

Акционерное общество «XXX»

## Стратегия развития таможенного оператора на 2023-2027 гг.

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор АО «XXX»

.....

\_\_\_\_\_  
(подпись)

" \_\_\_\_ " июля 2023г.

## 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.Анализ ФХД Общества в 2020-23 гг. на основании бухгалтерской отчётности	6
1.1.3.Описание системы управления персоналом	10
1.1.4.Описание средств информационных технологий	12
<b>1.2. Анализ внешней среды.....</b>	<b>12</b>
1.2.1.Анализ стратегических документов, касающихся развития отрасли, в которой организация осуществляет деятельность	12
1.2.2.Анализ рынков предприятия	14
<b>1.3. Оценка рисков реализации стратегии развития .....</b>	<b>26</b>
1.3.1. Организационный и управленческий риск	26
1.3.2. Технологические риски	28
1.3.3. Риск материально-технического обеспечения	29
1.3.4. Финансовые риски	29
1.3.5. Экономические риски	29
1.3.6. Политические риски	30
<b>2. Стратегические цели предприятия .....</b>	<b>30</b>
<b>3. Показатели достижения целей развития предприятия .....</b>	<b>31</b>
<b>4. Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии развития .....</b>	<b>32</b>
<b>5. Финансовое и ресурсное обеспечение стратегии развития.....</b>	<b>34</b>
<b>6. План мероприятий по реализации стратегии развития .....</b>	<b>35</b>
<b>7. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития .....</b>	<b>37</b>
<b>Приложение 1. Консолидированная бухгалтерская отчётность Общества за 2020-2022 гг.....</b>	<b>38</b>
<b>Приложение 2. Организационная структура Общества .....</b>	<b>40</b>
<b>Приложение 3. Штатное расписание Общества на июнь 2023 г.....</b>	<b>41</b>
<b>Приложение 4. Перечень объектов недвижимого имущества, находящихся в собственности АО «XXX» .....</b>	<b>43</b>
<b>Приложение 5. Бизнес-процесс контроля показателей .....</b>	<b>46</b>
<b>Приложение 6. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий.....</b>	<b>47</b>

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

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

## **1. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков**

### **1.1. Анализ внутренней среды**

#### **1.1.1. Общее описание деятельности предприятия**

Акционерное общество «XXX» создано в результате реорганизации Федерального государственного унитарного предприятия «XXX» Федеральной таможенной службы (ФГУП «XXX») в форме преобразования на основании распоряжения Территориального управления Росимущества в городе ....

АО «XXX» является правопреемником всех прав и обязанностей ФГУП «XXX» в соответствии со ст.\*\* Гражданского кодекса Российской Федерации. Поскольку Акционерное общество было создано только в конце \*\*\* года, вся история предприятия связана с ФГУП «XXX», созданного в соответствии с приказом ГТК России от \*\*.\*\*.\*\*\*\* № \*\*\*. Далее по тексту под Обществом понимается субъект хозяйственной деятельности, который до \*.\*\*.\*\*\*\* существовал в форме ФГУП «XXX», а с \*.\*\*.\*\*\*\* – в форме АО «XXX».

Общество оказывало следующие услуги:

- Проектирование, строительство и строительный контроль

Номенклатура объектов строительства:

➤ ....

Для реализации поставленных задач в системе ФГУП «XXX» были созданы региональные подразделения, которые включали в себя строительные и эксплуатационные службы, СВХ и таможенные терминалы.

....

В головном предприятии «XXX» службы строительного направления обеспечивали подготовку, проведение и контроль выполнения всего комплекса работ строительного цикла, в т.ч.:

➤ ....

За период существования предприятием построено и введено в эксплуатацию множество объектов таможенной инфраструктуры, в том числе:

➤ ....

Строительная деятельность Общества была ориентирована, прежде всего, на решение задач, определенных Федеральной таможенной службой. Одновременно предприятие расширяло круг деятельности, участвуя в торгах в интересах ряда государственных и коммерческих структур.

На все выполнявшиеся работы Общество имеет необходимые сертификаты и лицензии, в том числе лицензии МЧС России, Центра по лицензированию ФСБ России.

В соответствии с требованиями действующего Градостроительного кодекса,

Общество является членом саморегулируемой организации в области архитектурно-строительного проектирования и в области строительства, что подтверждается соответствующими свидетельствами.

В настоящее время ....

- Комплексная эксплуатация объектов инфраструктуры

С момента создания в \*\*\*\* году ФГУП «ХХХ» оказание услуг в области эксплуатации и технического обслуживания объектов таможенной и приграничной инфраструктуры являлось одним из направлений уставной деятельности Общества.

В течение \*\* лет эксплуатационные подразделения предприятий системы Общества обеспечивали бесперебойное функционирование таможенных и пограничных объектов, создают комфортные условия для работы находящимся на них сотрудникам. География оказания услуг представлена достаточно широко, практически на всей территории Российской Федерации. Объекты обслуживались как в крупных городах, так и в труднодоступных местах. Диапазон сложности объектов чрезвычайно широк, ....

Для обслуживания сложных многофункциональных объектов таможенной и пограничной инфраструктуры работал обслуживающий персонал общей численностью \*\*\*\* человек, профессионально подготовленный по \*\* специальностям.

Основными видами оказываемых услуг являлись:

➤ ....

С \*\*\*\* года помимо таможенных органов по вопросам обеспечения жизнедеятельности ведомственных объектов предприятия системы ФГУП «ХХХ» взаимодействуют с филиалами ....

В настоящее время перечень услуг в этом направлении ограничивается сдачей в аренду недвижимого имущества, принадлежащего Обществу на праве собственности.

- Меры по обеспечению соблюдения таможенного транзита

Услуга предоставляется перевозчикам, экспедиторам и иным декларантам процедуры таможенного транзита.

Услуги поручительства перед таможенными органами предоставляются перевозчикам и экспедиторам в тех регионах, где между Поручителем и соответствующей таможней, в рамках Генерального договора поручительства заключен договор поручительства в соответствии с Приказом ФТС РФ №\*\*\*, либо в зоне ответственности тех таможенных органов, инспекторы которых уполномочены подписывать дополнения к договору поручительства в соответствии с Приказом ФТС РФ №\*\*\*.

**1.1.2. Анализ ФХД Общества в \*\*\*\*-\*\* гг. на основании бухгалтерской отчётности**

Консолидированная бухгалтерская отчётность Общества за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. и п/п \*\*\*\* г. см. Приложение \*.

Далее представлены пояснения к отчётности по годам.

**Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах Федерального государственного унитарного предприятия «XXX» за \*\*\*\* год**

Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (стр. \*\*\*\* ф. №\*) .....

Прочие доходы Предприятия (стр. \*\*\*\*, \*\*\*\*, \*\*\*\*) ....

Себестоимость проданных товаров, работ и услуг за отчетный период (стр. \*\*\*\* ф. №\*) составила \*\* \*\*\* тыс. руб.

Управленческие расходы по сравнению с \*\*\*\*г. снизились на \*\*, \* % и составили - \*\* \*\*\* тыс. руб.

В отчетном периоде Предприятием получена валовая прибыль в сумме \*\*, \* млн. рублей (стр. \*\*\*\* ф. №\*), что ...

В \*\*\*\* году у ФГУП «XXX» ....

....

**Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах Федерального государственного унитарного предприятия «XXX» за \*\*\*\* год**

В отчетном периоде Предприятием получена валовая прибыль в сумме \*\* \*\*\* тыс. рублей (стр. \*\*\*\* ф. №\*). По итогам \*\*\*\* года ...

**Таблица 1. Основные показатели финансового результата в \*\*\*\*-\*\* гг.**

...

В \*\*\*\* году в ФГУП «XXX» ....

Поскольку в конце года Общество было преобразовано в АО, бухгалтерская отчётность анализировалась отдельно для ФГУП (до \*.\*.\*.\*\*\*\*) и для АО (с \*.\*.\*.\*\*\*\*).

**Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах Федерального государственного унитарного предприятия «XXX» с \*.\*.\*.\*\*\*\* по \*.\*.\*.\*\*\*\***

По итогам \*\*\*\* года получена прибыль в размере \*\* \*\*\* тыс. руб. (стр. \*\*\*\* ф. № \*).

Изменение нераспределённой прибыли за год отличается от чистой прибыли по следующим причинам:

...

В \*\*\*\* году Общество осуществляло свою деятельность в условиях ведения специальной военной операции. Конфликт на Украине, признание Российской Федерацией Донецкой и Луганской Народных Республик в качестве суверенных и независимых государств и связанные с этим события увеличили риски ведения бизнеса в Российской Федерации. При этом указанные обстоятельства не привели к ухудшению финансово-хозяйственного состояния ФГУП «XXX».

Предприятию не потребовалось привлекать дополнительные средства в том, числе кредитные и заемные, для поддержания платежеспособности и достаточного уровня оборотных активов. ФГУП «XXX» не нарушал условия договоров (контрактов) и сроки платежей, в том числе по выплате заработной платы. Сокращение персонала не проводилось.

В связи с продолжающейся Спецоперацией предприятие учитывает риск усиления внешнего давления на экономику России и возможности введения разного рода политически мотивированных санкций со стороны стран – членов НАТО и государств, следующих их политике.

**Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах Акционерное общество «XXX» за период с \*\*.\*\*.\*\*\*\* по \*\*.\*\*.\*\*\*\* года**

В отчетном периоде ....

В отчетном периоде Обществом показателем валовая прибыль ...

В декабре \*\*\*\* году АО «XXX» осуществляло свою деятельность в условиях продолжающейся СВО. При этом указанные обстоятельства не привели к ухудшению финансово-хозяйственного состояния Общества.

....

**Анализ финансовых коэффициентов**

**Таблица 2. Финансовые коэффициенты за \*\*\*\*-\*\* гг.**

	****П	****	****	****
<b>Прибыльность по EBITDA, %</b>				
<b>Значение</b>	*,*	_,****,*	_,**,*	_,**,*
<b>Норма</b>	>*			
<b>Коэффициент автономии</b>				
<b>Значение</b>	*,**	*,**	*,**	*,**
<b>Норма</b>	*,* - *,**			
<b>Коэффициент платежеспособности</b>				
<b>Значение</b>	**,*	**,*	*,*	*,*
<b>Норма</b>	* и более			
<b>Коэффициент текущей ликвидности</b>				
<b>Значение</b>	**,*	**,*	*,*	*,*

<b>Норма</b>	* - *			
<b>Чистый оборотный капитал</b>				
<b>Значение</b>	** ***	** ***	_* ** ***	_* ** ***
<b>Норма</b>	>*			

Отметим, что на протяжении анализируемых лет Общество ....

**Выводы:**

....

**1.1.3. Описание системы управления персоналом**

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

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

- ....

Требования к претенденту на вакантную должность (образование, квалификация, разряд, стаж работы) отражены в соответствующих должностных инструкциях.

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.

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 Генеральный 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 начальник отдела кадров.

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.

Обучение персонала проводится с целью поддержания требуемого уровня квалификации действующего персонала предприятия. Потребности во внешнем обучении учитываются в бюджете на следующий год. При необходимости разрабатывается программа внешнего обучения на основании предложений руководителей служб предприятия. Программа согласовывается главными специалистами и утверждается директором, затем передается в отдел кадров.

Организационная структура Общества представлена в Приложении №\*.

Штатное расписание на июнь \*\*\*\* г. см. Приложение №\*.

\*\* мая \*\*\*\* года Советом директоров Общества было утверждено Положение АО «XXX» о системе КПЭ, список и плановые значения КПЭ на \*\*\*\* год.

#### **1.1.4. 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 полно автоматизированы следующие виды деятельности: бухгалтер, экономическая и финансовая деятельность, кадрово-правовая деятельность, документооборот.

...



## 1.2. Анализ внешней среды

### 1.2.1. Анализ стратегических документов, касающихся развития отрасли, в которой организация осуществляет деятельность

Стратегическим документом в таможенной отрасли является «Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до \*\*\*\* года», утверждённая распоряжением Правительства Российской Федерации от \*\* мая \*\*\*\* г. № \*\*\*\*-р<sup>1</sup>.

В Стратегии определены механизмы реализации таможенной службой Российской Федерации государственной политики в сфере обеспечения экономической и иных видов безопасности при осуществлении внешней торговли товарами и взаимной торговли государств - членов Евразийского экономического союза (далее - Союз), обеспечивающие преемственность между стратегическими приоритетами и задачами государственного управления социально-экономическим развитием Российской Федерации на долгосрочную перспективу, а также задачами развития внешнеэкономической деятельности.

Стратегической целью развития Федеральной таможенной службы является формирование к \*\*\*\* году качественно новой, насыщенной "искусственным интеллектом", быстро перенастраиваемой, информационно связанной с внутренними и внешними партнерами, "умной" таможенной службы, незаметной для законопослушного бизнеса и результативной для государства.

Основные стратегические направления развития таможенной службы Российской Федерации:

1. ...
2. ...

В документе также содержатся плановые значения контрольных показателей реализации Стратегии.

### 1.2.2. Анализ рынков предприятия

Общество работает или планирует работать на следующих рынках:

#### 1.2.2.1. Строительство инфраструктуры по заказам органов государственной власти и контроля

Хотя в настоящее время работа в этом направлении не ведётся, услуги в области строительства, в том числе по генподряду, проектные работы, строительный контроль являются перспективными для Общества.

Перспектива роста рынка этих услуг определяется двумя факторами:

---

1 \*\*\*\*\*.//\*\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*?\*\*\*=1689092654&\*\*\*=\*\*&\*\*\*=\*\*&\*\*\*=\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*&\*\*\*=\*\*\*\*\*%20\*\*\*\*\*%20\*\*\*\*\*%20\*\*\*\*\*%20\*\*%202030%20\*\*\*\*



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»<sup>6</sup>, 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 \*,\*%. Такими же темпами будет сокращаться дефицит бюджета, а значит, повышаться возможности финансирования строительства зданий и сооружений для нужд органов государственного управления.

Для оценки перспектив увеличения выручки Общества по строительному направлению необходимо также проанализировать конкурентную обстановку в этой отрасли.

Конкуренция в сфере строительства высока. По данным ФАС России<sup>7</sup> в ней задействовано \*\*\* тыс. строительных организаций. Правда большинство из них не составляют конкуренцию на рынке госзаказа по причине отсутствия необходимых ресурсов и соответствующего лицензирования.

Являясь преемником ФГУП «ХХХ», выполнявшего строительные работы для ФТС и других государственных учреждений с \*\*\*\* года, Общество имеет большой опыт строительства по государственному заказу. На все выполняемые работы Общество имеет необходимые сертификаты и лицензии, в том числе лицензии МЧС России, Центра по лицензированию ФСБ России. В соответствии с требованиями действующего Градостроительного кодекса, Общество является членом саморегулируемой организации в области архитектурно-строительного проектирования и в области строительства, что подтверждается соответствующими свидетельствами. Предприятие обеспечено всеми необходимыми ресурсами, а при необходимости, способно приобрести дополнительные ресурсы на рынке.

Таким образом, Общество способно конкурировать в области государственного строительного заказа на самом высоком уровне. Ограничением могут являться только факторы, препятствующие конкуренции в этой области.

---

<sup>6</sup> \*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/84160\*2\*\*\*\*279283\*5\*1\*8\*6\*\*231\*\*/\*\*\*\*\* \_\*\*\*\*\* \_2023.\*\*\*  
<sup>7</sup> \*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*/2394

Федеральная антимонопольная служба, которая ведёт работу по созданию конкурентных условий, разработала комплексную «дорожную карту» по развитию конкуренции, утвержденную Правительством Российской Федерации от \*\*.\*\*.\*\*\*\* г. № \*\*\*\*-р<sup>8</sup>. В ней предусмотрены конкретные шаги для решения этих проблем. В соответствии с «дорожной картой» разработан и одобрен Правительством законопроект, предусматривающий установление единых стандартов предоставления государственных и муниципальных услуг в сфере строительства. Выполнение этой программы позволит Обществу в полной мере реализовать свой потенциал на строительном рынке.

### **1.2.2.2. Предоставление услуг по обеспечению соблюдения таможенного транзита**

Национальная система обеспечения таможенного транзита в полную силу заработала в \*\*\*\* году. За прошедшие годы система твердо встала на ноги и на сегодняшний день обеспечивает более половины объема международного транзита по территории России<sup>9</sup>.

Применение процедуры таможенного транзита полезно импортёру в следующих случаях<sup>10</sup>:

- ....

При этом, с точки зрения участника ВЭД поручительство является наиболее удобным способом обеспечения, как с точки зрения простоты и скорости оформления (по сравнению с залогом и банковской гарантией), так и с точки зрения сохранения в обороте денежных средств (по сравнению с денежным депозитом и той же банковской гарантией).

Благодаря электронной форме взаимодействия с таможенными органами, поручительство позволяет оперативно реагировать на любые изменения в условиях перевозки, а клиенту (перевозчику либо получателю), благодаря использованию единой электронной системы оформления, позволяет отслеживать все свои перевозки и затраты в одном месте.

В настоящее время предпринимаются мероприятия по международной интеграции национальных систем обеспечения таможенного транзита ЕС, ЕаЭС, Азербайджана и других стран на единых, равноправных и взаимовыгодных условиях. В соответствии с положениями ст. \*\* Таможенного кодекса Евразийского экономического союза «Способы обеспечения исполнения обязанности по уплате таможенных пошлин, налогов» одним из способов обеспечения обязательств участников ВЭД по уплате таможенных пошлин, налогов, наряду с денежными

---

8 \*\*\*\*.://\*\*.\*\*\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*/71930872/

9 \*\*\*\*.://\*\*\_\*\*\*\*\*.\*/\*\*/\*\*\*\*/

10 \*\*\*\*.://\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*/2020/02/14/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\_\*\*\*\*\*/

депозитами, залогом имущества и банковскими гарантиями, является поручительство.

Конкурентами Общества по этой услуге являются:

...<sup>11</sup>

Акционерное общество ... специализируется на предоставлении услуг по обеспечению уплаты таможенных пошлин, налогов, пеней перед таможенными органами государств – членов Евразийского экономического союза по следующим основным направлениям:

- обеспечение обязательств по уплате таможенных платежей в случаях:  
....
- включение юридического лица в реестр лиц, ведущих свою деятельность в области таможенного дела таких как:  
....
- предоставление поручительства перед таможенными органами в качестве обеспечения обязательств организаций-импортеров табачной продукции при получении ими акцизных марок.  
....

...<sup>12</sup>

Группа компаний ... специализируется на комплексных решениях в области таможенного дела на территории ЕАЭС, транспортной логистики и экспедирования в любой точке земного шара.

В Группу компаний входят юридические лица - крупнейшие таможенные представители, обладающие собственной широкой сетью представительств в \*\* субъектах РФ. ГК осуществляет оформление поручительства по обеспечению исполнения обязанности уплаты таможенных пошлин, специальных, антидемпинговых, компенсационных пошлин при таможенной процедуре таможенного транзита.

Обеспечение может понадобиться не только при пересечении границы, но и в других случаях, где открывается процедура таможенного транзита. Например, перевозка груза под таможенным контролем между внутренними постами, обратный вывоз товара при процедуре временный ввоз.

На сайте ГК декларированы следующие конкурентные преимущества:

- ...

---

<sup>11</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*. \*\*/

<sup>12</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*. \*\*/

...<sup>13</sup>

... предоставляет поручительство при таможенном транзите в соответствии со ст. <sup>\*\*\*</sup> ТК ЕАЭС.

... с \* августа <sup>\*\*\*\*</sup> года включено в реестр таможенных представителей и осуществляет свою деятельность на всех направлениях.

Наиболее интенсивно развиваемое сейчас направление — это декларирование таможенного транзита в соответствии с Приказом Министерства финансов РФ от \*\*.\*\*.\*\*\*\* г. № <sup>\*\*\*</sup>Н.

...

...

Поручительство ... принимается таможенными органами РФ в качестве меры обеспечения по таможенному транзиту... предлагает выгодные условия работы по данному сервису, а также имеет ресурсы для любых сумм обеспечения<sup>14</sup>.

....

Перечень лиц, которые выступают поручителями перед таможенными органами Российской Федерации при таможенной процедуре таможенного транзита, опубликован на сайте ФТС РФ<sup>15</sup>.

Поскольку поручительство является наиболее удобной формой обеспечения таможенного транзита, перспектива роста рынка этих услуг определяется перспективой возрастания самого таможенного транзита. Специалисты называют главным фактором роста объёма этой таможенной процедуры увеличении грузопотока через страны ЕАЭС.

Согласно «Долгосрочному прогнозу экономического развития Евразийского экономического союза до <sup>\*\*\*\*</sup> года»<sup>16</sup> товарооборот между странами ЕАЭС имеет хорошие перспективы роста. Кроме того, по территории ЕАЭС проходят два международных транспортных коридора: «Север — Юг» и «Запад — Восток». Международный транспортный коридор «Север — Юг» — ключевой меридианный коридор евразийского транспортного каркаса с большими перспективами. Транспортная магистраль «Запад — Восток» способствует выходу на востоке к железнодорожным узлам Казахстана, Китая, Монголии, через российские порты — в дружественные страны Востока.

Таким образом, перспективы роста таможенного транзита хорошие, что определяет высокие темпы роста рынка услуг таможенного поручительства. С

---

13 <sup>\*\*\*\*</sup>://<sup>\*\*\*</sup>\_<sup>\*\*\*\*\*</sup>.<sup>\*\*</sup>/<sup>\*\*\*</sup>/

14 <sup>\*\*\*\*</sup>://<sup>\*\*\*\*\*</sup>.<sup>\*\*\*\*\*</sup>.<sup>\*\*</sup>/<sup>\*\*\*\*</sup>/44197389-<sup>\*\*\*</sup>-<sup>\*\*\*\*\*</sup>\_<sup>\*\*\*\*\*</sup>\_<sup>\*\*\*\*\*</sup>\_<sup>\*\*\*\*\*</sup>\_<sup>\*\*\*\*\*</sup>\_<sup>\*\*\*\*\*</sup>\_<sup>\*\*\*\*\*</sup>\_<sup>\*\*\*\*\*</sup>/

15 <sup>\*\*\*\*</sup>://<sup>\*\*\*\*\*</sup>.<sup>\*\*\*</sup>.<sup>\*\*</sup>/<sup>\*\*\*\*\*</sup>/<sup>\*\*\*\*</sup>/292592

16 <sup>\*\*\*\*</sup>://<sup>\*\*\*</sup>.<sup>\*\*\*\*\*</sup>.<sup>\*\*\*</sup>/<sup>\*\*\*\*\*</sup>/<sup>\*\*\*\*\*</sup>/<sup>\*\*\*\*</sup>/<sup>\*\*\*\*\*</sup>\_<sup>\*\*\*\*\*</sup>\_<sup>\*\*\*\*\*</sup>\_<sup>\*\*\*\*\*</sup>.<sup>\*\*\*</sup>



оформления наталкивается на усложнение структуры товарооборота, многие участники ВЭД теперь одновременно являются и импортерами, и экспортерами.

Макроэкономические факторы оказывают влияние на динамику всех отраслей экономики РФ, в том числе на рассматриваемый рынок таможенных брокеров<sup>19</sup>. Основными группами факторов являются: экономические, политические, социальные и технологические.

**Экономические**

....

**Демографические (социальные)**

....

**Технологические**

....

**Политические**

....

В целом влияние макрофакторов на рынок таможенных брокеров можно оценить как положительное.

Рынок таможенных брокеров в России находится на стадии зрелости жизненного цикла. На данной стадии возрастает роль ценовой конкуренции, так как услуги предлагаются многими компаниями. Рынок на данном этапе сильно сегментирован, таможенные представители стараются удовлетворить все возможные потребности. Главная задача компании на данном этапе — сохранить, а по возможности расширить свою долю рынка и добиться устойчивого преимущества перед прямыми конкурентами.

Компания, участвующая во внешнеэкономической деятельности, при выборе таможенного представителя обращает внимание, прежде всего, на профессионализм сотрудников и оперативное решение задач. В отзывах компаний, которые сотрудничают с таможенными представителями, отмечается компетентность сотрудников, их высокая квалификация, внимательность в работе. Оперативность в решении задач проявляется в высокой организованности всех рабочих процессов, способности выполнять задачи не только в установленные сроки, но и быстрее. На третьем месте находится критерий ответственного подхода в работе таможенных брокеров.

В настоящее время институт таможенных представителей – важная составляющая таможенного процесса в России, обеспечивающая выполнение существенной части работ по таможенному оформлению перевозимых через границу товаров. Дальнейшему развитию таможенного представительства способствует острая потребность в компетентных, опытных, ответственных посредниках в таможенных операциях, ориентирующихся в постоянно меняющемся законодательстве, новых стандартах и технологиях работы, гибко и

---

<sup>19</sup> \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*1/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*



адекватно реагирующих на вызовы со стороны мировой экономики и национальной политики.

#### 1.2.2.4. Рынок услуг информационного оператора

Эти услуги также планируется организовать в течение планируемого в стратегии периода.

Информационным оператором является российская организация, осуществляющая деятельность по обеспечению обмена документами и (или) сведениями в электронной форме с использованием собственной информационной системы между заинтересованными лицами и информационной системой таможенных органов. Информационный оператор может также осуществлять деятельность по обеспечению удаленного доступа таможенных органов к системам учета товаров уполномоченных экономических операторов<sup>20</sup>.

Схема подключения в общем виде с использованием «информационного оператора» выглядит следующим образом<sup>21</sup>:

...

Выгоды данной системы очевидны, одна из основных - участнику ВЭД нет необходимости проводить весь комплекс вышеуказанных мероприятий.

Причем для декларанта и его информационных систем абсолютно не заметен «информационный оператор» и не требуется дополнительной настройки прикладного декларантского ПО.

Участники ВЭД работая в системе электронного декларирования и пользуясь услугами информационного оператора, экономят время и средства, получают возможность минимизировать бумажный документооборот, ускорить процессы создания ДТ и таможенного оформления, а также создать единую базу данных по всей внешнеэкономической деятельности предприятия<sup>22</sup>.

Список информационных операторов, с которыми у ЦИТТУ заключены соглашения об информационном взаимодействии при представлении сведений в электронной форме с использованием международной ассоциации сетей «Интернет» опубликован на сайте ФТС РФ<sup>23</sup>.

#### 1.2.2.5. Сдача недвижимости в аренду

Обществу принадлежат на правах собственности \* объектов недвижимости-

---

20\*\*\*\*\*://\*\*\*.\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\* \_ \*\*\* \_ \*\* \_304093/6\*\*88\*31\*29\*\*1\*371\*5\*4\*7\*5\*61\*\*o\*\*\*67\*7\*/

21 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/

22 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*/724952/\*\*\*\*\*/\*\*\*\* \_ \*\*\*\*\* \_ \*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*

23 \*\*\*\*\*://\*\*\*\*\*.\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/198826

см. Приложение \*.

Большую часть площади объекта №\* занимает само Общество. Небольшую площадь этого объекта планируется сдать в аренду, проводится оценка стоимости, потенциальный арендатор имеется. Часть объектов (№\* и \*) сданы в аренду. Другие (№\* и \*) размещены на ресурсах для проведения аукционов.

Планов по приобретению объектов недвижимости для сдачи в аренду, продажи объектов, активной работы на рынке недвижимости Общество не имеет, поэтому анализ этого рынка не проводился.

### **Выводы:**

1. ...

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

#### **\*.\*.\*. 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:**

....

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.

**1.3.6. 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.

### \*. Стратегические цели предприятия

Стратегические цели Общества должны основываться на

- Указах и поручениях Президента Российской Федерации,
- Постановлениях и распоряжениях Правительства Российской Федерации,
- Директивах Федерального агентства по управлению государственным имуществом (далее - Росимущество),
- документах стратегического планирования федерального и регионального уровня,
- Уставных целях Общества,
- Анализе внутренней среды,
- Анализе внешней среды.

Согласно Уставу, целями деятельности Общества является получение прибыли и повышение рыночной стоимости его акций.

В результате анализа внутренней и внешней среды стратегические цели Общества на период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. определены следующим образом:

1. ...

### \*. Показатели достижения целей развития предприятия

В состав показателей целей развития предприятия входят:

- Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности (Таблица 3) и
- Ключевые показатели эффективности деятельности (Таблица 4).

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.

**Таблица 3. 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 4. 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	*%	*%	*%	*%	*%

**\*. Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии развития**

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.

**\*. Финансовое и ресурсное обеспечение стратегии развития**

В ходе реализации стратегии Общество будет использовать следующие ресурсы.

**• Финансовые ресурсы**

Объём требуемых инвестиций для реализации стратегии – см. \*. План мероприятий по реализации стратегии развития

Таблица 5.

В качестве источника финансирования инвестиционной программы Предприятия рассматриваются ....

**• Производственные ресурсы**

С учётом специфики услуг организации производственные ресурсы, которые требуют усиления, это, в основном, средства ИТ.

**• Кадровые ресурсы**

Персонал Общества представляет из себя коллектив профессиональных и мотивированных сотрудников. Для поддержания необходимого уровня компетенции, а также для совершенствования системы управления персоналом, в рамках стратегической инициативы №\* предусмотрены соответствующие мероприятия.

**• Информационные ресурсы**

Для эффективного управления персоналом и ТМЦ необходимо внедрять в систему управления современные информационные технологии. Эта работа запланирована в рамках реализации стратегической инициативы №\*.

**• Материально-технические ресурсы**

Общество обладает всеми необходимыми материально-техническими ресурсами (мебелью, компьютерами, средствами связи, инструментом, расходными материалами и т. д.), необходимыми для начала реализации стратегии. Денежные средства на дополнительные ресурсы запланированы в инвестиционном плане на планируемый период.

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

**Таблица 5. План мероприятий по реализации стратегии развития, тыс. руб.**

№	Мероприятия	****	****	****	****	****
<b>Цель *: Увеличение доли на рынке таможенного транзита</b>						
* * . .	...	***				
* * . .	...		***	***	***	***
* * . .	...		***	***	***	***
<b>Цель *: Построение рентабельного бизнеса в качестве таможенного представителя</b>						
* * . .		***				
* * . .		***				
* * . .						
* * . .			****	***	***	***
* * . .			***	***	***	***
<b>Цель *: Построение рентабельного бизнеса в качестве информационного оператора</b>						
* * . .		****				
* * . .		***				
* * . .			****	***	***	***
* * . .			***	***	***	***
<b>Цель *: Построение рентабельного бизнеса в качестве генподрядчика</b>						



№	Мероприятия	****	****	****	****	****
* *			***	***	***	***
* *			***	***	***	***
<b>Цель *: Оптимизация затрат Общества</b>						
* *		***				
* *		***	***	***	***	***
* *		***				
* *			****			
* *			***			
* *			***			
* *			****			
* *			***			
	<b>Итого</b>	****	****	****	****	****

**\*. 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. Консолидированная бухгалтерская отчётность Общества за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

....

**Приложение \*. Организационная структура Общества**

...

**Приложение \*. Штатное расписание Общества на июнь \*\*\*\* г.**

...

**Приложение \*. Перечень объектов недвижимого имущества, находящихся в собственности АО «XXX»**

**Приложение \*. Бизнес-процесс контроля показателей**

...

**Приложение 6. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий**

...