

Акционерное общество «XXX»

Долгосрочная программа развития на 2023-2027 гг.

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор АО «XXX»


(подпись)

" ____ " июля 2023г.

Оглавление

1. Оценка степени достижения плановых значений показателей	3
1.1. Динамика фактических показателей результатов деятельности организации	3
1.2. Анализ достижения стратегических целей	3
2. Анализ перспектив экономического развития организации в отрасли с учетом текущих результатов ее деятельности	4
2.1. Анализ внешней среды и её влияния на устойчивость организации..	4
2.2. Анализ результатов предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями	6
2.3. Выводы о текущем положении организации в отрасли и перспективах ее экономического развития на среднесрочный период	7
2.4. Предложения по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности организации.....	7
3. Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации.....	10
3.1. Перечень мероприятий.....	10
3.2. Детализация плана мероприятий.....	19
3.3. Показатели достижения целей развития предприятия.....	25
4. Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий Программы.....	26
4.1. Организационный и управленческий риск	26
4.2. Технологические риски	28
4.3. Риск материально-технического обеспечения	29
4.4. Финансовые риски.....	29
4.5. Экономические риски	29
4.6. Политические риски	30
4.7. Возможности, связанные с реализацией мероприятий	30
Приложение 1 Финансовый план АО «XXX» на 2023-27 гг.....	33

На нашем сайте размещены несколько [примеров разработанных нами долгосрочных программ развития. Как заказать построение ДПР, можно узнать по ссылке. Хотите узнать о возможностях оптимизации расходов на эту услугу? Читайте в разделе "Стоимость разработки долгосрочной программы развития предприятия".](#)

 Если вы [заполните эту форму, мы подготовим коммерческое предложение](#), учитывающее возможности такой оптимизации.

***. Оценка степени достижения плановых значений показателей**

До **** года показатели деятельности организации не планировались.

** мая **** года Советом директоров предприятия было утверждено Положение АО «XXX» (далее Общество) о системе КПЭ, список и плановые значения КПЭ на **** год.

1.1. Динамика фактических показателей результатов деятельности организации

Таблица 1. Финансовые коэффициенты за **-** гг.**

	****П	****	****	****
Прибыльность по EBITDA, %				
Значение	**,*	****,*	**,*	**,*
Норма	>*			
Коэффициент автономии				
Значение	**,**	**,**	**,**	**,**
Норма	*,* - **,*			
Коэффициент платежеспособности				
Значение	**,*	**,*	**,*	**,*
Норма	* и более			
Коэффициент текущей ликвидности				
Значение	**,*	**,*	**,*	**,*
Норма	* - *			
Чистый оборотный капитал				
Значение	****	****	****	****
Норма	>*			

Отметим, что на протяжении анализируемых лет Общество

1.2. Анализ достижения стратегических целей

Ранее стратегические цели Общества не планировались.

«Стратегии развития на ****-**** гг.» Общества (далее Стратегия) разработана в июле **** года.

В Стратегии определены следующие стратегические цели Общества:

1. ...

***. Анализ перспектив экономического развития организации в отрасли с учетом текущих результатов ее деятельности**

***.*. Анализ внешней среды и её влияния на устойчивость организации**

...

Таким образом, внешняя среда в период ****-** гг. была неблагоприятна для финансовой устойчивости Общества.

Руководство предприятия видит во внешней среде следующие возможности для финансового оздоровления Общества в период ****-**** гг.:

1.

***.*. Анализ результатов предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями**

Таблица 2. Показатели деятельности предприятия в сравнении с конкурентами

										АО «XXX»		
										****	***	***
										*	*	*
Прибыльность по EBITDA, %												
Значение	**	**	*,	**,	**,	***	**,	**,	**,	-	-	-
Норма	>*											
Коэффициент автономии												
Значение	***	**,	**,	**,	**,	**,	**,	**,	**,	***	*,	*,
Норма	*, - **											
Коэффициент платежеспособности												
Значение	***,	***,	***,	**,	**,	**,	**,	**,	**,	**,	**,	**,
Норма	* и более											
Коэффициент текущей ликвидности												
Значение	***,	***,	***,	**,	**,	**,	**,	**,	**,	**,	**,	**,
Норма	* - *											
Чистый оборотный капитал												
Значение	**	**	**	***	***	***	***	***	**	**	-**	-**
Норма	>*											

В таблице красным цветом выделены показатели, значения которых выпадают за рамки норматива, а зелёным - наивысшие значения. Отметим, что на протяжении анализируемых лет Общество

***.*. Выводы о текущем положении организации в отрасли и перспективах ее экономического развития на среднесрочный период**

-

***.*. Предложения по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности организации**

В соответствии с нынешним положением дел на рынке, экономической ситуацией в мире и в стране, для достижения указанных в п. * стратегических целей необходимо реализовать следующие мероприятия:

1. Цель: Увеличение доли на рынке таможенного транзита

Мероприятия:

- ...

2. Цель: Построение рентабельного бизнеса в качестве таможенного представителя

ФТС ведет реестр таможенных представителей, а таким компаниям выдает свидетельство о включении в реестр. Ст. *** ФЗ №***, а также ст. *** ТК ЕАЭС устанавливают условия, по которым юридическое лицо может быть включено в реестр таможенных представителей.

Мероприятия:

- ...

3. Цель: Построение рентабельного бизнеса в качестве информационного оператора

Мероприятия:

- ...

4. Цель: Построение рентабельного бизнеса в качестве генподрядчика

Мероприятия:

- ...

5. Цель: Оптимизация затрат Общества

Мероприятия:

- ...
- С целью повышения производительности труда планируется
-

Реализация этих мероприятий позволит существенно нарастить доходную часть Общества и уменьшить величину расходов, повысив размер чистой прибыли и соответственно размер выплачиваемых дивидендов.

***. Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации**

***.*. Перечень мероприятий**

Таблица 3. Перечень мероприятий по реализации стратегии развития, тыс. руб.

№	Мероприятия	****	****	****	****	****
Цель *: Увеличение доли на рынке таможенного транзита						
.		***				
.			***	***	***	***
.			***	***	***	***
Цель *: Построение рентабельного бизнеса в качестве таможенного представителя						
.		***				
.		***				
.						
.			****	***	***	***
.			***	***	***	***
Цель *: Построение рентабельного бизнеса в качестве информационного оператора						
.		****				
.		***				
.			****	***	***	***
.			***	***	***	***
Цель *: Построение рентабельного бизнеса в качестве генподрядчика						
.			***	***	***	***
.			***	***	***	***
Цель *: Оптимизация затрат Общества						

№	Мероприятия	****	****	****	****	****
* *		***				
* *		***	***	***	***	***
* *		***				
* *			****			
* *			***			
* *			***			
* *			****			
* *			***			
	Итого	****	****	****	****	****

Для контроля успешности выполнения мероприятий плана разработана система показателей (индикаторов) ожидаемых результатов по мероприятиям – см. Таблица 4.

Таблица 4. Список показателей (индикаторов) ожидаемых результатов по мероприятиям

...

План по показателям (индикаторам) ожидаемых результатов по мероприятиям - см. Таблица 5.

Таблица 5. План по показателям (индикаторам) ожидаемых результатов

...

***.*. Детализация плана мероприятий**

Таблица 6. Плановое состояние инфраструктуры и ресурсов услуги обеспечения таможенного транзита

...

Таблица 7. Программа продвижения на рынке услуг обеспечения таможенного транзита, тыс. руб.

...

Таблица 8. Плановое состояние инфраструктуры и ресурсов услуг таможенного представителя

...

Таблица 9. Программа продвижения на рынке услуг таможенного представителя, тыс. руб.

...

Таблица 10. Плановое состояние инфраструктуры и ресурсов услуг информационного оператора

...

Таблица 11. Программа продвижения на рынке услуг информационного оператора, тыс. руб.

...

Таблица 12. Плановое состояние инфраструктуры и ресурсов услуг генподрядчика

...

Таблица 13. Программа продвижения на рынке услуг генподрядчика, тыс. руб.

...

Таблица 14. Программа кадрового аудита, тыс. руб.

...

Таблица 15. План управленческого обследования, тыс. руб.

...

Таблица 16. План описания бизнес-процессов, тыс. руб.

...

Таблица 17. План мероприятий по нематериальной мотивации сотрудников, тыс. руб.

...

***.*. Показатели достижения целей развития предприятия**

В состав показателей целей развития предприятия входят:

- Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности (Таблица 18) и
- Ключевые показатели эффективности деятельности (Таблица 19).

Для разработки плана по показателям была построена финансово-экономическая модель работы Общества на период ****-**** гг. Модель была основана на следующих планах изменения показателей за период:

- Рост выручки на **% в год,
- Увеличение рентабельности продаж по «Прибыли до вычета» с *% **** году до **% в **** году,
- Увеличение рентабельности собственного капитала с *, % в **** году до **% в **** году,
- Увеличение рентабельности активов с **, % в **** году до **, % в **** году,
- Повышение производительности труда на *% в год,
- Снижение операционных расходов на *% ежегодно.

Результат расчёта бюджетов, финансовых показателей, анализ безубыточности, анализ чувствительности см. Приложение *.

В следующих таблицах приведены плановые значения основных показателей финансово-хозяйственной деятельности и ключевых показателей эффективности на ****-**** гг.,

Таблица 18. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности на **-**** гг., тыс. руб. без НДС**

Наименование	****	****	****	****	****
Объем реализации услуг	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
Операционные расходы	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***
Валовая прибыль	* ***	** ***	** ***	** ***	** ***
Прибыль до налогообложения	***	* ***	** ***	** ***	** ***
Налоги и сборы	* ***	* ***	** ***	** ***	** ***
Чистая прибыль	***	* ***	* ***	** ***	** ***
Рентабельность по чистой прибыли, %	*%	*%	**%	**%	**%
Затраты капитального характера	* ***	* ***	* ***	* ***	* ***
Фонд оплаты труда	** ***	** ***	** ***	** ***	** ***

Таблица 19. Ключевые показатели эффективности деятельности

№	Наименование показателя	****	****	****	****	****
*	Рентабельность продаж по «Прибыли до вычета»	**%	**%	**%	**%	**%
*	Рентабельность собственного капитала	*, %	*, %	*%	*%	**%
*	Рентабельность активов	*, %	*, %	*, %	*, %	** , %
*	Повышение производительности труда, в год	*%	*%	*%	*%	*%
*	Снижение операционных расходов, в год	*%	*%	*%	*%	*%

*. Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией

мероприятий Программы

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

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск ошибок в подборе персонала
- Риск утраты или порчи имущества
- Риск невыполнения плана продаж

Риск ошибок в подборе персонала

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

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск утраты или порчи имущества

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

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.

Риск невыполнения плана продаж

Меры по снижению (исключению) риска:

В п. *.*.* на основе анализа рынка показано, что эти риски маловероятны при условии организации эффективного управления продвижением и выполнением услуг.

Для предотвращения риска планируется:

-

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

***.*. Технологические риски**

Поскольку современные таможенные технологии ориентированы на широкое использование средств ИТ, наибольший риск заключается в **исправности и ремонтпригодности этого оборудования.**

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

-

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

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

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

Меры по снижению (исключению) риска:

....

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

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

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

Меры по снижению (исключению) риска:

Для предотвращения данного риска планируется:

-

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

***.*. Финансовые риски**

Риск недостатка финансирования

Для финансирования стратегии будут использованы собственные средства Общества, поэтому риск может быть связан с

- отсутствием свободных денежных средств,

- отказом Росимущества в финансировании проектов развития.

Меры по снижению (исключению) риска:

-

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

***.*. Экономические риски**

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

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

Меры по снижению (исключению) риска:

....

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

4.6. Политические риски

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

Меры по снижению (исключению) риска:

Руководство Общества планирует:

-

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – отсутствует.

4.7. Возможности, связанные с реализацией Программы

Несмотря на сложную макроэкономическую обстановку, вызванную санкциями недружественных стран, текущая ситуация предоставляет Обществу некоторые новые возможности:

1.

Необходимо отметить, что реализация этих возможностей напрямую зависит от сценария социально-экономического развития РФ.

Согласно «Прогнозу социально-экономического развития Российской

Федерации на **** год и на плановый период **** и **** годов»¹ (далее Прогноз), разработанному Минэкономразвития в сентябре **** года, в соответствии с базовым вариантом развития (другие не рассматривались), в **** г. прогнозировалась отрицательная динамика ВВП в размере -*,%. На период ****-**** гг. прогнозировался рост ВВП на уровне *,% в год.

В документе «Сценарные условия функционирования экономики Российской Федерации и основные параметры прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на **** год и на плановый период **** и **** годов»², подготовленному Минэкономразвития России в **** году, представлен новый базовый вариант развития, который описывает наиболее вероятный сценарий развития российской экономики с учетом относительно оптимистичных изменений внешних условий. Согласно этому варианту, российская экономика в **** году вырастет на *,% процента. Восстановительный рост ВВП в **** году составит *,%, далее рост ускорится до *,% в **** году.

Таким образом, в наиболее вероятном сценарии ВВП РФ уже в **** году превысит ВВП **** года на %, а ВВП **** года превысит ВВП **** года на *,%. Следовательно, наиболее вероятный сценарий создаёт хорошие условия для успешной реализации Долгосрочной программы развития АО «XXX» на ****-**** гг. (далее Программа).

Однако, темп реализации Программы нужно подстраивать в зависимости от темпа восстановления экономики. Для оптимизации сроков выполнения Программы руководство Общества планирует организовать регулярный мониторинг индикаторов социально-экономического развития РФ, указанных в Прогнозе.

Приложение 1. Финансовый план АО «XXX» на ****-** гг.

Экономические расчеты выполнены путем разработки финансовой модели проекта в программном обеспечении Microsoft Excel.

Таблица 20. Условия расчета

Показатели	Значения
Прогнозный период, лет	*
Ставка дисконта, %	**, %
ИПЦ	**** год – *, %
	**** год – *, %
	**** год и далее – %
Индексация зарплаты	%

¹https://www.economy.gov.ru/material/file/ea2fd3ce38f2e28d51c312acf2be0917/prognoz_socialno_ekonom_razvitiya_rf_2023-2025.pdf

²****.://****.****.****.****/****/****/84160*2****279283*5*1*8*6**231**/**** _ **** _ 23.***

Бюджет движения денежных средств

Таблица 21. Бюджет движения денежных средств, тыс. руб.

...
БДДС показывает (см. Таблица 21), что при выбранном графике финансирования проект не испытывает трудностей с денежными средствами на всём периоде планирования. К концу периода планирования сумма свободных денежных средств составляет более ** млн. руб.

Прогнозный баланс

Таблица 22. Прогнозный баланс, тыс. руб.

...
Нераспределённая прибыль планируемого бизнеса (см. Таблица 22) составляет более ** млн. руб. к концу периода планирования.

Бюджет доходов и расходов

Таблица 23. Бюджет доходов и расходов, тыс. руб.

Статья	ИТОГО	****	****	****	****	****
Выручка	*** **	** **	** **	** **	** **	** **
Расходы	*** **	** **	** **	** **	** **	** **
Валовая прибыль	*** **	* **	** **	** **	** **	** **
Прибыль до налогообложения	** **	**	* **	** **	** **	** **
Выплаты налога на прибыль государству	** **	**	**	* **	* **	* **
Чистая прибыль	** **	**	* **	* **	** **	** **
Чистая прибыль с накоплением итога		**	* **	** **	** **	** **

Как видно из таблицы, компания показывает устойчивую операционную прибыль с **** года.

Таблица 24. Показатели рентабельности

Показатели	****	****	****	****	****
Коэффициент рентабельности валовой прибыли	**%	**%	**%	**%	**%
Коэффициент рентабельности операционной прибыли	*%	*%	**%	**%	**%
Коэффициент рентабельности чистой прибыли	*%	*%	**%	**%	**%

С **** года работы компания имеет отличные показатели рентабельности.

Анализ безубыточности

Таблица 25. Расчет уровня безубыточности, руб.

...
Как видно из приведенной выше таблицы, проект допускает сохранение прибыльности при падении выручки до **% от запланированной.

Анализ чувствительности

Анализ чувствительности показывает, что Программа обладает низкой чувствительностью к изменению основных параметров – см. Таблица 26. Даже при снижении выручки на **% от плановой финансовый план сохраняет рентабельность. Чувствительность к уровню прямых расходов минимальная: при увеличении этого параметра в * раза рентабельность сохраняется. Чуть более чувствительна Программа к уровню косвенных расходов, их нельзя увеличивать более чем на **% без потери рентабельности.

Низкая чувствительность Программы к уровню расходов означает, что в случае возникновения рисков невыполнения планов по выручке можно и нужно предпринимать меры за счёт увеличения расходов. Например, увеличивать рекламные расходы, нанимать дополнительных менеджеров по продажам и т. д.

Таблица 26. Анализ чувствительности

...