отражены в приложении 2.

Основные показатели по объемам продаж (оказании) услуг в количественном и денежном выражении приведены в таблице 8.

Таблица 8

Объемы продаж услуг СГМУП «БТИ» в 2017-2019гг.

№ п/п	Наименование услуги	2017 год	2018 год	2019 год
1	Объем услуг по изготовлению справок, тыс.руб.	1750	-	-
	Количество, шт.	900	-	-
2	Объем услуг по изготовлению технических планов на квартиру, тыс.руб.	1052	1227	1403
	Количество, шт.	300	350	400
3	Объем услуг по изготовлению технических планов на нежилые объекты, тыс.руб.	10500	10875	11250
	Количество, шт.	700	725	750
4	Объем услуг по изготовлению межевых планов, тыс.руб.	2838	5173	5507
	Количество, шт.	224	400	450
5	Объем услуг по изготовлению топографической съемки, тыс.руб.	2250	2275	2400
	Количество, га	90	91	96
6	Объем услуг по изготовлению проектов перепланировки, тыс.руб.	480	520	560
	Количество, шт.	60	65	70

7	Инженерно-геодезические изыскания	870	870	870
	Количество, шт.	15	15	15
8	Инженерно-геологические изыскания	1160	1560	1560
	Количество, шт.	6	6	6
9	Оказание услуг по экспертизе объектов	300	300	300
	Количество, шт.	5	5	5
	Итого, тыс.руб.	21200	22800	23850

Ожидаемый результат реализации стратегии развития предприятия.

В краткосрочном периоде:

1. Минимизировать последствия вступления в силу Федерального закона 221-ФЗ.
2. Повысить удобство населения при получении услуг в области кадастра недвижимости за счет информатизации.

В долгосрочном периоде (к 2021 году):

1. Занять лидирующие позиции на рынке кадастровых работ в городе Сургуте.
2. Наладить сотрудничество с основными застройщиками округа, крупными предприятиями нефтяной и газовой промышленности, ТЭК.
3. Увеличить прибыль предприятия за счет увеличения объемов выполнения работ.

Приложение №1

План мероприятий по реализации стратегии развития
СГМУП «Бюро технической инвентаризации» на 2017-2019 гг.

№ п/п	Наименование раздела	Наименование мероприятия	Срок исполнения	Сумма (тыс.руб) ожидаемая	Сумма финансирования	Источник финансирования	Ответственный	Примечание
1	Клиентская политика	1. Пересмотреть стоимость человеко-часа и рассчитать новую стоимость по отдельным видам работ.	III-IV кв. 2017 - 2019			-	Заместитель директора Главный бухгалтер	
2	Маркетинговая политика	1. Обновить базу застройщиков города с указанием объектов и сроков ввода. 2. Осуществлять мониторинг конкурентов по показателям: цена, срок, качество.	I-II кв. 2017-2019 I-IV кв. 2017-2019			- -	Заместитель директора Заместитель директора	
3	Сокращение расходов	1. Сокращение расходов на закупку товаров и услуг: - охрана офисов; - телефония и др. Ожидаемый эффект снижение затрат: в 2017 году - 25 тыс.руб.	I-IV кв. 2017	25		-	Заместитель директора Главный бухгалтер	

	2. Продажа 1 (одной) единицы служебного автотранспорта (Хундай Солярис) Ожидаемый эффект от продажи, в соответствие с оценкой – 405 тыс.руб.	I-IV кв. 2017	405		-	Заместитель директора Главный бухгалтер Юрист	
	3. Сдача в аренду офиса и сокращение расходов на коммунальные услуги (договор аренды заключен 25.07.2016 года на 3 года, т.е. до 25.07.2019 года) Ожидаемый эффект от сдачи в аренду помещения: в 2017 году - 990 тыс.руб., в 2018 году - 990 тыс.руб., в 2019 году (7 мес.) - 579 тыс.руб. Экономия по оплате коммунальных услуг: в 2017 году - 125 тыс.руб., в 2018 году - 125 тыс.руб., в 2019 году (7 мес.) - 73 тыс.руб.	I-IV кв. 2017 - III кв. 2019	1.115 в 2017 году 1.115 в 2018 году 652 в 2019 году		-	Заместитель директора Главный бухгалтер Юрист	

4	Внедрение новых видов деятельности	1. Оказание услуг по разработке экспертных заключений по нежилым объектам. Планируемая выручка: в 2017 году - 300 тыс.руб., в 2018 году - 300 тыс.руб., в 2019 году - 300 тыс.руб.	III кв. 2017 - 2019	300 в 2017 году 300 в 2018 году 300 в 2019 году		-	Заместитель директора Главный бухгалтер	
		2. Инженерно-геологические изыскания. Планируемая выручка: в 2017 году - 1.160 тыс.руб., в 2018 году - 1.560 тыс.руб., в 2019 году - 1.560 тыс.руб.	I-II кв. 2017 - 2019	1.160 в 2017 году 1.560 в 2018 году 1.560 в 2019 году	3.000	собственные средства, лизинг	Заместитель директора, Главный бухгалтер, Юрист	
		3. Инженерно-геодезические изыскания. Планируемая выручка: в 2017 году - 870 тыс.руб., в 2018 году - 870 тыс.руб., в 2019 году - 870 тыс.руб.	III-IV кв. 2017 - 2019	870 в 2017 году 870 в 2018 году 870 в 2019 году	750	собственные средства	Заместитель директора Главный бухгалтер, Юрист	

5	Управленческая политика	1. Корректировка плана стратегического развития предприятия с учетом выполненных мероприятий.	IV кв. 2017-2019			-	Заместитель директора	
---	-------------------------	---	---------------------	--	--	---	-----------------------	--

Основные показатели деятельности СГМУП «БТИ» в 2017-2019гг.

№ п/п	Показатель	2017 год	2018 год	2019 год
Финансовые показатели				
1.	Выручка (без НДС), тыс. руб.	21200	22800	23850
2.	Расходы (без НДС), тыс. руб.	20780	18900	19650
2.1.	Управленческие расходы, тыс.руб.	6000	7800	8100
2.2.	Себестоимость реализованных товаров, услуг, тыс.руб.	14500	10800	11200
2.3.	Коммерческие расходы, тыс.руб.	-	-	-
2.4.	Прочие расходы, тыс.руб.	280	300	350
3.	Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	740	3900	4200
4.	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	592	3120	3360
5.	Прибыль (убыток) на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,03	0,17	0,18
6.	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	2,79	17,11	17,61
7.	Отчисления в бюджет, 15%	-	-	504
Социально-экономические показатели				
1.	Среднесписочная численность (всего), чел.	33	33	33
1.1.	в т.ч. АУП	7	7	7
2.	Доход на 1 работника, тыс. руб.	642	691	723
3.	Производительность труда, мес., руб.	67950	73070	76440
4.	Фонд заработной платы (всего), тыс. руб.	13500	14100	14900
4.1.	в т.ч. АУП	4320	4500	4800
5.	Средняя ежемесячная заработная плата (всего), руб.	34100	35650	37626
5.1.	в т.ч. АУП	51428	53572	57142