

©Питер-Консалт, piter-consult.ru, (812)984-4580, Skype Piter-Consult

**Федеральное государственное унитарное предприятие «XXX»**

## **Стратегия развития ФГУП на 2018-2022 гг.**

УТВЕРЖДАЮ

директор ФГУП «XXX»

\_\_\_\_\_

(подпись)

" \_\_\_\_ " декабря 2017\_г.

.....

## **Оглавление**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков .....</b>                         | <b>3</b>  |
| <b>1.1. Анализ внутренней среды.....</b>   | <b>3</b>  |
| 1.1.1. Общее описание деятельности предприятия .....                                     | 3         |
| 1.1.2. Описание системы управления персоналом .....                                      | 3         |
| 1.1.3. Описание средств информационных технологий .....                                  | 7         |
| 1.1.4. Анализ деятельности предприятия .....   | 7         |
| 1.1.5. Описание текущей стратегии развития.....  | 8         |
| <b>1.2. Анализ внешней среды.....</b>  | <b>9</b>  |
| 1.2.1. Анализ внешней среды проекта развития базы отдыха «YYY» .....                     | 9         |
| 1.2.2. Анализ внешней среды проекта развития дачного хозяйства ....                      | 10        |
| <b>1.3. Оценка рисков реализации стратегии развития .....</b>                            | <b>10</b> |
| 1.3.1. Риски технико-технологического развития предприятия .....                         | 10        |
| 1.3.2. Коммерческие риски .....  | 10        |
| 1.3.3. Риски в области управления персоналом.....  | 10        |
| 1.3.4. Финансовые риски .....  | 10        |
| 1.3.5. Экономические риски.....  | 11        |
| <b>2. Стратегические цели предприятия .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>3. Показатели достижения целей развития предприятия .....</b>                         | <b>11</b> |
| <b>4. Финансовое обеспечение стратегии развития .....</b>                                | <b>11</b> |
| <b>5. План мероприятий по реализации стратегии развития .....</b>                        | <b>11</b> |
| <b>6. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития.....</b>                       | <b>13</b> |
| <b>Приложение 1. Направления деятельности Предприятия в соответствии с Уставом .....</b> | <b>14</b> |
| <b>Приложение 2. Баланс Предприятия 2015-2017 гг .....</b>                               | <b>14</b> |
| <b>Приложение 3. Финансовый результат 2016-17 гг .....</b>                               | <b>14</b> |
| <b>Приложение 4. Бизнес-процесс контроля системы показателей</b>                         | <b>14</b> |
| <b>Приложение 5. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий .</b>                         | <b>14</b> |

**\*. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков**

**\*.\*. Анализ внутренней среды**

**\*.\*.\*. Общее описание деятельности предприятия**

Федеральное государственное унитарное предприятие «XXX», в дальнейшем именуемое «Предприятие», образовано в соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации от \*\* июня \*\*\*\* г. № \*\*\*-р и является правопреемником .....

Предприятие является коммерческой организацией.

Предприятие находится в ведомственном подчинении .....

Место нахождения Предприятия (юридический адрес): \*\*\*\*\*, г. Москва, .....

В штатном расписании Предприятия \*\* человек, фактически работают \*\* сотрудника.

Предприятие создано с целью выполнения работ, оказания услуг, связанных с .....

Виды деятельности Предприятия приведены в Приложении №\*.

На данный момент Предприятием выделены основные виды деятельности, которые расположены по приоритету развития:

.....

Предприятие занимается .....

Предприятие владеет на праве хозяйственного ведения помещениями .....

.....

Предприятию принадлежит на праве хозяйственного ведения следующие объекты недвижимости:

.....

**\*.\*.\*. Описание системы управления персоналом**

Определение потребности в людских ресурсах

Предприятие должно быть обеспечено достаточным количеством персонала требуемой квалификации для работы инфраструктуры – инженерных, строительных и др. вспомогательных служб.

Расчёт потребности в персонале необходимой компетентности и квалификации для выполнения производственных задач производится в следующем порядке:

- во внутренних регламентах определены трудозатраты на производство единицы услуг;

- на основе этих данных и предполагаемых объемах услуг планово-экономическим отделом (ПЭО) определено штатное расписание;
- при поступлении текущих заявок заказчиков, ПЭО определяет трудозатраты для выполнения заявки и анализирует фактическое наличие персонала;
- при недостатке персонала, руководители структурных подразделений подают заявки в отдел кадров. Заявки подаются в письменном виде. Требования к претенденту на вакантную должность (образование, квалификация, разряд, стаж работы) отражены в соответствующих должностных инструкциях.

#### Требования к компетентности, квалификации, опыту

Каждый работник, занятый в производстве услуг, складском хозяйстве, контроле качества, инженерных и вспомогательных службах, должен иметь необходимое образование, квалификацию и опыт.

В организации утверждены организационная структура предприятия, положения о подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции.

В должностной инструкции указываются:

- наименование должности;
- квалификационные требования (образование, стаж работы);
- подчиненность;
- функции (права и обязанности, возлагаемые данной инструкцией на должностное лицо);
- ответственность;
- взаимоотношения по службе.

#### Контроль состояния здоровья персонала, соблюдения требований техники безопасности и охраны труда

Ответственность за организацию первичных и контроль проведения повторных производственных инструктажей по охране труда, организацию специального обучения электро- и пожарной безопасности, правилам устройства и эксплуатации опасных производственных объектов (ОПО) возлагается на начальника отдела ОТ.

Ответственность за своевременное выполнение мероприятий по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии в подчиненных подразделениях, а также за соблюдение подчиненными работниками Правил по технике безопасности, пожарной и электробезопасности возлагается на начальников соответствующих подразделений.

#### Порядок приема на работу персонала и проверки его квалификации.

На основе имеющихся вакансий в штатном расписании и заявок от руководителей подразделений, инспекторы по кадрам подбирают необходимых

кандидатов посредством личных контактов, обращения в службы по трудоустройству, объявлений в прессе и т.д.

Специалист отдела кадров предоставляет соискателям подробную информацию об условиях работы и критериях соответствия имеющимся вакантным должностям.

Первичное собеседование с потенциальным кандидатом на вакантную должность проводит специально созданная комиссия. Комиссия выносит рекомендацию директору о возможном приеме на работу.

Окончательное решение о приеме кандидата на работу принимает директор.

Оформление, трудовая деятельность, увольнение персонала осуществляется в соответствии с действующим трудовым законодательством РФ. При приеме сотрудника на работу отдел кадров оформляет в двух экземплярах трудовой договор, который подписывают и работник, и работодатель.

При поступлении на работу кандидат знакомится с содержанием должностной инструкции, ставит в ней ознакомительную подпись.

Каждому вновь поступающему сотрудник отдела кадров выдаёт второй экземпляр трудового договора, копию должностной инструкции и доводит требования внутреннего трудового распорядка. Особый акцент в ознакомительной беседе ставится на специфике предприятия, требованиях заказчика к услугам и доведению до сотрудников их роли в достижении целей в области качества.

Каждый работник дает письменное обязательство соблюдать конфиденциальность служебной информации, выполнять требования внутреннего распорядка в соответствии с требованиями предприятия и письменно предупреждается об ответственности за их нарушение.

Делопроизводство по персоналу осуществляет инспектор по кадрам.

#### Обучение персонала

Обучение проводится с целью поддержания требуемого уровня квалификации действующего персонала предприятия, а также повышения уровня квалификации специалистов и рабочих (при необходимости).

Обучение на предприятии подразделяется на:

- внутреннее:
  - первичное
  - периодическое
  - экстренное
  - специальное
- внешнее

Обучение персонала проводится по следующим основным направлениям:

- требования действующих российских и международных нормативных

документов в областях деятельности, осуществляемой сотрудниками различных подразделений;

- требования нормативных документов предприятия, регламентирующих производственный процесс и отдельные виды деятельности на предприятии;
- теоретические основы профессиональных знаний;
- практические приемы работ с учетом специфических требований для каждого рабочего места;

Внутреннее обучение осуществляется внутри предприятия и силами персонала предприятия. Допускается привлечение специалистов из внешних организаций для проведения занятий. Также, после прохождения курса внешнего обучения сотрудником предприятия в сторонней организации, может осуществляться передача теоретических знаний и практических навыков во время внутреннего обучения.

Первичное обучение проводят с вновь принятыми в подразделения сотрудниками. Организует и контролирует процесс начальник подразделения. Первичное обучение проводят в соответствии с требованиями к должности, изложенными в соответствующих должностных инструкциях.

Периодическое обучение внутри производственных, вспомогательных и контрольных подразделений предприятия теоретическим знаниям и практическим навыкам в связи с занимаемой должностью проводится со всеми сотрудниками подразделения.

Специальное (индивидуальное) обучение проводят с определёнными сотрудниками по специально подготовленной программе, при необходимости и по усмотрению руководителя подразделения.

Экстренное обучение проводит начальник или исполняющий обязанности начальника подразделения с отдельными или со всеми сотрудниками подразделения, в работе которых выявлены ошибки, повлекшие изменение качества услуг, остановку оборудования или аварию. Обучение проводится в соответствии с Программой, разработанной на основе рекомендаций Комиссии, созданной для рассмотрения конкретной нестандартной производственной ситуации.

Потребности во внешнем обучении бюджетированы в Программе деятельности ФГУП на следующий год, разрабатываемой в соответствии с Постановлением правительства РФ №-\*\*\* от \*\*.\*\*.\*\*. «О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении ФГУП». При необходимости, разрабатывается программа внешнего обучения на основании предложений руководителей служб предприятия. Программа согласовывается главными специалистами и утверждается директором, затем передается в отдел кадров.

Периодическая проверка персонала в соответствии с «Положением об

аттестации»

Для подтверждения квалификации работников проводится их первоначальная и повторно-периодическая аттестация в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации руководителей и специалистов ФГУП. Проведение аттестации инициируется приказом директора предприятия.

Лица, признанные по результатам аттестации не соответствующими занимаемой должности, в срок до двух месяцев со дня аттестации могут быть переведены на другую работу (с их согласия). При невозможности перевода работника с его согласия на другую работу с ним в установленном порядке в тот же срок может быть расторгнут трудовой договор.

Делопроизводство при проведении проверок персонала в соответствии с «Положением об аттестации» осуществляется сотрудниками отдела кадров.

**\*.\*.\*. Описание средств информационных технологий**

В целях оперативного сбора информации для принятия управленческих решений, проведения анализа деятельности предприятия и текущей оценки финансово-хозяйственной деятельности на предприятии действует система документооборота, способствующая упорядочению и ускорению информационных процессов, предусматривающая формы, сроки и порядок представления отчетности (информации) как путем заполнения вручную типовых форм, так и посредством локальных компьютерных программ.

Все подразделения оснащены, в той или иной степени, техническими средствами управления и обработки информации на базе персональных компьютеров.

Наиболее эффективно информатизации поддаются следующие виды деятельности: бухгалтер, экономическая и финансовая деятельность, кадрово-правовая деятельность, документооборот.

**\*.\*.\*. Анализ деятельности предприятия**

Анализ деятельности предприятия ежеквартально представляется в .....  
Результаты за \*-й квартал \*\*\*\* год –см. Таблица 1.

Рентабельность Предприятия за этот период составила \*,\*\* % (план по Программе деятельности \*,\*\* %, план выполнен).

Себестоимость на рубль продаж составила \*\* коп. (план по Программе деятельности – \*\* коп.).

.....

**Таблица 1. Результаты деятельности Предприятия за \*-й квартал**

\*\*\*\* года

Производительность труда – \*\*\*,\* тыс. руб. на \* сотрудника (план по Программе деятельности – \*\*\*,\* тыс. руб.), план выполнен.

Среднесписочная численность работников составила \*\* чел. Среднемесячная заработная плата за отчетный период составила \*\*, \* тыс. руб. (за соответствующий период прошлого года – \*\*, \*тыс. руб.).

Долгосрочная кредиторская задолженность с контрагентами на \*\*. \*\*. \*\*\*\*г. составила \*\*\*\* тыс. руб.

Кредиторская задолженность на \*\*. \*\*. \*\*\*\*г составила \*\*\*\* тыс. руб.

Перед сотрудниками по выплате заработной платы – просроченная задолженность отсутствует;

Дебиторская задолженность на конец отчетного периода составила \* \*\*\* тыс. руб. Вся дебиторская задолженность является текущей.

Наличия признаков банкротства, просроченных задолженностей не имеется.

Сложившийся в результате деятельности Предприятия в \*\*\*\* и предшествующих годах баланс см. Приложение 2.

Анализ баланса и отчёта прибылях и убытках (см. ....

Приложение 3) показывает, что Предприятие .....

### **\*.\*.\*. Описание текущей стратегии развития**

Хотя стратегия развития Предприятия ранее не была формализована, руководство в своих планах и их реализации последовательно придерживалось определённых принципов развития, позволивших Предприятию сохраниться на рынке. К этим принципам можно отнести, в первую очередь, следующие:

- .....

Можно выделить \* стратегических направления деятельности Предприятия:

1. ....

Состав и объём услуг по первому направлению полностью определяется

- .....

Стратегия Предприятия в этом направлении заключается в

- .....

Возможности развития по второму стратегическому направлению связаны с

.....

**\*.\*. Анализ внешней среды**

**\*.\*.\*. Анализ внешней среды проекта развития базы отдыха «.....»**

Предварительный анализ показал, что на данный момент на рынке рекреационных услуг особо стоит вопрос развития системы санаторно-курортного оздоровления социально не защищенных групп населения (дети, инвалиды, отдыхающие с заболеваниями верхних и нижних дыхательных путей и т.д.). На данный момент этот сегмент рынка рекреационных услуг развит недостаточно.

Здоровье населения - один из важнейших элементов социального, культурного и экономического развития нашей страны. Именно поэтому Правительство Российской Федерации выделяет вопросы здоровья населения и развития здравоохранения в числе главных приоритетов своей деятельности.

Государственная система здравоохранения осуществляет санаторно-курортное лечение преимущественно социально незащищенных категорий населения — детей, лиц, больных туберкулезом, граждан, пострадавших в результате аварии на Чернобыльской АЭС, инвалидов, ветеранов войн.

В период новых экономических отношений, несмотря на рост общей заболеваемости населения, значительно сократилось число санаторно-курортных учреждений. Ослаб контроль за состоянием курортных ресурсов. Имеют место захват и порча земель курортов и лечебно-оздоровительных местностей, растаскивание и нерациональное использование природных лечебных ресурсов, приводящее к истощению и загрязнению минеральных вод и лечебных грязей и как результат – к утрате лечебной базы курортов.

С другой стороны, санаторно-курортное лечение и оздоровление различных возрастных категорий населения вновь востребованы. Повышается качество лечебных и оздоровительных услуг. За счет средств государственных внебюджетных фондов осуществляется частичное финансирование санаторно-курортного лечения, оздоровления и отдыха социально незащищенных групп населения, в том числе детей, ветеранов, инвалидов.

База отдыха «.....» расположена .....

Выводы:

1. В стране имеется дефицит объектов санаторно-курортного лечения.
2. Особенно из-за этого дефицита страдают наиболее незащищённые категории граждан, в частности, дети. Вместе с тем Правительство РФ выделяет средства на санаторно-курортное лечение незащищённых категорий.
3. .... является привлекательным местом для проведения оздоровительного отдыха.

4. Учитывая сложившуюся инфраструктуру, база отдыха «.....» могла бы стать местом расселения нуждающихся в услугах санаторно-курортного лечения незащищённых слоёв населения.

#### **\*.\*.\* Анализ внешней среды проекта развития дачного хозяйства**

Предварительный анализ показал, что объект представляет интерес для сдачи в круглогодичную аренду, поэтому был проведён анализ рынка данных услуг в ..... районе ..... области.

.....

Выводы:

1. ....район, в котором расположено дачное хозяйство ....., является привлекательным местом для круглогодичного отдыха.

2. Чтобы привлечь отдыхающих для сдачи коттеджей в аренду, нужно обеспечить достаточный уровень комфорта, принятый в домах отдыха ..... области.

#### **\*.\*. Оценка рисков реализации стратегии развития**

##### **\*.\*.\* Риски технико-технологического развития предприятия**

Риски, связанные с запуском, освоением и эксплуатацией нового оборудования базы отдыха и дачного хозяйства

Руководство предприятия планирует снизить указанные риски путём:

- .....

##### **\*.\*.\* Коммерческие риски**

Риск невыполнения плана сдачи в аренду базы отдыха и дачного хозяйства

Для предотвращения риска необходимо:

- .....

1. ....

##### **\*.\*.\* Риски в области управления персоналом**

Риск потери качества услуг вследствие недостаточной квалификации персонала

Для предотвращения этого риска .....

##### **\*.\*.\* Финансовые риски**

Наиболее существенный финансовый риск стратегии – неполучение требуемых для её реализации денежных средств.

.....

### **\*.\*.\*. Экономические риски**

Разрабатывая стратегию, авторы исходили из позитивного прогноза состояния экономики РФ. Однако, позитивные ожидания не исключают необходимости постоянно контролировать текущую ситуацию и своевременно предпринимать меры по

- .....

### **\*. Стратегические цели предприятия**

В направлении оказания услуг основному заказчику – .....

- повышение качества услуг,
- расширение ассортимента услуг,
- снижение себестоимости услуг.

В направлении оказания на коммерческой основе услуг предприятиям и частным лицам, используя активы, находящиеся в хозяйственном ведении Предприятия:

- модернизация объектов до уровня, требуемого рынком,
- организация продаж услуг,
- организация оказания услуг,
- достижение рыночного уровня рентабельности активов.

### **\*. Показатели достижения целей развития предприятия**

**Таблица 2. Стратегические показатели на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

### **\*. Финансовое обеспечение стратегии развития**

Объём требуемых инвестиций для реализации стратегии – см. Таблица 2. В качестве источника финансирования инвестиционной программы Предприятия рассматривается банковский кредит. Условия кредитования будут обсуждаться с wybranymi для переговоров банками после разработки бизнес-планов развития базы отдыха и дачного хозяйства.

### **\*. План мероприятий по реализации стратегии развития**

.....

Согласно распоряжению Минэкономразвития России от \*\* января \*\*\*\* г. N \*Р-ОФ под инновационным развитием понимается деятельность компаний, относящаяся к одной из следующих категорий:

- освоение новых технологий;
- разработка и выпуск инновационных продуктов;
- инновации в управлении;
- а также любая иная деятельность, имеющая своей целью разработку и внедрение новых технологий, инновационных продуктов и услуг, соответствующих мировому уровню, модернизацию существующих технологий, инновационное развитие ключевых отраслей промышленности Российской Федерации.

При разработке инновационной программы были учтены Рекомендации по разработке программ инновационного развития, утвержденные решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от \* августа \*\*\*\* г., протокол N \*. В соответствие с этими Рекомендациями в программу инновационного развития были включены мероприятия, обеспечивающие хотя бы одно из следующих условий:

- существенное (более \*\*%) уменьшение себестоимости выпускаемой продукции (услуг) без ухудшения основных пользовательских характеристик и снижения экологичности;
- существенную экономию энергетических ресурсов в процессе производства - не менее \*% ежегодно, до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;
- существенное улучшение потребительских свойств производимой продукции (повышение качества и снижение эксплуатационных расходов, повышение энергоэффективности, уменьшение числа отказов и аварий при эксплуатации, увеличение гарантийного срока эксплуатации, повышение степени утилизации продукции);
- значительное повышение производительности труда - не менее \*% ежегодно, до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;
- повышение экологичности процесса производства и утилизации отходов производства.

Таким образом, перечисленные выше мероприятия, направленные на снижение себестоимости услуг и повышения их качества являются инновационными.

Предприятие также планирует работы по повышению качества управленческого учёта путём внедрения учётного программного обеспечения на базе

ПО «\*С:Управление небольшой фирмой». Работы по подготовке проекта внедрения, закупка ПО и его инсталляция и настройка могут быть произведены за счёт собственной прибыли Предприятия. Внедрение средств информационных технологий для управленческого учёта позволит снизить непроизводительные потери и повысить эффективность производственных бизнес-процессов.

#### **\*. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития**

С целью мониторинга и контроля реализации стратегии развития после утверждения стратегии будет создана комиссия. Задачей комиссии является контроль реализации стратегии, то есть

- контроль выполнения планов мероприятий и
- контроль выполнения планов по показателям.

С целью выполнения поставленной задачи члены комиссии ежемесячно, до \*\*-го рабочего дня месяца обеспечивают подготовку отчётов по выполнению плана мероприятий и значениям показателей. Заседание комиссии, на котором рассматриваются отчёты и принимается проект решения проводится на \*\*-ый рабочий день месяца.

Бизнес-процессы план-фактного контроля показателей и плана мероприятий приведены в Приложении \* и \* соответственно.

**Приложение 1. Направления деятельности Предприятия в соответствии с Уставом**

Для достижения целей, указанных в Уставе, Предприятие осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности (предмет деятельности Предприятия):

- .....

**Приложение 2. Баланс Предприятия \*\*\*\*-\*\*\*\* гг**

**Таблица 3. Баланс Предприятия \*\*\*\*-\*\*\*\* гг, тыс. руб.**

.....

**Приложение 3. Финансовый результат \*\*\*\*-\*\* гг**

**Таблица 4. Отчёт о прибылях и убытках \*\*\*\*-\*\*\*\* гг., тыс. руб.**

.....

**.....Приложение 4. Бизнес-процесс контроля системы показателей**

.....

**Приложение 5. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий**

.....