

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент органи-
зации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

« ____ » _____ 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование стратегического управления АО «Амурские ком-
мунальные системы»

Исполнитель

студент группы 472-узб1

(подпись, дата)

А.В. Задорожный

Руководитель

доцент, к.э.н.

(подпись, дата)

А.В. Васильева

Консультант по

экономической части

доцент, к.э.н.

(подпись, дата)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

ассистент

(подпись, дата)

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет _____
Кафедра _____

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой

_____ И.О. Фамилия
подпись
« _____ » _____ 20__ г.

З А Д А Н И Е

К выпускной квалификационной работе студента _____

1 Тема выпускной квалификационной работы _____

(утверждено приказом от _____ № _____)

2 Срок сдачи студентом законченной работы _____

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе: _____

4 Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих проработке вопросов):

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) _____

6 Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов)

7 Дата выдачи задания _____

Руководитель выпускной квалификационной работы _____
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): _____
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 83 с., 23 таблиц, 19 рисунков, 6 приложений, 51 источник.

СТРАТЕГИЯ, ЦЕЛИ, ОРГАНИЗАЦИЯ, АМУРСКИЕ КОММУНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ, ЭКОНОМИКА, ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, РАЗВИТИЕ

Стратегия организации – это система мер, которая рассчитана на перспективу, а потому обеспечивает достижение стоящих перед организацией целей. Выбор стратегии является важнейшим этапом стратегического планирования, поскольку от того, какая стратегия будет выбрана, зависит будущее организации.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование стратегического управления АО «Амурские коммунальные системы».

Объектом выпускной квалификационной работы является АО «Амурские коммунальные системы».

Предмет – стратегическое управление.

Информационную базу исследования для написания выпускной квалификационной работы составили нормативно-правовые документы, интернет-ресурсы, учебная литература отечественных и зарубежных авторов.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты стратегического управления предприятием	9
1.1 Стратегическое управление предприятием: сущность, понятие, факторы	9
1.2 Классификация стратегий организации	15
1.3 Этапы и алгоритм формирования стратегического управления организации	29
2 Анализ стратегического управления АО «Амурские коммунальные системы»	36
2.1 Краткая характеристика АО «Амурские коммунальные системы»	36
2.2 Анализ внешней среды АО «Амурские коммунальные системы»	38
2.3 Анализ внутренней среды АО «Амурские коммунальные системы»	51
2.4 Анализ стратегических целей и стратегии развития АО «Амурские коммунальные системы»	60
3 Совершенствование стратегического управления АО «Амурские коммунальные системы»	63
3.1 Обоснование мероприятия по совершенствованию стратегического управления АО «АКС»	63
3.2 Разработка мероприятия по переходу на угольное топливо в АО «АКС»	66
3.3 Экономическая эффективность реализации мероприятия по переходу на угольное топливо в АО «АКС»	70
Заключение	76
Библиографический список	80
Приложение А Устав АО «Амурские коммунальные системы»	84
Приложение Б Организационная структура АО «Амурские коммунальные системы»	117
Приложение В Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД АО «Ам-	

урские коммунальные системы»	118
Приложение Г Бухгалтерский баланс АО «АКС» за 2015 – 2017 гг.	119
Приложение Д Отчет о финансовых результатах АО «АКС» за 2016 – 2017 гг.	123
Приложение Е Отчет о финансовых результатах АО «АКС» за 2015 г.	126

ВВЕДЕНИЕ

Эффективная и долгосрочная работа любой организации, ее экономический рост и развитие определяются правильным выбором стратегических ориентиров, которые позволяют лучше реализовать потенциальный человеческий капитал и другие ресурсы.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. Развитие рынка коммунальных услуг, как хозяйствующего субъекта, затрагивает жизненно важные интересы населения страны. Организации коммунального хозяйства, удовлетворяя каждодневные потребности населения, влияют на эффективность функционирования всего народнохозяйственного комплекса. Однако коммунальное хозяйство, в прошлом отнесенное к непроемкой сфере экономики, не инвестировалось в приоритетном порядке и не вызывало острого интереса к проблемам его развития, что не способствовало динамичному развитию теории и практики функционирования рынка коммунальных услуг.

Возрастание роли организаций по оказанию коммунальных услуг в структуре экономики связано с тем, что с одной стороны, имущество, находящееся на балансе организации оказывающие коммунальные услуги из года в год растет, а с другой стороны – увеличивается уровень монополизации коммунальных услуг при неизменности их качества. Отмеченное обстоятельство создает социальное напряжение в обществе и не способствует эффективному функционированию рынка коммунальных услуг.

Стратегии развития большинства организаций по оказанию коммунальных услуг не разработаны и не сформировались. Они представляют собой краткосрочные планы, разработанные «от достигнутого» и основаны на скудных ресурсах бюджета, что сдерживает формирование перспективных целей развития рынка коммунальных услуг.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуа-

ции организации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

В прошлом многие организации могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию организации к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса.

Не существует единой стратегии для всех организаций, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации уникален, так как он зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, ее потенциала, состояния экономики, культурной среды, поведения конкурентов и других факторов.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование стратегического управления АО «Амурские коммунальные системы».

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты стратегического управления предприятием;
- изучить классификацию стратегий организации;
- проанализировать стратегическое управление АО «Амурские коммунальные системы»;
- выполнить анализ внутренней и внешней среды АО «Амурские коммунальные системы»;
- разработать мероприятие по переходу на угольное топливо в АО «Амурские коммунальные системы».

Объектом выпускной квалификационной работы является АО «Амурские коммунальные системы».

Предмет – стратегическое управление.

Информационную базу исследования для написания выпускной квалификационной работы составили нормативно-правовые документы, интернет-ресурсы, учебная литература отечественных и зарубежных авторов.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Стратегическое управление предприятием: сущность, понятие, факторы

В рыночной экономике организация постоянно вынуждена приспосабливаться к усиливающейся вынуждена внешней среды и в первую очередь бороться с конкурентами, выпускающими и оказывающими аналогичную продукцию и услуги. Это требует от организации выработку своего пути развития в соответствии с требованиями рынка, т.е. чтобы быть финансово устойчивым, нужно расти, изыскивать новые формы применения капитала, новые экономически эффективные технологии производства, новые формы доведения продукции до рынка и др. Стратегия представляет собой совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей¹.

Цели организации – это ключевые результаты, к которым стремится организация в своей деятельности. Стратегия призвана обеспечивать адаптацию организации к быстро меняющейся окружающей среде, поэтому она должна отвечать на следующие вопросы: что, в каком количестве и какого качества производить; как и на какие рынки работать; какие действия, как и зачем необходимо осуществлять в первую очередь².

Таким образом, реализация стратегии может обеспечить постоянное усиление экономической мощи организации, повышение конкурентоспособности произведенных товаров и оказываемых услуг.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии³:

– Стратегия как конкретный долгосрочный план действий – достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. М., 2014. С. 7.

² Ансофф И. Стратегическое управление. М., 2014. С. 24.

³ Баканов Г.Б. Стратегический менеджмент: курс лекций. Таганрог, 2014. С. 17.

план действий с разбивкой по временным интервалам, реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели. В основном именно такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой. Такой подход, бесспорно, основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению (рисунок 1).



Рисунок 1 – Стратегия как конкретный долгосрочный план действий

– Стратегия как долгосрочное качественно определенное направление развития – касается сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей, т.е. цель – это место назначения, а стратегия – средство достижения цели (рисунок 2).



Рисунок 2 – Стратегия как долгосрочное качественно определенное направление развития

Основными компонентами стратегии организации являются⁴:

⁴ Баканов Г.Б. Стратегический менеджмент: курс лекций. Таганрог, 2014. С. 19.

- усилия для качественного изменения стратегии;
- усилия для точной подстройки основной стратегии;
- действия по решению специфических для компании проблем и стратегические внутренние действия;
- действия по закреплению новых возможностей (новые рынки, приобретения и др.);
- действия по достижению краткосрочной прибыли;
- решения в функциональной области управления;
- подходы к диверсификации, поиск новых отраслей;
- действия в целях изменения условий в отрасли;
- действия для усиления долгосрочной конкурентной позиции;
- защитные действия против отечественных и зарубежных конкурентов.

Понятие «стратегия организации» обширно. На практике данное понятие раскрывается следующим образом⁵:

– Стратегия как альтернатива развития – задача определения альтернатив развития организации не ставится, а стратегия является просто долгосрочным планом компании. В лучшем случае имеет место подмена выработки альтернатив описанием пессимистического, оптимистического и реалистического вариантов развития. Такие варианты нужны, но не как результат, а как аналитическая база для дальнейшей выработки альтернатив.

– Стратегия как переосмысление своего бизнеса – прорабатываемые стратегические альтернативы обычно не выходят за рамки сложившейся конфигурации бизнеса, рассматривая лишь рост по тем или иным параметрам (расширение номенклатурного ряда, экспансия в новые регионы и др.). Радикальным результатом переосмысления своего бизнеса является уход из него и переход в новый бизнес. Обычно такая альтернатива появляется, когда перспективы дальнейшего развития бизнеса оказываются неочевидными или не соответствуют требованиям собственников компании к уровню его прибыльности.

– Стратегия как отказ – серьезные трудности часто возникают не только с

⁵ Баканов Г.Б. Стратегический менеджмент: курс лекций. Таганрог, 2014. С. 24.

определением и выбором реальных альтернатив развития, но и с вытекающим из этого выбора последовательным отказом от задач, проектов, бизнесов, не соответствующих данной альтернативе. Развивать все и сразу – это пока еще типичный образ «идеальной» стратегии развития российских организаций, как «старых», так и «новых».

– Стратегия как системная интеграция – выработка жизнеспособных и конкурирующих между собой альтернатив – сложная и творческая задача системной интеграции большого объема разнородной информации и задач (целей собственников, рыночных прогнозов, инвестиционных потребностей и др.). Одна из наиболее сложных задач – определение и интеграция в стратегию целей собственников. Регулярно приходится сталкиваться с одной из двух крайностей. Часто цели и интересы собственников организации вообще не находят отражения в стратегии или лишь формально декларируются. В таких случаях вроде бы «правильная» стратегия иногда вызывает неожиданно негативную реакцию со стороны собственников. Другая крайность – некритическое воплощение в стратегии целей и указаний собственников, вступающих в противоречие с рыночными прогнозами или целями долгосрочного развития компании.

– Стратегия как согласование интересов сторон – «политический» аспект стратегии специально прорабатывается пока что в основном в крупных организациях, от стратегических решений которых зависит уровень занятости и уровень доходов бюджета целых регионов.

– Стратегия как «цифра» – одной из ключевых предпосылок конструктивного разрешения конфликта интересов сторон в вышеприведенном примере стало проведение детальных расчетов экономических результатов реализации каждой из стратегических альтернатив с использованием компьютерной модели. Возможность сравнить стратегические альтернативы по ряду экономических параметров (накопленная прибыль, объем необходимых инвестиций и др.) является важнейшей предпосылкой для обоснованного выбора альтернативы развития, особенно – собственниками организации.

– Стратегия как формирование желаемого будущего – долгосрочное про-

гнозирование – сложный процесс. Это обстоятельство не отменяет необходимости подготавливать прогнозы, но заставляет делать особый акцент на собственной целенаправленной активности на рынке. В условиях высокой неопределенности необходимо стремиться самим формировать определенность для себя и для рынка. Высокая неопределенность на рынке – это не только угроза, но и возможность.

– Стратегия как проект – насколько жизнеспособной окажется реализуемая стратегия, во многом зависит от того, в какой степени она становится руководством к действию для организации и «переводится» в оперативные управленческие задачи. Переход от традиционной системы управления с преобладанием рутинных задач к проектной системе управления с планомерным появлением новых задач, требующих согласованных между службами решений, – тяжелое испытание для многих компаний. Преодолеть его легче, если поставленные цели носят амбициозный характер, а с трудом достигнутые результаты вызывают гордость у сотрудников.

– Стратегия как гибкая жесткость – ситуация организации, определенная на основе анализа внешней и внутренней сред, вносит серьезные коррективы в реализуемый стратегический план. Главное – определить, какие параметры стратегии являются принципиальными, жесткими, а какие параметры – гибкими, подстраиваемыми под изменяющуюся ситуацию.

На формирование стратегии организации оказывают влияние многие факторы (рисунок 3)⁶. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и организации и всегда изменяется во времени. Никогда выбор одинаковых стратегий не происходит даже в схожих ситуациях.

Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. К основным факторам, формирующим стратегию организации, можно отнести следующие⁷:

1) Внешние факторы:

– социальные, политические, общественные условия и законодательство;

⁶ Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. М., 2014. С. 9.

⁷ Там же. С. 11.

- привлекательность отрасли, конкурентные условия;
- возможности и угрозы для организации.

2) Внутренние факторы:

- сильные и слабые стороны организации, конкурентная рыночная позиция;
- персональные амбиции, философия бизнеса, этические принципы;
- стоимость акций и культура организации.



Рисунок 3 – Факторы, определяющие стратегию организации

Социальные, политические, общественные, законодательные факторы – ограничивают для организации выбор стратегических действий.

Привлекательность отрасли, конкурентные условия – играют важную роль при разработке стратегии: новые инициативы конкурентов, технологические достижения и др. При утрате привлекательности отрасли организация может переместить свои ресурсы в другую.

Возможности и угрозы – стратегия должна строиться так, чтобы реализо-

вать как можно больше возможностей и защитить организацию от внешних угроз.

Сильные и слабые стороны организации, конкурентная рыночная позиция – удачная стратегия строится исходя из максимального использования преимущества организации и нейтрализации слабых сторон.

Персональные амбиции, философия бизнеса, этические принципы – накладывают отпечаток на стратегию организации, причем, это влияние бывает как осознанным, так и неосознанным.

Корпоративные ценности и культура организации – определяют выбор или отказ от определенных действий.

Взаимодействие факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании. Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность организации⁸.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что стратегия организации – это система мер, которая рассчитана на перспективу, а потому обеспечивает достижение стоящих перед организацией целей. Выбор стратегии является важнейшим этапом стратегического планирования, поскольку от того, какая стратегия будет выбрана, зависит будущее организации. Для оценки и выбора той или иной стратегии применяют критерии: соответствие среде; обеспечение конкурентного преимущества и эффективность.

1.2 Классификация стратегий организации

Деятельность современных организаций различается как сферами деятельности, так и целями, которых организация стремится достичь с располагаемыми ресурсами, используемыми технологиями и др. Поэтому классификационные признаки, на основании которых стратегии организации могут быть разбиты на классы, также достаточно разнообразны⁹.

⁸ Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. М., 2014. С. 15.

⁹ Бланк И.А. Стратегия и тактика управления. М., 2015. С. 55.

Стратегия должна обеспечить устойчивые конкурентные позиции организации и достижение главных целей. В качестве критериев эффективной стратегии выделяют следующие¹⁰:

- ментальная правильность – осознание того, что стратегическое управление представляет собой синтез науки, искусства и практики управления;
- ситуационность – эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы будущего;
- уникальность – организация должна отличаться от своих конкурентов, это отличие должно стать основой стратегического конкурентного преимущества;
- будущая неопределённость как стратегическая возможность – будущее в принципе нельзя определить, поэтому современная стратегия должна быть способна превращать изменения внешней среды в свои конкурентные преимущества;
- гибкая адекватность – для того чтоб реализовывать новые возникающие во внешней среде возможности, стратегические изменения организации должны быть адекватны изменениям внешним.

Все указанные характеристики являются взаимодополняющими и взаимосодействующими.

Классификация стратегий затруднена наличием множества авторских подходов и значительным их разнообразием. В качестве классификационных признаков, наиболее часто встречающихся, можно выделить следующие (таблица 1)¹¹.

Таблица 1 – Классификационные признаки стратегии организации

Типы стратегий	Классификационный признак
1	2
Стратегия минимизации издержек. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусирования. Стратегия инноваций.	Базовая концепция достижения конкурентных преимуществ.

¹⁰ Ключевые стратегические инструменты / ред. В. Егоров. М., 2015. С. 81.

¹¹ Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 2. С. 12.

1	2
Стратегия быстрого реагирования. Стратегия синергизма.	
Корпоративные стратегии. Деловые стратегии. Функциональные стратегии.	Уровень принятия решений.
Стратегии предприятий растущих, зрелых и переживающих спад отраслей.	Стадия жизненного цикла отрасли.
Продуктово-маркетинговые стратегии. Стратегия глобализма.	Основные характеристики продукта и сферы его распространения.
Стратегии отраслевого лидера и последователей. Стратегии связанной и несвязанной диверсификации.	Относительная сила отраслевой позиции организации.
Наступательные стратегии. Оборонительные стратегии.	Степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе.

Большая часть стратегий может определяться одновременно по нескольким классификационным признакам, что также усложняет классификацию. Поэтому предлагается рассматривать стратегии по укрупненным блокам¹²:

- базовые стратегии;
- стратегии достижения конкурентных преимуществ;
- стратегии поведения в конкурентной среде;
- отраслевые стратегии;
- портфельные стратегии;
- функциональные стратегии.

Рассмотрим более подробнее каждый из блоков.

1 Базовые стратегии. К базовым стратегиям относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития организации. Все их можно свести к четырем основным типам¹³:

1) Стратегия стабильности – сосредоточена на существующих направлениях деятельности организации и сохранении конкурентной позиции на рынке. Такую стратегию выбирают, как правило, монополисты, организации со статичной технологией или фирмы, удовлетворенные своим положением. Вариантами стратегии стабильности могут быть:

¹² Бланк И.А. Стратегия и тактика управления. М., 2015. С. 57.

¹³ Логиновский О.В. Управление и стратегии: учеб. пособ. Оренбург, 2015. С. 105.

– защита положения на рынке – действия по поддержанию высокого уровня проникновения на рынок, укрепление сбытовой сети, защитная политика ценообразования и др.;

– рационализация рынка – реорганизация обслуживаемых стратегических зон хозяйствования с целью снижения издержек или повышение эффективности операционного маркетинга, путем фокусирования на самых рентабельных сегментах рынка, ухода из некоторых сегментов, сокращения числа клиентов через установление минимального объема заказов;

– организация рынка – влияние на уровень экономической эффективности определенного сектора.

2) Стратегия роста – предусматривает превышение уровня развития организации над предыдущим периодом. В основе стратегии роста возможны следующие направления:

– концентрированный рост – совершенствование или создание нового продукта, развитие или захват рынка без перехода в другую отрасль;

– интегрированный рост – развитие на основе обратной, прямой, горизонтальной интеграции;

– диверсифицированный рост – проникновение в другие отрасли. Диверсификация роста может быть: горизонтальная – реализация технологически новой продукции на существующем рынке; конгломеративная – реализация технологически новой продукции на новых рынках; концентрическая – создание новых производств, совпадающих с профилем организации.

3) Стратегия сокращения – стратегией отступления, означает либо закрытие, продажу одного из своих бизнесов (подразделений), либо ликвидацию организации. Может быть несколько альтернативных вариантов:

– ликвидация – радикальный вариант сокращения, связан с полной распродажей материальных запасов и активов организации;

– продажа бизнеса – продажа бизнеса фирме, для которой данная сфера бизнеса может представлять интерес;

– сокращение и переориентация – когда есть необходимость сокращения

части своей деятельности;

– дезинтеграция – отделение видов деятельности или отдельных операций, которые не доказали свою эффективность.

4) Комбинированная стратегия – предполагает сочетание отдельных базовых стратегий в зависимости от ситуации или условий для каждого вида бизнеса.

2 Стратегии достижения конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество может быть¹⁴:

– внутренним – базируется на превосходстве организации в отношении издержек, что позволяет добиться меньшей чем у конкурентов себестоимости;

– внешним – основано на отличительных свойствах товара/услуги. Это позволяет устанавливать более высокие, чем у конкурентов, цены продаж.

Стратегии достижения конкурентных преимуществ базируются на необходимости достижения определенного конкурентного преимущества, под которыми понимаются уникальные осязаемые или неосязаемые активы организации либо особая компетентность в сферах деятельности (оборудование, торговая марка, квалификация персонала, права собственности на сырье и др.). Рассмотрим особенности основных стратегий:

1) Стратегия минимизации издержек – нацелена на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами. Продукция при этом может продаваться либо по более низким ценам, чем у конкурентов, либо по сопоставимым ценам. Вместе с тем существует риск появления технологических новинок, изменения предпочтений потребителей, роста инфляции и, как результат, – утрата конкурентного преимущества в низких издержках.

2) Стратегия дифференциации. Цель данной стратегии – придание продукту отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар как более качественный от предложений конкурентов. К разновидностям этой стратегии относятся:

– стратегия нового подхода к качеству продукции;

¹⁴ Логиновский О.В. Управление и стратегии: учеб. пособ. Оренбург, 2015. С. 108.

– стратегия управления знаниями или использования интеллектуального капитала.

3) Стратегия фокусирования. Цель – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента рынка лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство в минимизации издержек, но только в рамках целевого.

4) Стратегия инноваций – приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий. Деятельность по созданию инноваций характеризуется высоким уровнем риска, поэтому такие фирмы должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и вывода новинок на рынок.

5) Стратегия оперативного реагирования – предполагает достижение успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде.

6) Стратегия синергизма – получение конкурентных преимуществ за счет соединения нескольких бизнес-единиц в одних руках. Эффективность деятельности повышается за счет совместного использования ресурсов, рыночной инфраструктуры или сфер деятельности.

3 Стратегии поведения в конкурентной среде. Выделяют четыре позиции поведения, в которых может находиться организация в конкурентной среде¹⁵:

1) Позиция лидера на рынке. Лидер рынка может:

– расширить общий рынок продукта за счет привлечения новых потребителей, поиска новых возможностей использования продукта либо путем интенсификации потребления продукта;

– расширить свою долю рынка в том случае, если взят курс на ускоренный рост, или сохранить имеющуюся долю рынка в случае, если не предполагается ускоренного роста организации.

Отстаивая свои ведущие позиции на рынке, лидер может применить следующие стратегии:

– стратегию инноваций – базируется на ведущих позициях в создании

¹⁵ Логиновский О.В. Управление и стратегии: учеб. пособ. Оренбург, 2015. С. 111.

новых продуктов и систем их доведения до клиентов;

- стратегию закрепления – внимание концентрируется на поддержании приемлемых цен и на обновлении продукта за счет новых размеров, форм и марок;

- стратегия конфронтации – быстрые и направленные ответные действия против бросающего вызов конкурента (проведение политики продвижения своего продукта на рынке, ценовые выпады, проникновение в сети распределения и др.);

- стратегия доставления беспокойства конкуренту – организация критики конкурента, воздействие на его основных поставщиков, переманивание ключевых сотрудников и др.

2) Позиция бросающего вызов рыночному окружению. Организация должна быть достаточно сильной, но при этом не занимать лидирующих позиций. Основная стратегическая цель роста такой организации – захват дополнительных частей рынка за счет отвоевывания их у других фирм. При реализации данной стратегии организация должна четко для себя определить, у кого она собирается отвоевывать часть рынка. Здесь возможны два выбора:

- атака на лидера – когда у организации есть явные конкурентные преимущества, а у лидера недостатки, которые можно использовать в конкурентной борьбе;

- атака на более слабого и мелкого конкурента.

Выделяют пять основных подходов атаки на лидера:

- организация предпринимает открытый прямой удар по лидеру в направлении его сильных сторон. Выигрывает обычно тот, кто располагает большими ресурсами или обладает сильными преимуществами;

- проведение фланговой атаки на лидера по тем направлениям, на которых у лидера имеются слабости;

- атака по всем направлениям. В этом случае лидеру приходится защищать и тылы и фланги и передовые позиции;

- обходная атака. В данном случае организация создает новый рынок, на

который выманивает лидера. Обладая преимуществами на этом рынке, организация побеждает лидера;

– партизанская борьба. Характерна для организаций небольших размеров и предполагает использование организацией неожиданных и быстрых действий, застающих атакуемого врасплох. Для этого выбираются те рынки, где лидер наиболее слаб.

Для любого из пяти методов организация может использовать следующие средства ведения конкурентной борьбы: установление на продукцию более низких цен; выведение на рынок нового продукта и создание новых потребностей; улучшение сервисного обслуживания клиентов; улучшение и расширение систем сбыта и распределения; улучшение и усиление рекламы и систем продвижения продукта.

3) **Позиция последователя** – последователь не стремится атаковать лидера, но четко охраняет свою долю рынка. Он старается удерживать своих клиентов и не отказывается от получения своей доли на вновь создающихся рынках. Бизнес такой организации должен быть достаточно высокоприбыльным.

4) **Позиция знающего свое место на рынке** – стратегия конкуренции таких организаций сконцентрирована на поиске и захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса или временно не заняты более сильными конкурентами. Для того, чтобы вести бизнес в незанятых рыночных нишах, организация должна иметь очень строгую специализацию, развиваться только в пределах четко выверенных допустимых темпов роста и иметь сильного и влиятельного руководителя.

4 **Отраслевые стратегии.** Та или иная отраслевая стратегическая линия определяется фактическим значением таких показателей, как: вид отрасли (административная или хозяйственная), стадия жизненного цикла, масштаб, средние издержки и др. Исходя из модели жизненного цикла отрасли, все отрасли можно разделить на три группы¹⁶:

1) **Развивающиеся (зарождающаяся).** На этом этапе у отрасли еще не сформировались закономерности, по которым она будет функционировать, по-

¹⁶ Логиновский О.В. Управление и стратегии: учеб. пособ. Оренбург, 2015. С. 115.

этому параметры рынка (емкость, структура сегментов, темп роста и др.) могут быть определены только экспертным путем. Входные барьеры в отрасль на этой стадии относительно низкие, поэтому войти в отраслевой рынок могут как крупные, так и мелкие организации.

2) Зрелые. На этой стадии в отрасли усиливается конкуренция за долю рынка и значительно усложняется процесс привлечения новых покупателей.

3) Переживающие спад. На этапе спада отрасль имеет следующие характерные черты: спрос снижается; конкуренция ужесточается; в конкурентной борьбе возрастает роль цены и качества; усложняется процесс создания товарных инноваций; снижается среднеотраслевая прибыльность; увеличивается количество слияний, вхождений и выходов из отрасли.

5 Портфельные стратегии – стратегия, которая описывает общее направление развития организации с различными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг. Портфельные стратегии можно разделить на¹⁷:

– активные – используют доступную информацию для повышения эффективности инвестиций по сравнению с простой диверсификацией. Активная стратегия дает положительный результат только при условии достаточно высокой точности прогнозов;

– пассивные – требуют минимальной информации о будущем. В основе таких стратегий лежит диверсификация, обеспечивающая максимальное соответствие доходности выбранному рыночному индексу.

Известен ряд аналитических моделей и методов, которые могут быть полезными при разработке портфельных стратегий.

Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) (таблица 2)¹⁸.

Таблица 2 – Матрица консультационной группы

Темпы роста рынка	Высокие	«Звезда»	«Проблема»
	Низкие	«Дойная корова»	«Собака»
		Высокая	Низкая
		Сравнительная доля рынка	

¹⁷ Логиновский О.В. Управление и стратегии: учеб. пособ. Оренбург, 2015. С. 118.

¹⁸ Ключевые стратегические инструменты / ред. В. Егоров. М., 2015. С. 95.

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар проходит четыре стадии своего развития:

- выход на рынок – товар – «проблема»;
- рост – товар – «звезда»;
- зрелость – товар – «дойная корова»;
- спад – товар – «собака».

Основные недостатки БКГ являются:

- использование только двух показателей (рост рынка и относительная доля рынка);
- позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;
- на практике не всегда ясно как данные показатели влияют на прибыльность бизнеса (это возможно только в отраслях массового производства);
- игнорирование взаимосвязи хозяйственных единиц;
- игнорирование цикличности развития товарных рынков.

Модифицированная матрица БКГ (таблица 3)¹⁹.

Модифицированная матрица использует два критерия:

- размеры конкурентных преимуществ, которые определяют структуру конкуренции в отрасли;
- число способов реализации конкурентных преимуществ равно числу стратегических подходов, используемых в отрасли.

Таблица 3 – Модифицированная матрица БКГ

Число способов реализации конкурентных преимуществ	Много	«Фрагментация»	«Специализация»
	Несколько	«Пат»	«Объем»
		Высокая	Низкая
		Размеры конкурентных преимуществ	

«Объем» – у предприятия существует несколько потенциально очень важных источников конкурентных преимуществ, однако дифференциация про-

¹⁹ Ключевые стратегические инструменты / ред. В. Егоров. М., 2015. С. 97.

дукции недостаточно стабильна и рентабельна.

«Пат» (бесперспективная конкурентная деятельность) – имеющиеся у предприятия пути конкуренции не обеспечивают значительных конкурентных преимуществ. Все производители довольствуются низкой прибылью.

«Фрагментация» – относятся те виды деятельности, для которых не существует однозначной связи между долей рынка и прибылью (услуги ресторанов, производство одежды). Фрагментация присуща двум видам деятельности:

- производства, которое только начинают налаживаться, где рынок существует только потенциально и его необходимо создавать (биотехнологии);
- производства, работающие «по заказу» (инжиниринг, консалтинг, строительство), а также имеющие «кустарный» характер производства (реставрационные работы).

«Специализация» – в полной мере проявляются и масштаб производства и дифференциация продукции. Предприятия стараются использовать экономию на масштабе на всех стадиях производственного цикла, одновременно добиваясь по возможности большой дифференциации продукции на его заключительных стадиях (дизайн, упаковка, аксессуар).

Матрица портфельного анализа McKinsey (таблица 4)²⁰.

Модель McKinsey основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентной позиции («силе») стратегической единицы бизнеса.

Таблица 4 – Матрица портфельного анализа McKinsey

Привлекательность отрасли	100 Высокая	«Селективный рост»		«Агрессивный рост»
	Средняя			
	Низкая	«Деинвестирование»		«Низкая активность»
		0 Низкая	Средняя	Высокая 100
			Конкурентоспособность	

При анализе каждого рынка следует вначале выделить факторы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем постараться объективно их оценить, используя три уровня: низкий, средний, высокий.

²⁰ Ключевые стратегические инструменты / ред. В. Егоров. М., 2015. С. 99.

Построение матрицы проводится в следующей последовательности:

- оценивается привлекательность отрасли;
- оценивается «сила» бизнеса по аналогии с предыдущим этапом;
- все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу;
- текущее состояние корпоративного портфеля необходимо спроецировать в будущее. Для этого оценивается влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса.

В целом данная матрица является более совершенной, поскольку в ней рассматривается существенно большее число факторов, и она более гибкая. Однако в ней отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками.

Матрица фирмы «Arthur D. Little».

Матрица фирмы «Arthur D. Little» отражает четыре стадии жизненного цикла бизнес-единицы (рождение, развитие, зрелость, спад) и конкурентную позицию бизнеса (ведущая, сильная, благоприятная, прочная, слабая). В итоге получаем матрица ADL размером 4×5 , которая дополняется тщательно продуманным набором стратегических решений. Для использования матрицы необходимо определить переменные, которые характеризуют стадию жизненного цикла (ось Y), и переменные, определяющие сильные стороны бизнеса и его относительное положение на рынке (ось X). Матрица может отображать также финансовый вклад бизнес-единицы в корпоративный портфель²¹.

Матрица И. Ансоффа (таблицы 5)²².

Матрица И. Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

Таблица 5 – Матрица И. Ансоффа

Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	Диверсификация
	Старый рынок	Новый рынок

²¹ Поделинская И.А. Стратегическое планирование: учеб. пособ. Улан-Удэ, 2016. С. 20.

²² Ансофф И. Стратегическое управление. М., 2014. С. 307.

При выборе направлений роста у организации есть несколько стратегических альтернатив:

– совершенствования деятельности – необходимо обратить внимание на маркетинг для имеющихся товаров: изучение целевого рынка, реклама, продвижение продукта, предоставление торговых скидок и др.;

– товарная экспансия – разработки новых товаров (или усовершенствование старых) с целью увеличения продаж;

– развитие рынка – опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга;

– стратегия диверсификации – предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков.

Поле возможных стратегий Д. Абеля (рисунок 4)²³.

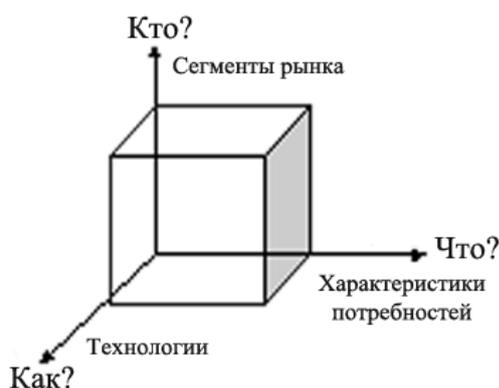


Рисунок 4 – Поле возможных стратегий Д. Абеля

Абель Д. предлагает определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей (кто?);
- потребности покупателей (что?);
- технология, используемая при разработке и производстве продукта (как?).

В этом случае набор возможных стратегических направлений бизнеса существенно расширяется.

Проект PIMS (влияние рыночной стратегии на прибыль). Этот проект

²³ Стратегический менеджмент / ред. В.Н. Парахина, С.В. Панасенко. М., 2016. С. 177.

представляет собой попытку установления количественных закономерностей влияния факторов производства и рынка на долгосрочную рентабельность и прибыльность организации.

б Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия (маркетинговая, финансовая, производственная и др.). Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии²⁴.

Функциональные стратегии делятся на:

– товарно-маркетинговую стратегию – составляющими данной стратегии являются: исследовательская функция, товарная политика, ценообразование, сбыт, система продвижения товара на рынок;

– стратегия управления персоналом – учитывает, что каждый работник одновременно является: индивидуумом, который обладает набором определенных характеристик и может менять свое поведение под воздействием определенных факторов; специалистом, призванным выполнять определённую работу; членом группы, выполняющим ту или иную групповую роль. Целью стратегии управления персоналом должно стать формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в её внешней и внутренней среде;

– стратегия внешнеэкономической деятельности – вырабатывает правила поведения организации на внешнем рынке, как в роли импортера, так и в роли экспортера. Основу стратегии импорта составляет исследование цен и качества поставляемых товаров, сроки, технологические характеристики товаров и пр. При выборе стратегии экспорта организация учитывает свой экспортный потенциал и необходимые ресурсы;

– стратегия научно-технического развития – направлена на реализацию долгосрочных стратегических целей. При формировании стратегии следует ориентироваться на ту или иную стратегию активной реакции предприятия на технологические сдвиги отраслевого и межотраслевого характера.

²⁴ Логиновский О.В. Управление и стратегии: учеб. пособ. Оренбург, 2015. С. 121.

Таким образом, стратегия организация – это общее направление, способ управления, набор правил, которыми руководствуется организация для обеспечения устойчивых конкурентных позиций. Классификация стратегий затруднена большим их разнообразием и субъективным фактором. В бизнесе побеждает тот, кому удалось выбрать эффективную стратегию развития, соответствующую и изменениям рынка, и собственным внутренним возможностям. Выбор стратегий, ведущей к успеху, требует профессионального владения технологиями стратегического управления.

1.3 Этапы и алгоритм формирования стратегического управления организации

При стратегическом планировании после определения исходных позиций (предпосылок) организации формируется стратегия, которая должна быть относительно долгосрочной, обеспечивать хотя бы частичную согласованность соответствующих действий и подразумевать приемлемую вероятность ее успешного выполнения.

Для стратегического управления и планирования важно определить цели роста и направления развития. В наиболее подробно расписанных алгоритмах формирования стратегии каждое направление развития проходит три стадии трансформации: идея – стратегия – бизнес-проект (рисунок 5)²⁵.

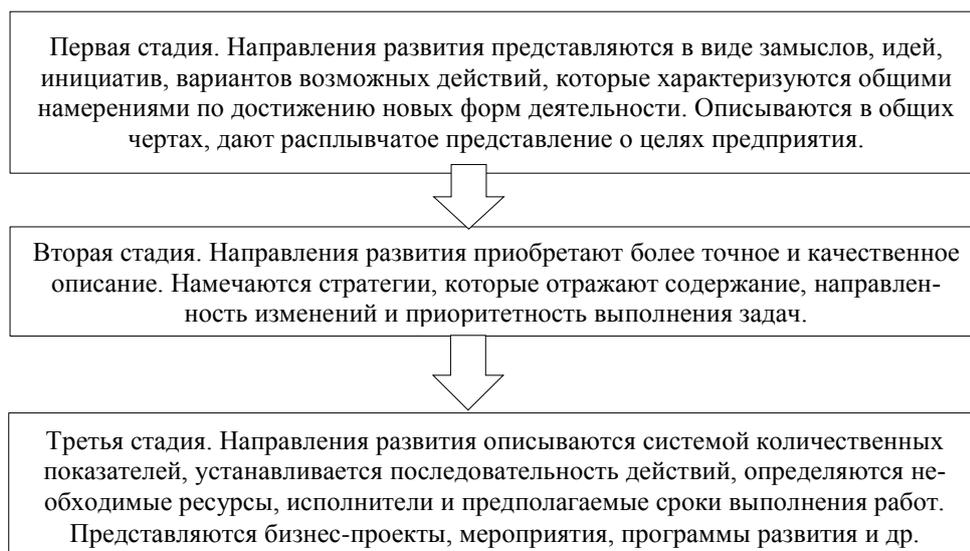


Рисунок 5 – Стадии трансформации направлений развития стратегии организации

²⁵ Стратегический менеджмент. Лучшие приемы и методы / ред. И. Матвеева. М., 2016. С. 5.

Из рисунка 5 видно, что направления развития могут принимать мысленные, качественные и количественные формы выражения. Алгоритм формирования стратегии развития предприятия показан на рисунке 6²⁶.



Рисунок 6 – Алгоритм формирования стратегии развития организации

Предлагаемый алгоритм формирования стратегии развития организации может служить основанием для комплексного представления процесса разработки стратегии, состоящего из трех основных этапов. В свою очередь это позволит исследовать возможность применения существующих методов и подходов к оценке стратегии, выявить проблемы, связанные с совместным, взаимосвязанным использованием выбранных методов, определить направления их совершенствования.

²⁶ Гаврилова М.А. Конкурентный потенциал организации: модель и стратегии развития // Проблемы современной экономики. 2017. № 4. С. 15.

Этапами формирования стратегии развития организации являются:

- разработка направлений развития организации;
- качественная оценка направлений развития организации и формирование альтернативных стратегий;
- количественная оценка стратегии развития организации.

На первом этапе формирования стратегии предусматривается разработка направлений развития организации (рисунок 7)²⁷.

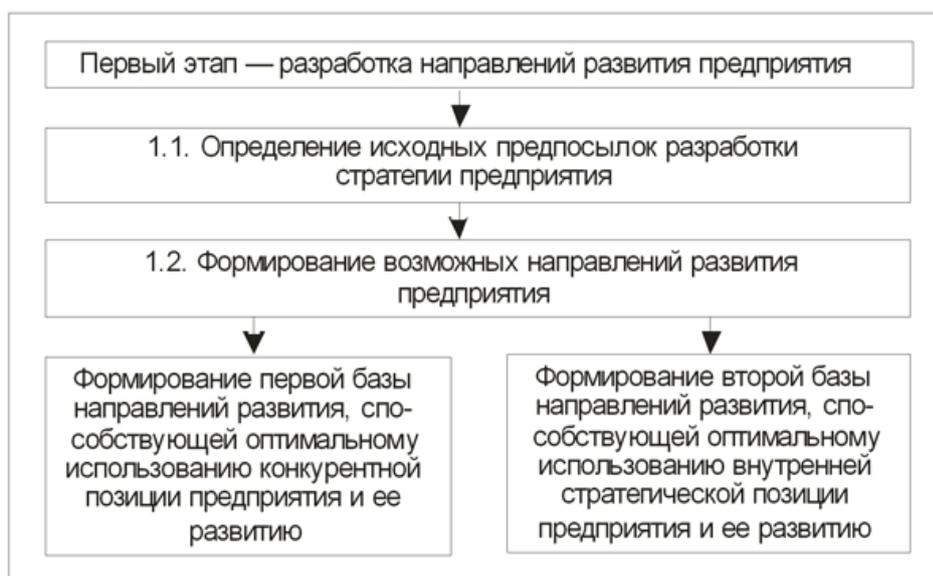


Рисунок 7 – Первый этап формирования стратегии развития организации

На первом этапе формируются две базы направлений развития организации. Одна из них должна быть получена на основе определения внешней позиции организации и возможностей ее развития, исходным пунктом формирования которой будут выявленные в процессе уже проведенного анализа ключевые факторы успеха. Другая базовая группа разрабатывается с точки зрения наилучшего использования и развития внутренних возможностей, исходный пункт которой – результат проведенного анализа в части структуры компетенций и навыков предприятия. В итоге на первом этапе формируется общий перечень альтернативных направлений развития организации, составляющий определенную базовую группу. Созданные базы направлений представляют собой

²⁷ Гаврилова М.А. Конкурентный потенциал организации: модель и стратегии развития // Проблемы современной экономики. 2017. № 4. С. 17.

необходимую исходную информацию для разработки альтернативных стратегий развития организации.

Второй этап (рисунок 8) предусматривает проведение качественной оценки возможных направлений развития и выделение среди них наиболее приоритетных, которые и будут составлять основу разрабатываемой стратегии. Формирование альтернативных стратегий должно проводиться в определенной последовательности с помощью выбранных критериев и методов²⁸.



Рисунок 8 – Второй этап формирования стратегии развития организации

На втором этапе формируются три базы направлений развития организации: получение индивидуальных экспертных оценок каждого направления; проверка согласованности мнений экспертов и их комбинирование; формирование альтернативных стратегий развития организации.

Для выполнения первой процедуры выбираются критерии качественной оценки направлений развития, которые предназначены для измерения степени эффективности (вклада, полезности, ценности) каждой альтернативы в отношении достижения цели организации.

Обсуждая вопрос о числе критериев, необходимых для проведения качественной оценки, большинство авторов едины в том, что стратегия – категория многоаспектная, поэтому для ее оценки следует применять систему критериев.

²⁸ Гаврилова М.А. Конкурентный потенциал организации: модель и стратегии развития // Проблемы современной экономики. 2017. № 4. С. 19.

В то же время указывается, чтобы процесс анализа и оценки не был громоздким, а выбор определенной стратегии очевидным, следует ограничиваться небольшим числом критериев (не более трех, четырех). По возможности они должны удовлетворять следующим требованиям: быть ясными (понятными экспертам-практикам); некоррелированными (сводить к минимуму эффект взаимной корреляции); полными (образовывать группу, не нуждающуюся в дополнении другими критериями).

Следуя направлениям совершенствования методов оценки, выбираются три критерия:

- уровень срочности – показывает степень оперативности решения проблем, на устранение которых нацелено заданное направление;

- уровень готовности – отражает степень готовности организации к реализации заданного направления в данный момент времени, что выражается в соответствии потенциала предприятия требованиям окружения;

- уровень надежности реализации – является показателем, обратным к уровню риска, связанного с реализацией заданного направления.

Определив систему критериев, необходимо перейти к выбору способов их оценки. Теория измерения располагает разнообразными по своим свойствам шкалами для определения значений критериев. По степени совершенства все шкалы делят на три группы:

- качественные – номинальные и ранговые;

- количественные – интервальные, абсолютные, относительные;

- балльные.

После получения индивидуальных экспертных оценок каждого направления проверяется согласованность мнений экспертов и их комбинирование. Это вызвано тем, что, как правило, одни и те же направления оцениваются несколькими экспертами.

Проверку согласованности и комбинирования целесообразно проводить на основе итоговых оценок отдельно взятых направлений, а не отдельных оценок в разрезе используемых критериев.

При оценке альтернативы каждый эксперт исходит из своего собственного видения ситуации, поэтому мнения разных экспертов могут быть полярными. В теории принятия решений проверять степень согласованности мнений экспертов при использовании балльных оценок рекомендуется на основе ряда статистических характеристик.

Заключительным шагом качественной оценки возможных направлений развития организации является формирование альтернативных стратегий развития. Для этого необходимо отобрать определенное число наиболее приоритетных и согласованных между собой направлений развития, принадлежащих к одной и той же базовой группе. Сформированные списки направлений, расположенных в порядке убывания степени их приоритетности, позволяют получить достаточно большое число альтернативных стратегий, отличающихся как по содержанию, так и по срокам их реализации и объемам требуемых вложений. Полноценно оценить разработанные варианты альтернативных стратегий можно только после их количественного описания.

На третьем этапе формирования стратегии развития организации (рисунок 9) предусматривается проведение количественной оценки стратегии²⁹.

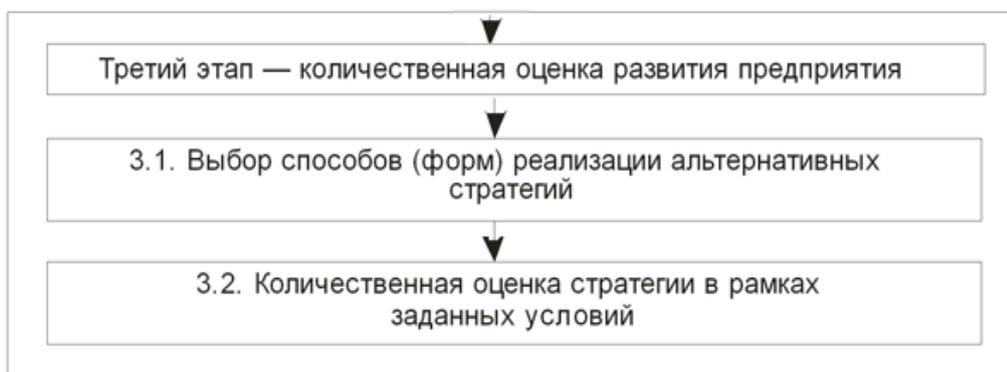


Рисунок 9 – Третий этап формирования стратегии развития организации

Третий этап включает два направления: выбор способов (форм) реализации стратегии и ее количественная оценка. Найденный способ реализации соответствующей стратегии будет являться ее количественным описанием, а полученное значение главного критерия – количественной оценкой.

²⁹ Гаврилова М.А. Конкурентный потенциал организации: модель и стратегии развития // Проблемы современной экономики. 2017. № 4. С. 22.

На стадии выбора способа реализации стратегии принятые направления развития представляются как бизнес-проекты, мероприятия, программы развития и др. Продуктом стратегического планирования или способом (формой) реализации стратегии в данном случае могут быть стратегический, инвестиционный или бизнес-план (проект).

После определения способа реализации альтернативных стратегий проводится их количественная оценка. Суть поставленной задачи заключается в том, что предлагается определить конкретные действия, необходимые для решения соответствующих проблем.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что формирование стратегии организации – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения; цели – дальнейшая разработка видения, причем конкретная и измеримая.

2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АО «АМУРСКИЕ КОММУНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ»

2.1 Краткая характеристика АО «Амурские коммунальные системы»

Акционерное общество «Амурские коммунальные системы» учреждено в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ и иными нормативными правовыми актами РФ, регулирующими деятельность хозяйственных обществ.

АО «Амурские коммунальные системы» основано 28 августа 2003 г. с уставным капиталом в размере 10 млн. руб.

Полное фирменное наименование Общества: Акционерное общество «Амурские коммунальные системы».

Сокращенное фирменное наименование Общества: АО «АКС».

Место нахождения Общества: 675000, Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Амурская, д. 296. Тел.: 8 (4162) 220-737³⁰.

Реквизиты Общества: ИНН/КПП 2801091892/280101001, ОГРН 1032800063020, ОКПО 70683704, ОКОГУ 49014, ОКТМО 10701000, ОКФС 16, ОКОПФ 47. Филиал «Газпромбанк» (АО) в г. Хабаровске: р/сч 40702810400400000104, к/с 30101810100000000823, БИК 040813823³¹.

С августа 2003 г. АО «АКС» осуществляют деятельность по электро-, тепло-, водоснабжению и водоотведению в г. Благовещенске.

В структуре АО «АКС» три филиала: «Амурэлектросетьсервис», «Амуртеплосервис» и «Амурводоканал».

АО «АКС» обслуживаются 24 котельные; 162 км тепловых сетей; 356,5 км водопроводных сетей; 253,3 км канализационных сетей; 1494 км электрических сетей, также в ведении компании находится 469 трансформаторных подстанций и два водозабора: «Амурский» и «Северный»³².

³⁰ Amurobl.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 21.05.2001. – Режим доступа: <http://www.amurobl.ru/wps/portal>. – 15.12.2017.

³¹ Amurcomsys.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 07.05.2012. – Режим доступа: <https://amurcomsys.ru>. – 17.12.2017.

³² Там же.

Основной целью деятельности АО «АКС» является получение прибыли.

Для достижения цели АО «АКС» осуществляет следующие виды деятельности, не запрещенные законом РФ³³:

- производство пара и горячей воды (тепловой энергии);
- передача пара и горячей воды (тепловой энергии);
- распределение пара и горячей воды (тепловой энергии);
- передача электроэнергии;
- распределение электроэнергии;
- деятельность по обеспечению работоспособности электрических сетей;
- деятельность по обеспечению работоспособности котельных;
- деятельность по обеспечению работоспособности тепловых сетей;
- удаление сточных вод, отходов и аналогичная деятельность;
- сбор и очистка воды;
- распределение воды;
- производство общестроительных работ по прокладке местных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи, включая и взаимосвязанные вспомогательные работы;
- инженерные изыскания для строительства;
- деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование в промышленности и строительстве;
- строительство зданий и сооружений;
- деятельность в области электросвязи;
- хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки;
- проведение исследований и обеспечение безопасности;
- деятельность по управлению холдинг-компаниями;
- деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита; консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием;
- деятельность среднего медицинского персонала;

³³ Amurcomsys.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 07.05.2012. – Режим доступа: <https://amurcomsys.ru>. – 17.12.2017.

- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- производство электромонтажных работ;
- капиталовложения в ценные бумаги;
- капиталовложения в собственность;
- оптовая торговля;
- другие виды деятельности.

Основной вид деятельности: 35.30.1 – Производство пара и горячей воды (тепловой энергии).

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД АО «Амурские коммунальные системы» представлены в Приложении В.

АО «АКС» создано без ограничения срока деятельности.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

АО «АКС» обязано выполнять мероприятия по мобилизационной подготовке, гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям. АО «АКС» выполняет мероприятия по защите сведений, составляющих государственную и коммерческую тайны, руководствуясь законодательством РФ, субъектов РФ и органов местного самоуправления.

2.2 Анализ внешней среды АО «Амурские коммунальные системы»

Разработка стратегии и стратегических целей начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства организации и которые могут повлиять на его стратегию.

Анализ внешней среды АО «Амурские коммунальные системы» – это определение возможностей и угроз, которые могут возникнуть для организации в настоящем и будущем, а также перспектив развития, субъектов и факторов окружающей среды, имеющих наибольшее значение для организаций оказывающих коммунальные услуги.

Особенностями рынка коммунальных услуг являются:

– не существует товаров-заменителей с точки зрения цели потребления (теплоэнергия в потреблении не может быть заменена другим товаром), то есть является единственно возможным для потребления товаром (услугой) в части производства тепла – строительство новой котельной экономически нецелесообразно или же требует больших затрат, что не под силу покупателям, как и прокладка новых труб и строительство новых тепловых пунктов в части передачи тепловой энергии, а также в части распределения тепловой энергии;

– в силу технологических особенностей производства, передачи и распределения, тепловая энергия производимая хозяйствующими субъектами, не может обращаться на разных товарных рынках (наличие проложенных сетей подразумевает один состав покупателей), отсутствует техническая возможность потребителей товара отказаться от услуг того исполнителя, к сетям которого они подключены;

– спрос на данном товарном рынке не зависит от изменения цены на этот товар, так как покупатель вынужден продолжать пользоваться услугами исполнителя даже в том случае, когда тарифы на услуги изменятся;

– предметом договорных отношений могут быть как отдельное действие, так и несколько последовательных действий, составляющих процесс тепло-снабжения.

Проведем PEST-анализ АО «АКС» с целью выявления возможностей и угроз, которые организация должна учитывать в своей деятельности. Для этого рассмотрим макросреду АО «АКС» – совокупность политико-правовых, экономических, социально-культурных и технологических факторов.

Политико-правовые факторы.

На развитие рынка коммунальных услуг оказывает влияние государство. Существуют следующие формы регулирования рынка коммунальных услуг со стороны государства:

– правовое регулирование с помощью нормативно-правовых актов: Гражданский кодекс РФ; Жилищный кодекс РФ; Федеральный закон РФ от 26.03.2003 г. № 35-ФЗ (с изм. и доп. от 29.12.2017 г.) «Об электроэнергетике»;

Федеральный закон РФ от 27.07.2010 г. № 190-ФЗ (с изм. и доп. от 29.07.2017 г.) «О теплоснабжении»; Федеральный закон РФ от 07.12.2011 г. № 416-ФЗ (с изм. и доп. от 29.07.2017 г.) «О водоснабжении и водоотведении»; Постановление Правительства РФ от 06.05.2011 г. № 354 (с изм. и доп. от 09.09.2017 г.) «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» (вместе с «Правилами предоставления коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов»); Постановление Правительства РФ от 12.02.1999 г. № 167 (с изм. и доп. от 05.01.2015 г.) «Об утверждении Правил пользования системами коммунального водоснабжения и канализации в Российской Федерации»;

– лицензирование: лицензия на водопользование (поверхностные водные объекты); лицензия на право пользования недрами.

Экономические факторы.

Экономическая ситуация в стране оказывает существенное влияние на рынок коммунальных услуг. От темпов роста промышленности, торговли, а также доходов граждан напрямую зависит динамика исследуемого рынка; реализация электроэнергии, теплоэнергии, водоснабжения и водоотведения, которые тесно связаны со спецификой деятельности АО «АКС».

Реализация электроэнергии АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области в кВтч представлена на рисунке 10.

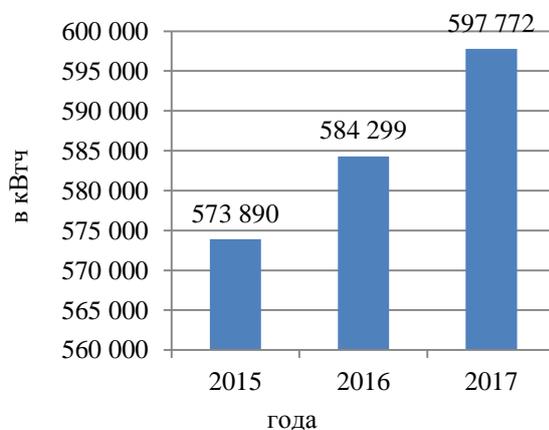


Рисунок 10 – Реализация электроэнергии АО «АКС» за 2015 – 2017 гг.
по Амурской области

Реализация электроэнергии АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области в тысячах рублей представлена на рисунке 11.

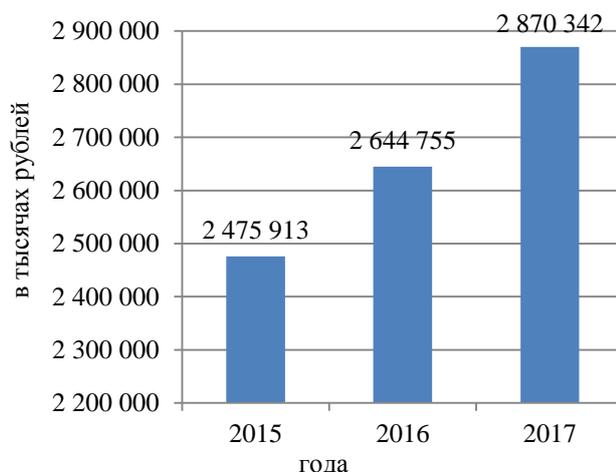


Рисунок 11 – Реализация электроэнергии АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области

По данным рисунков 10 и 11 видно, что с 2015 г. наблюдается рост реализации электроэнергии АО «АКС». На 2017 г. реализация электроэнергии составила 597 772 кВтч, что на 23 882 кВтч больше по сравнению с 2015 г. и на 13 473 кВтч больше, чем в 2016 г. На 2017 г. реализация электроэнергии в денежном эквиваленте составила 2 870 342 тыс. руб., что на 394 429 тыс. руб. больше, чем в 2015 г. и на 225 587 тыс. руб. больше, по сравнению с 2016 г.

Далее рассмотрим реализацию теплоснабжения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области в Гкал, данные представим на рисунке 12.

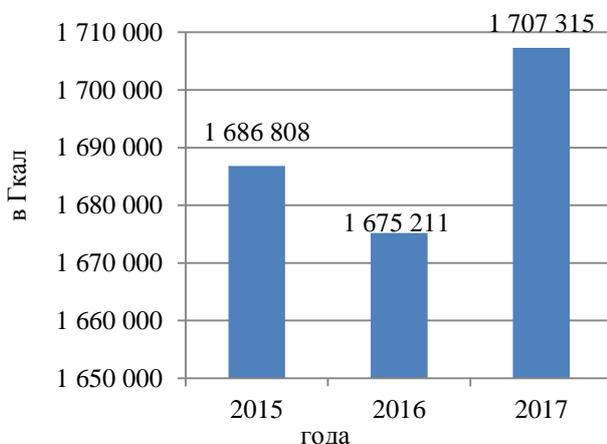


Рисунок 12 – Реализация теплоснабжения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области

Реализация теплоснабжения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области в тысячах рублей представлена на рисунке 13.

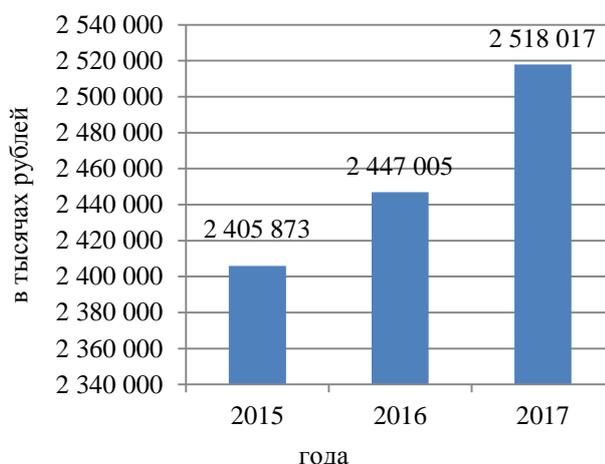


Рисунок 13 – Реализация теплоснабжения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области

По данным рисунков 12 и 13 видно, что с 2015 г. наблюдается рост реализации теплоснабжения АО «АКС». На 2017 г. реализация теплоснабжения составила 1 707 315 Гкал, что на 20 509 Гкал больше по сравнению с 2015 г. и на 32 104 Гкал больше, чем в 2016 г. На 2017 г. реализация электроэнергии в денежном эквиваленте составила 2 518 017 тыс. руб., что на 112 144 тыс. руб. больше, чем в 2015 г. и на 71 012 тыс. руб. больше, по сравнению с 2016 г.

Реализация водоснабжения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области в тыс. м³ представлена на рисунке 14.

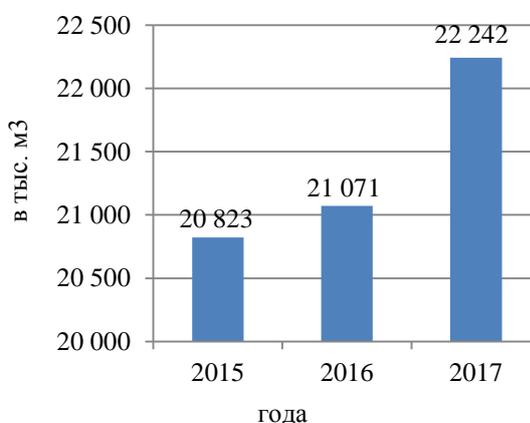


Рисунок 14 – Реализация водоснабжения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области

Реализация водоснабжения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области в тысячах рублей представлена на рисунке 15.

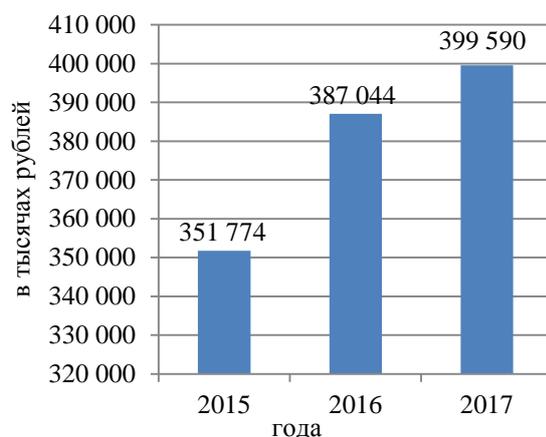


Рисунок 15 – Реализация водоснабжения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области

По данным рисунка 12 видно, что с 2015 г. наблюдается рост реализации водоснабжения АО «АКС». На 2017 г. реализация водоснабжения составила 22 242 тыс. м³, что на 1 419 тыс. м³ больше по сравнению с 2015 г. и на 1 171 тыс. м³ больше, чем в 2016 г. На 2017 г. реализация электроэнергии в денежном эквиваленте составила 399 590 тыс. руб., что на 47 816 тыс. руб. больше, чем в 2015 г. и на 12 546 тыс. руб. больше, по сравнению с 2016 г.

Реализация водоотведения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области в тыс. м³ представлена на рисунке 16.

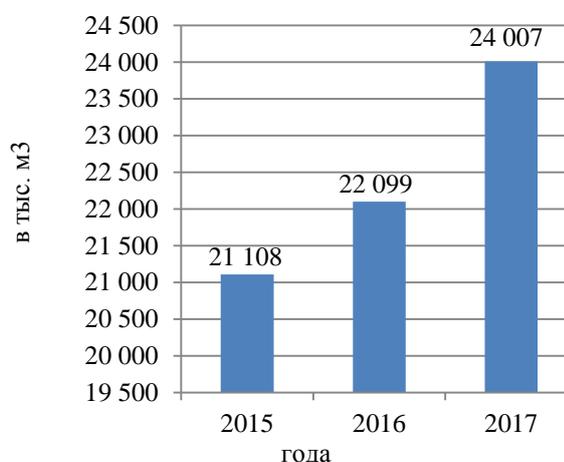


Рисунок 16 – Реализация водоотведения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области

Реализация водоотведения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области в тысячах рублей представлена на рисунке 17.

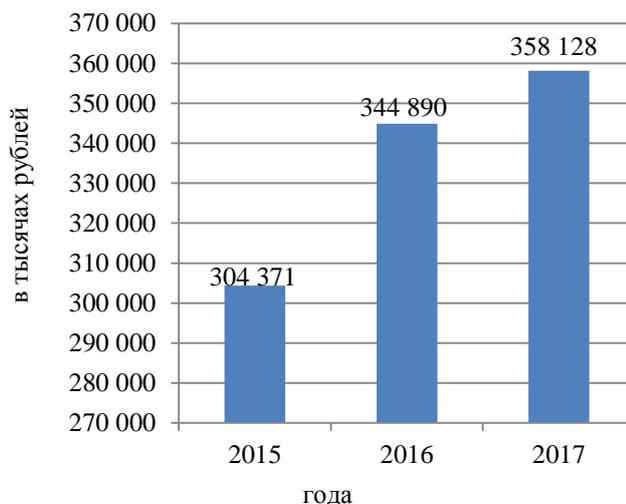


Рисунок 17 – Реализация водоотведения АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. по Амурской области

По данным рисунков 16 и 17 видно, что с 2015 г. наблюдается рост реализации водоотведения АО «АКС». На 2017 г. реализация составила 24 007 тыс. м³, что на 2 899 тыс. м³ больше по сравнению с 2015 г. и на 1 908 тыс. м³ больше, чем в 2016 г. На 2017 г. реализация электроэнергии в денежном эквиваленте составила 358 128 тыс. руб., что на 53 757 тыс. руб. больше, чем в 2015 г. и на 13 238 тыс. руб. больше, по сравнению с 2016 г.

С 2015 г. в АО «АКС» наблюдается положительная тенденция роста реализации электроэнергии, теплоэнергии, водоснабжения и водоотведения, одной из главных причин такого роста является увеличение численности населения, строительства и открытия как жилых, так и производственных сооружений.

Социально-культурные факторы.

Организации по оказанию коммунальных услуг предоставляют свои услуги как физическим, так и юридическим лицам. С ростом благосостояния российского потребителя увеличиваются и потребности населения, а именно возникает необходимость в услугах электроэнергии, теплоэнергии, водоснабжения и водоотведения.

В таблице 6 проанализируем динамику денежных доходов населения Амурской области за 2015 – 2017 гг.

Таблица 6 – Динамика денежных доходов населения Амурской области за 2015 – 2017 гг.³⁴

Наименование показателя	Значение показателя, руб.			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Денежные доходы на душу населения	29 703,9	30 038,68	31 688,32	101,1	105,5
Среднемесячная заработная плата	33 831,0	36 823,0	37 522,0	109,0	102,0

По данным таблицы 6 видно, что с 2015 г. происходит увеличение денежных доходов населения и заработной платы. На 2017 г. денежный доход на душу населения вырос на 5,5 % и составил 31 688,32 руб. Среднемесячная заработная плата на 2017 г. выросла на 2,0 % и составила 37 522 руб.

Технологические факторы.

Системы электроэнергетики, теплоэнергетики и др. являются жизнеобеспечивающими. Они требуют значительных резервных мощностей, включаемых при «пиковых» нагрузках (аварии, сильные колебания температуры и др.).

На энергетическую эффективность экономики региона, предприятий оказывает существенное влияние целый ряд факторов как внешних, так и внутренних. Если влияние первых почти невозможно контролировать, то влияние вторых в ряде случаев вполне возможно либо максимизировать, либо свести к минимуму.

Основной внешний фактор мегауровня – ужесточение Киотского протокола. Вопрос экологической обстановки – один из важнейших среди аспектов повышения энергетической эффективности. Добыча, переработка, транспортировка, сжигание, получение электрической и тепловой энергии – все вместе это оказывает отрицательное воздействие на экологическое состояние планеты. Ужесточение Киотского протокола будет объективно стимулировать к экономии энергетических ресурсов не только, например, путём перехода на

³⁴ Amurstat.gks.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 05.04.1999. – Режим доступа: <http://amurstat.gks.ru>. – 17.12.2017.

энергосберегающее оборудование и технологии, но также сокращением выбросов, величина которых имеет определённую рыночную цену.

При изучении влияния факторов макроуровня на показатель энергетической эффективности, необходимо отметить, что в отличие от многих других стран, Амурская область расположена в географической зоне с очень суровым климатом, и, как следствие, имеет длительный отопительный сезон, низкие зимние и среднегодовые температуры, высокие сезонные колебания температур, что требует расхода энергии. Добывающие и перерабатывающие энергетические производства в основном находятся вдали от центров потребления ресурсов, что приводит к дополнительным затратам, обусловленным дальностью перевозок.

Также экономика ориентировалась долгое время на развитие тяжелых отраслей промышленности, потребляющих большое количество энергии. Увеличение доли легкой промышленности и услуг в валовом внутреннем продукте области будет способствовать повышению энергетической эффективности рассматриваемого объекта.

Большое влияние на реализацию мероприятий по энергосбережению в области оказывает сложившийся за долгие годы менталитет не только в производственной сфере, но и среди конечных потребителей ресурсов. Важно формировать нужное отношение к энергетической эффективности. Качество услуг – один из основных критериев, по которому потребители оценивают получаемые от ресурсоснабжающих организаций электрическую и тепловую энергию.

Для обобщения результатов анализа макроокружения АО «АКС» сформируем матрицу PEST-анализа, данные представим в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица PEST-анализ АО «АКС»

Политико-правовые факторы (P)	Экономические факторы (E)
1	2
Правовое регулирование с помощью нормативно-правовых актов. Лицензирование на водопользование и на право пользования недрами. Частое изменение законодательства и тарифов.	Рост тарифов на электроэнергию, теплоэнергию, водоснабжение и водоотведение. Рост цен на электроэнергию, теплоэнергию, водоснабжение и водоотведение. Нестабильная экономическая ситуация в стране. Несовершенство политики тарифообразования.

1	2
Социально-культурные факторы (S)	Технологические факторы (Т)
Повышение потребностей населения. Рост доходов населения. Рост заработной платы.	Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования. Суровые климатические условия. Развитие тяжелых отраслей промышленности, потребляющих большое количество энергии.

Факторы внешней среды в PEST-анализе несут для организации возможность или угрозу. Для более полного выявления потенциала организации проведем анализ конкурентных преимуществ и оценку конкурентоспособности АО «АКС».

На сегодняшний день в Амурской области насчитывается более 200 организаций различного масштаба и организационно-правовых форм, осуществляющих коммунальные услуги. В Благовещенске таких организаций – 13.

Самыми крупными организациями на рынке коммунальных услуг признаны³⁵:

- АО «Амурские коммунальные системы» (АО «АКС»);
- АО «Дальневосточная генерирующая компания» (АО «ДГК»);
- АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» (АО ДРСК).

Вышеперечисленные организации являются амурскими «титанами» на рынке коммунальных услуг.

Наличие данных конкурентов не оказывает на деятельность АО «АКС» большого влияния, так как она имеет свои преимущества – осуществляет производство тепловой энергии и передает ее по собственным тепловым сетям потребителям, находящимся непосредственно на территории либо в близости от организации. При этом тепловые сети находятся на балансе как основные средства организации, а большая часть произведенной или приобретенной тепловой энергии идет на собственные нужды организации.

Проведем оценку конкурентоспособности АО «АКС». Для этого исполь-

³⁵ Amurstat.gks.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 05.04.1999. – Режим доступа: <http://amurstat.gks.ru>. – 17.12.2017.

зуюм метод рейтинговой оценки, суть которой заключается в сопоставлении исследуемой организации с фирмами-конкурентами по определенным параметрам.

На основе взвешенной оценки параметров рассчитывается совокупная балльная оценка (уровень конкурентоспособности) для каждой организации, по формуле (1)³⁶:

$$K_{\text{пред.}} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times \beta_i, \quad (1)$$

где α_i – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности организации;

β_i – оценка показателей конкурентоспособности организации экспертом по балльной системе.

Коэффициент весомости рассчитывается по формуле (2)³⁷:

$$\alpha_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n}, \quad (2)$$

где n – количество показателей;

r_n – ранг показателя;

S_n – сумма всех чисел от 1 до n .

Сумма всех чисел рассчитывается по формуле (3):

$$S_n = \frac{(\alpha_1 + \alpha_n) \times \alpha_n}{2}, \quad (3)$$

где α_1 – первый показатель оценки конкурентоспособности организации;

α_n – последний показатель оценки его конкурентоспособности.

Для качественного проведения оценки необходимо:

– сформировать список показателей оценки и провести ранжирование;

³⁶ Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / ред. В. Раевская. М., 2017. С. 177.

³⁷ Там же. С. 178.

– провести расчет уровней конкурентоспособности организации.

По формулам (2) и (3) произведем оценку показателей конкурентоспособности организации с учетом весовых коэффициентов, данные представим в таблице 8. Все показатели оцениваются по 5-ти балльной шкале, максимальному значению соответствует оценка весомостью 5 баллов, минимальному – 1 балл.

Таблица 8 – Оценка показателей конкурентоспособности организаций с учетом весовых коэффициентов

Показатели	r	α_i	АО «АКС»		АО «ДГК»		АО «ДРСК»	
			β	$\alpha_i \times \beta$	β	$\alpha_i \times \beta$	β	$\alpha_i \times \beta$
Качество управления	1	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Качество услуг	2	0,16	5	0,8	4	0,64	4	0,64
Финансовое состояние	3	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Рекламная деятельность компании	4	0,13	5	0,65	4	0,52	4	0,52
Использование ресурсов	5	0,11	5	0,55	4	0,44	4	0,44
Имидж предприятия	6	0,09	5	0,45	4	0,36	4	0,36
Умение привлекать талантливых людей и работать с персоналом	7	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Долгосрочные капиталовложения	8	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Способность к инновациям	9	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Ответственность перед обществом и природой	10	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06
Итоговый балл	-	1	-	4,49	-	3,69	-	3,78

На рисунке 18 покажем радиационные диаграммы конкурентов (многоугольники конкурентоспособности) рассматриваемых организаций по значениям конкурентоспособности каждого показателя с учетом их веса.



Рисунок 18 – Многоугольники конкурентоспособности организаций

По данным таблицы 8 и рисунка 18, мы видим, что уровни конкурентоспособности организаций распределились следующим образом:

- АО «Амурские коммунальные системы» (АО «АКС») – 4,49;
- АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» (АО «ДРСК») – 3,78;
- АО «Дальневосточная генерирующая компания» (АО «ДГК») – 3,69.

Лидирующие позиции на рынке коммунальных услуг занимает АО «Амурские коммунальные системы».

Каждая из рассмотренных нами организация имеет свои сильные и слабые стороны. Сильными сторонами АО «АКС» являются:

- качество услуг;
- рекламная деятельность компании;
- использование ресурсов;
- имидж предприятия.

Таким образом, АО «АКС» конкурентоспособная организация за счет своих сильных сторон.

Для выявления степени важности возможностей и угроз для АО «АКС» представим в таблицах 9, 10 матрицы возможностей и угроз.

Таблица 9 – Матрица возможностей АО «АКС»

Вероятность	Влияние		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	Привлечение новых клиентов. Заключение новых договоров.	Участие в технологических выставках.	Расширение услуг.
Средняя (С)	Расширение территории оказания коммунальных услуг.	Использование инновационных систем. Рост благосостояния населения и возникновение потребностей в использовании коммунальных услуг.	
Низкая (Н)	Уход конкурентов с рынка коммунальных услуг.		

По данным таблицы 9 видно, что матрица возможностей свидетельствует

о том, что наибольшее стратегическое значение имеют такие возможности, как привлечение новых клиентов, заключение новых договоров, расширение территории оказания услуг.

Далее построим матрицу угроз АО «АКС», данные представим в таблице 10.

Таблица 10 – Матрица угроз АО «АКС»

Вероятность реализации угроз	Разрушение (Р)	Критическое состояние (К)	Тяжелое состояние (Т)	Легкие «ушибы» (Л)
Высокая (В)				
Средняя (С)		Рост цен на тарифы. Рост конкуренции.	Нестабильная политико-экономическая обстановка.	
Низкая (Н)		Форс-мажорные обстоятельства.	Появление новых организаций. Снижение объемов реализации услуг.	

По данным таблицы 10 видно, что «разрушительных» угроз для АО «АКС» не выявлено, но это не означает, что организация должна спокойно «плыть по течению», так как существуют другие угрозы, которые в свою очередь тоже требуют вмешательства.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что полностью устранить угрозы АО «АКС» невозможно, так как угрозы внешней среды не зависят от организаций. Таким образом, АО «АКС» должна наблюдать за изменениями рынка коммунальных услуг и своевременно реагировать на негативные проявления факторов.

2.3 Анализ внутренней среды АО «Амурские коммунальные системы»

Внутренняя среда организации – это факторы внутри организации, которые поддаются контролю и регулированию. Информация о внутренней среде организации необходима для того, чтобы определить возможности, потенциал, на которые организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации³⁸.

³⁸ Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М., 2014. С. 105.

Основными составляющими внутренней среды организации являются: цели и задачи организации; структура; технология и оборудование; трудовой коллектив.

АО «Амурские коммунальные системы» осуществляет деятельность по электро-, тепло-, водоснабжению и водоотведению.

Основной целью деятельности АО «АКС» является получение прибыли.

Основной задачей АО «АКС» является обеспечение безубыточной деятельности.

Организационная структура АО «Амурские коммунальные системы» представлена в Приложении Б.

Для АО «АКС» характерна линейно-функциональная организационная структура – каждый орган управления в данном случае специализируется на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Управление деятельностью АО «АКС» осуществляет директор, в подчинении которого находятся 13 отделов: отдел кадров, юридический отдел, общий отдел и АХО, финансовый отдел, планово-экономический отдел, отдел оперативного управления, диспетчерская служба, отдел материально-технического снабжения, отдел бухгалтерского учета, отдел труда и заработной платы, отдел развития, отдел управления имуществом, отдел информации.

Директор АО «АКС» осуществляет свою деятельность в соответствии с должностным регламентом организации.

Должностными обязанностями директора являются: руководство деятельностью организации, в том числе ее планирование, организация и контроль; прогнозирование развитие направлений деятельности организации; определение оперативных задач управления, его структурных подразделений; утверждение текущих, перспективных планов работы организации, осуществление контроля за ходом их выполнения и др.

Отдел кадров – оформляет прием, перевод, увольнение работников; формирует личные дела работников организации; составляет график отпусков и ознакомляет с ним работников; ведет табеля рабочего времени работников и др.

Юридический отдел – осуществляет сбор, систематизацию, обработку и анализ информации, имеющее непосредственное отношение к деятельности организации в юридическом и законодательном направлении; осуществляет мониторинг судебной практики; своевременно принимает меры по недопущению любой возможности возникновения конфликтов интересов и др.

Общий отдел и АХО – руководит всей деятельностью АХЧ, несет персональную ответственность за своевременное и качественное выполнение возложенных на АХО задач и функций; осуществляет в пределах своей компетенции функции управления (планирования, организации, мотивации, контроля), принимает решения, обязательные для всех работников; участвует в подборе и расстановке кадров, вносит руководству организации предложения о поощрении и наложении дисциплинарных взысканий на работников, направлении их на переподготовку и повышение квалификации и др.

Финансовый отдел – координирует работу сектора экономики и бюджетного планирования, сектора труда и заработной платы по организации и ведению бюджетного учета, в соответствии с действующим законодательством; контролирует своевременное отражение на счетах бюджетного учёта движение денежных средств на лицевых счетах; выполняет работу по формированию, ведению и хранению базы данных бухгалтерской информации, вносит изменения в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных и др.

Планово-экономический отдел – осуществляет сбор, проверку и анализ ежемесячных заявок; подготавливает расчеты к проекту бюджета по лимитам потребления электрической и тепловой энергии, водоснабжения и водоотведения; подготавливает рекомендательные письма и др.

Диспетчерская служба – осуществляет контроль за исправным состоянием и безопасной эксплуатацией систем энергоснабжения, отопления, водоснабжения и др.; разрабатывает и ведет заданные режимы работы тепловых энергоустановок и сетей на обслуживаемой территории; составляет и регистрирует акты расследования причин прекращения подачи воды, тепла, газа и др.

Отдел материально-технического снабжения – определяет потребности в материальных ресурсах; определяет источники покрытия потребности в материальных ресурсах; разрабатывает проекты перспективных, текущих планов и балансов материально-технического обеспечения, производственной программы организации, ремонтно-эксплуатационных нужд всей организации и ее подразделений; обеспечивает доставки материальных ресурсов в соответствии со сроками, определенными договорами и др.

Отдел бухгалтерского учета – разрабатывает различную документацию, отражающую финансовые и хозяйственные мероприятия организации; разрабатывает и составляет учетные калькуляции по себестоимости различных работ и услуг, предоставляемых организации; формирует учетную политику для оптимизации бухгалтерского учета и др.

Отдел труда и заработной платы – подготавливает в установленном порядке предложения и проекты нормативных правовых актов по вопросам оплаты труда; анализирует ежеквартально структуру заработной платы; подготавливает материалы по показателям эффективности деятельности организации в части повышения оплаты труда и др.

Отдел развития – организует работу по разработке и реализации концепции развития объектов водопроводно-канализационного хозяйства на основе прогнозных оценок потребности населения в услугах по водоснабжению и водоотведению; осуществляет правовое и организационное обеспечение единой стратегии по развитию водопроводно-канализационного хозяйства; содействует в реализации программ по строительству, реконструкции и ремонту объектов водопроводно-канализационного хозяйства и др.

Отдел управления имуществом – проводит анализ деятельности работы организации и разрабатывает предложения по улучшению работы; проводит расчет по установлению лимитов потребления энергоресурсов для организации; обеспечивает подготовку документов в сфере владения, пользования, распоряжения имуществом организации и др.

Отдел информации – ведет журнал служебной корреспонденции; осу-

осуществляет оперативное хранение документов и дел; готовит сведения о работе организации по оказанию коммунальных услуг; осуществляет контроль за предварительным расчетом тарифов и др.

Линейно-функциональная структура управления носит универсальный характер, являясь одной из самых распространенных, представляет собой жестко регламентированную деятельность организации в целом.

Штат сотрудников АО «АКС» исчисляется на 2017 г. количеством 487 человек.

Динамику численности сотрудников АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. представим в таблице 11 и на рисунке 19.

Таблица 11 – Динамика численности сотрудников АО «АКС» за 2015 – 2017 гг.

Показатель	Значение показателя, чел.			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Сотрудники	435	463	487	106,4	105,2

По данным таблицы 11 видно, что наблюдается тенденция роста численности штата сотрудников АО «АКС». На 2016 г. количество сотрудников увеличилось на 28 чел. (6,4 %) по сравнению с 2015 г., на 2017 г. по сравнению с 2016 г. численность сотрудников увеличилась на 24 чел. (5,2 %), что является хорошим показателем как для организации в целом, так и для сотрудников.

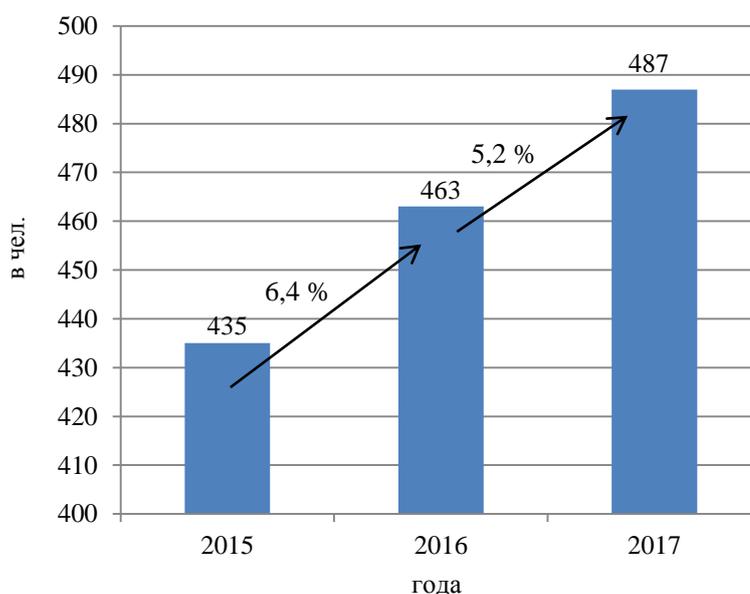


Рисунок 19 – Динамика численности сотрудников АО «АКС» за 2015 – 2017 гг.

Категории сотрудников АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Категории сотрудников АО «АКС» за 2015 – 2017 гг.

Показатель	Значение показателя, чел.			Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Начальник	24	24	24	–	–
Специалист по кадровому делопроизводству	48	50	50	104,2	–
Юрист	2	2	2	–	–
Бухгалтер	3	3	3	–	–
Экономист	2	2	2	–	–
Диспетчер	48	48	48	–	–
Водитель	50	54	56	108,0	104,0
Машинист	72	72	72	–	–
Разнорабочий	186	208	230	112,0	111,0
Всего	435	463	487	106,4	105,2

По данным таблицы 12 видно, что произошло увеличение с 2015 г. по следующим категориям сотрудников: специалист по кадровому делопроизводству; водитель и разнорабочий.

Данный показатель роста может характеризоваться такими факторами как увеличение количество оказываемых услуг и их реализация; увеличение численности сотрудников во многом обусловлено высоким уровнем заработной платы. Приток рабочей силы свидетельствует о благоприятно сложившемся социально-психологическом климате в коллективе и др.

Опыт работы АО «АКС» на рынке коммунальных услуг составляет 15 лет, что характеризует организацию в хорошем качестве с огромным опытом работы в данной сфере.

Самую общую оценку деятельности организации можно получить, анализируя динамику величин за ряд лет.

Бухгалтерский баланс АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. представлен в приложении Г.

Динамику активов и пассивов АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. покажем в таблице 13.

Таблица 13 – Динамика активов и пассивов АО «АКС» за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Отклонения (+, -), тыс. руб.		Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Активы							
Внеоборотные активы	671 355	977 449	943 148	306 094	-34 301	145,6	96,5
Оборотные активы	1 695 728	1 872 304	1 703 479	176 576	-168 825	110,4	91,0
Всего	2 367 083	2 849 753	2 646 627	482 670	-203 126	120,4	92,9
Пассивы							
Капитал и резервы	548 095	524 232	530 462	-23 863	6 230	96,0	101,2
Долгосрочные обязательства	706 415	451 475	56 649	-254 940	-400 826	64,0	0,1
Краткосрочные обязательства	1 112 573	1 874 046	2 059 516	761 473	185 470	168,4	110,0
Всего	2 367 083	2 849 753	2 646 627	482 670	-203 126	120,4	92,9

По данным таблицы 13 видно, что на 2017 год произошло уменьшение активов и пассивов организации на 203 126 тыс. руб. (7,1 %) за счет сокращения долгосрочных обязательств, что является хорошим показателем для организации, что не отразилось на капитале, который в свою очередь вырос на 6 230 тыс. руб. (1,2 %) по отношению к прошлому году.

Далее рассмотрим динамику прибыли и убытков АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. (таблица 14). Отчет о финансовых результатах АО «АКС» за 2015 – 2017 гг. представлен в приложениях Д и Е.

Таблица 14 – Динамика прибыли и убытков АО «АКС» за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Отклонения (+, -), тыс. руб.		Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка	3 419 929	3 447 371	3 454 825	27 442	7 454	101,0	100,2
Себестоимость продаж	3 117 977	3 231 571	3 142 712	113 594	-88 859	104,0	97,3
Валовая прибыль	301 952	215 800	312 113	-86 152	96 313	71,5	145,0
Прибыль (убыток) от продаж	244 071	149 003	250 132	-95 068	101 129	61,0	167,9
Проценты к получению	8 192	8 583	10 575	391	1 992	104,8	123,2
Проценты к уплате	87 898	97 042	81 601	9 144	-15 441	110,4	84,1
Прочие доходы	122 605	507 782	591 616	385 177	83 834	414,2	117,0
Прочие расходы	157 130	543 094	761 795	385 964	218 701	346,0	140,3
Прибыль (убыток) до налогообложения	129 840	25 232	8 927	-104 608	-16 305	19,4	35,6
Текущий налог на прибыль	39 409	26 259	-	-13 150	-	67,0	-
Чистая прибыль (убыток)	85 615	23 863	6 230	-61 752	-17 633	27,9	26,1

По данным таблицы 14 видно, что на 2017 г. произошло увеличение выручки на 7 454 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом, так же выросли валовая прибыль, прибыль от продаж, прочие доходы и расходы. Чистая прибыль (убыток) сократилась на 17 633 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом, на которую существенное влияние оказали прочие расходы, которые увеличились на 218 701 тыс. руб. и составили на 2017 г. 761 795 тыс. руб., что говорит об ухудшении финансового состояния организации. Одним из показателей уменьшения чистой прибыли организации может быть задолженность по оплате за предоставляемые ею услуги.

Для проблем, которые периодически возникают, как и в любой организации, в АО «АКС», от руководителя требуется своевременное принятие управленческих решений, заключающиеся в анализе ситуации, принятии решения и организации его выполнения.

Принятие того или иного решения АО «АКС» осуществляется на основании информации о текущем положении организации, которая передается по внутренним каналам связи.

Процесс принятия решений в АО «АКС» осуществляется в несколько этапов:

1 этап – диагностика возникающей проблемы – директор вместе с консультационной группой оценивают новизну проблемы, выясняют причины и источники её возникновения, устанавливают различные взаимосвязи с другими негативными ситуациями. Все это позволяет сформулировать уже конкретную цель по устранению возникших отклонений.

2 этап – определение ограничений – АО «АКС» осуществляет свою деятельность, как любая другая организация, в условиях различных ограничений (временных, финансовых, человеческих, законодательных и др.).

3 этап – определение возможных вариантов решения проблемы (альтернатив) – решение по выбору наиболее приемлемых вариантов основывается на предыдущем опыте и интуиции управляющего.

4 этап – анализ и оценка выбранных альтернатив – на основании ограни-

чений и критериев оцениваются выбранные альтернативы, возможные последствия, риски.

5 этап – выбор окончательного варианта решения проблемы.

6 этап – внедрение решения – разрабатывается план реализации решения, непосредственное доведение его до исполнителя, проводятся все возможные разъяснения по возникающим вопросам.

7 этап – контроль реализованного решения – выявляются отклонения от желаемого состояния, возникающие в результате реализации решения, определяются причины возникновения этих отклонений.

К управленческим решениям, принимаемым в АО «АКС» относятся: прием и увольнения сотрудников; планирование текущих расходов; выбор направлений развития.

Успешной реализации управленческих решений способствует эффективному распределению обязанностей и ответственностей между участниками проектной команды.

В АО «АКС» ответственность распределяется по следующим видам:

– профессиональная ответственность – ответственность сотрудников перед клиентами за качество предлагаемых услуг и их выполнение;

– дисциплинарная ответственность – отражается во внутренних регламентах организации и касается организационных аспектов деятельности;

– финансовая ответственность – ответственность за осуществление финансовых операций;

– материальная ответственность – ответственность за нанесение организации имущественного или денежного ущерба, а также нанесения ущерба заказчику или клиенту.

Весь контроль за исполнением решений распределяется по руководителям отделов в зависимости от того, какое решение принимается. Заключающий контроль осуществляется директором АО «АКС».

По результатам анализа внутренней и внешней среды АО «АКС» составим SWOT-анализ. Данные представим в таблице 15.

Таблица 15 – SWOT-анализ АО «АКС»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Огромный опыт на рынке коммунальных услуг. Предоставление качественных услуг. Лидирующие позиции на рынке коммунальных услуг. Большой обхват территории оказания услуг.</p>	<p>Перебои в системе обеспечения энергоресурсов. Недовольства потребителей в обеспечении качества выполняемых услуг. Убыточность оказания жилищно-коммунальных услуг. Устарелое оборудование.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Расширение территории оказания коммунальных услуг. Уход конкурентов с рынка коммунальных услуг. Заключение новых договоров. Привлечение новых клиентов. Использование инновационных систем. Расширение услуг.</p>	<p>Появление новых организаций на рынке коммунальных услуг. Снижение объемов реализации услуг. Нестабильная политико-экономическая обстановка в стране. Рост цен на тарифы. Рост конкуренции на рынке коммунальных услуг.</p>

По данным таблицы 15 видно, что АО «АКС» имеет как сильные стороны, так и слабые. Учитывая сильные стороны и возможности АО «АКС» имеет такие преимущества, как привлечение новых клиентов и заключение с ними договоров за счет имеющейся возможности расширения территории оказания коммунальных услуг.

2.4 Анализ стратегических целей и стратегии развития АО «Амурские коммунальные системы»

Важными приоритетами деятельности АО «АКС» являются экология региона и комфортные условия проживания горожан. Организация поэтапно отказывается от использования на своих объектах хлора, проводит мероприятия, обеспечивающие снижение экологической нагрузки на окружающую среду и повышение безопасности технологических процессов. Обеззараживание сточных вод на городских очистных сооружениях канализации производится при помощи электролизной установки. Решается вопрос по увеличению мощности городских очистных сооружений канализации.

Стратегическими целями АО «АКС» являются:

- увеличение объемов реализации услуг;
- удовлетворение спроса потребителей;
- обеспечение качества выполняемых услуг;

– обеспечение конкурентоспособности организации по техническим и финансовым показателям.

Для реализации стратегических целей АО «АКС» необходимо использовать стратегию издержек. Альтернативой данной стратегии является дезинтеграция. Дезинтеграция для АО «АКС» – это переход с неэффективного мазутного отопления котельных на более эффективное и малозатратное – угольное отопление.

В рамках реализации стратегических целей и стратегии АО «АКС» необходимо провести ряд мероприятий (таблица 16).

Таблица 16 – Мероприятия по реализации стратегических целей и стратегии АО «АКС»

Мероприятия	Сроки	Ответственный
Анализ финансового положения организации	01.04.18 – 06.04.18	Начальник Бухгалтер Экономист
Выявление проблемы	07.04.18 – 13.04.18	Начальник Бухгалтер Экономист
Выбор стратегии	14.04.18 – 17.04.18	Начальник Экономист
Анализ цен на топливо	18.04.18 – 24.04.18	Экономист
Анализ цен на котельное оборудование	25.04.18 – 30.04.18	Экономист
Поиск поставщика	01.05.18 – 06.05.18	Начальник
Заключение договора с поставщиком	07.05.18 – 31.05.18	Начальник Юрист
Организация доставки	01.06.18 – 07.06.18	Начальник Юрист
Установка котельного оборудования	08.06.18 – 30.06.18	Машинист Разнорабочий ООО «Терморобот-Н»

По данным таблицы 16 видно, что реализации стратегических целей и стратегии АО «АКС» включает в себя следующие мероприятия: анализ финансового положения организации; выявление проблемы; выбор стратегии; анализ цен на топливо; анализ цен на котельное оборудование; поиск поставщика; заключение договора с поставщиком; организация доставки и установка котель-

ного оборудования.

Сроки проведения мероприятий составляют три месяца: с 01.04.2018 г. по 30.06.2018 г.

Ответственными за выполнения мероприятий по реализации стратегических целей и стратегии являются: начальник, бухгалтер, экономист и юрист.

Таким образом, для повышения эффективности работы теплоэнергетического комплекса АО «Амурские коммунальные системы» необходимо провести реконструкцию ряда котельных путем перехода с мазутного отопления на угольное отопление.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АО «АМУРС-КИЕ КОММУНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ»

3.1 Обоснование мероприятия по совершенствованию стратегического управления АО «АКС»

Энергоресурсосбережение является одной из важных задач XXI века, так как потребление тепловой и электрической энергии – необходимое условие жизнедеятельности человека и создания благоприятных условий его быта. Повышение конкурентоспособности, финансовой устойчивости, энергетической и экологической безопасности российской экономики, а также роста уровня и качества жизни населения невозможно без реализации потенциала энергосбережения и повышения энергетической эффективности на основе модернизации, технологического развития и перехода к рациональному и экологически ответственному использованию энергетических ресурсов.

Для АО «АКС» энергоресурсосбережением является переход с мазутного отопления котельных на угольное отопление, которое достигается с помощью использования стратегии сокращения.

Стратегия издержек, как правило, предполагает проведение мероприятий, направленных на сокращение расходов организации и ее оздоровление.

Стратегия издержек имеет пять разновидностей. Для АО «АКС» выбрана разновидность – восстановление и реструктуризация.

Современные методы промышленного сжигания мазута в топках котлов основаны на факельном сжигании мелкораспыленного топлива при обязательном условии предварительного его нагрева и принудительного распыливания при помощи форсунок. Для распыления мазута в отопительных котлах чаще всего используются форсунки с механическим или паровым распыливанием, а также с комбинированным паромеханическим распылом. Механические форсунки требуют высокого давления и даже при этих условиях не могут обеспечить широкий диапазон регулирования нагрузки. Форсунки с паровым распылом требуют расход пара, что трудно осуществить в котельной с водогрейными котлами. В последние годы на российском рынке появились ротационные форсунки, лишенные таких недостатков, как сложность конструкции и шум в рабо-

те. Они могут сжигать любое жидкое котельное топливо, в том числе мазуты марок 40 и 100, остатки тяжелых минеральных масел, гудрон и т.д. Они не требуют тщательной фильтрации мазута. Однако данные форсунки не обеспечивают устойчивость пламени при сжигании сильно обводненного мазута, полноту сгорания грубодисперсных фракций, которые скапливаются в донных отложениях при длительном хранении мазута. Решить эти проблемы путем совершенствования конструкции форсунок не представляется возможным.

Существенным недостатком работы котлов на мазуте является загрязнение поверхностей нагрева котла, что вызывает ухудшение условий теплопередачи.

Наряду с организационно-финансовыми причинами неудовлетворительного состояния систем теплоснабжения, имеют место серьезные причины технического характера. В настоящее время неизвестен соответствующий современным требованиям рациональный и экономически обоснованный способ высококачественного распыла мазута без распыливающего агента. Нормативные документы, регламентирующие режимы эксплуатации ТЭС разработаны десятки лет назад, в период относительно дешевого топлива. Вероятно, низкая экономичность оборудования для сжигания мазута и энергорасточительность существующей технологии сжигания мазута объясняется временем разработки. В настоящее время, по некоторым данным, отраслевые НИИ не ведут работы в этом направлении. При нарастающем дефиците газа, с ростом доли мазута в общем балансе топлива, с ростом стоимости мазута, необходимо совершенствование технологии его сжигания и внедрение новейших разработок. Сжигание мазута с условным отсутствием химического недожога, потери тепла на испарение влаги обводненного топлива и др. не могут быть оправданы при сегодняшних взглядах на энергосбережение и на экономию энергоресурсов.

Что касается угольного отопления – это часть целого семейства твердо-топлевных теплоагрегатов: древесных, каменно-угольных, буро-угольных и коксовых.

Все угольные агрегаты работают по одной системе:

- в специальный отсек забрасывается порция угля;
- сгорая, топливо выделяет тепловую энергию, от которой нагревается теплообменник, через который постоянно циркулирует вода;
- жидкость, в свою очередь, «добегая» до трубы, разогревает батареи.

В общем, получатся полностью автономное отопление, без газа, электричества и услуг ТЭЦ.

Основным и главным преимуществом угля является то, что это экологически чистый, возобновляемый и сравнительно недорогой вид топлива, его залежей на планете осталось больше, чем газовых или нефтяных. Плюс, уголь это определенная автономность и независимость.

К преимуществам угольного отопления котельных можно отнести:

- полный расход топливного материала – уголь выгорает дотла и горит достаточно медленно, тщательно прогревая;
- подача воздуха ограничена – сохраняется чистый кислород;
- весь процесс нагнетания температуры создается встроенной автоматикой, что обеспечивает полный расход сырья;
- нет необходимости в постоянном наблюдении и регулярном обслуживании – котел неприхотлив и надежен в работе;
- не требуется много времени для очистки котла;
- процесс горения происходит равномерно, контролируется, происходит меньшее выделение сажи, нет перегрева теплоносителя.

Не маловажным фактором перехода с мазутного отопления на угольное является цена (стоимость). На сегодняшний день 1 т угля, в среднем, стоит около 3800 руб., 1 т мазута – 24000 руб., что является весомым фактором в выборе.

На сегодняшний день отопление при помощи угля – это наиболее дешевый и комфортный вариант отопления, не требующих лишних затрат.

Таким образом, переход с мазутного отопления на угольное отопление котельных АО «АКС» является на сегодняшний день более выгодным. Данный переход с одного вида отопления на другое достигается путем использования

стратегии сокращения.

3.2 Разработка мероприятия по переходу на угольное топливо в АО «АКС»

Для разработки стратегии необходимо сформулировать миссию и цели АО «АКС», оценить текущее положение, выявить проблемы. Основным инструментом для формирования стратегии будет использован SWOT-анализ.

Разработка миссии организации является первым этапом стратегического планирования деятельности организации. Параметры формирования миссии АО «АКС» представим в таблице 17.

Таблица 17 – Параметры формирования миссии АО «АКС»

Уровень	Параметр	Содержание параметра	Содержание характеристик организации
1	2	3	4
Внешний	Предназначение	Ценности и нормы	Удовлетворение потребностей клиентов и заказчиков
		Осуществление идеи	Открытость и прозрачность работы организации
		Удовлетворение потребностей клиентов	Качество, доступность предоставляемых услуг
	Стратегическая цель	Экспансия	Проникновение на новые сегменты рынка коммунальных услуг
		Развитие	Расширение перечня коммунальных услуг
		Совершенствование	Имидж организации
		Идентификация организации во внешней среде	Определение положения организации на рынке
	Рекламная деятельность	Презентация своего образа	Создание фирменного стиля
		Формирование имиджа организации	Формирование имиджа за счет роста
	Направленность	Специальная	Получение максимальной прибыли
		Кадровый потенциал	Привлечение квалифицированных кадров
		Мотивация к развитию	Мотивация сотрудников
	Социально культурные ценности	Квалификации	Повышение квалификации сотрудников
		Нравственные нормы	Формирование социокультурных ценностей сотрудников
		Этические и эстетические нормы	Соблюдение экологических норм

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4
Внутренний	Выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении	Ответственность за производимую продукцию	Повышение качества услуг
		Традиции и история	Положительная история развития организации
		Ожидания персонала	Мотивация и стимулирование сотрудников
	Помощь сотрудникам в идентификации себя с организацией	Ориентация на концепцию компромисса	Удовлетворение потребностей сотрудников
		Снижение противоречия между трудом и капиталом	Мотивация и стимулирование
		Работа в команде	Выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении
		Вовлеченность сотрудников в управление	Каждый сотрудник – неотъемлемая часть организации
		Объединение сотрудников	Работа в команде
	Удовлетворение потребностей персонала	Возможность раскрытия потенциала сотрудников	Возможность самореализации сотрудников
		Качество трудовой жизни	Удовлетворение потребностей сотрудников
		Обучение всему передовому	Повышение квалификации сотрудников
		Помощь персонала в самосовершенствовании	Раскрытие потенциала сотрудников

По данным таблицы 17, можно сформулировать миссию АО «АКС»: «Доступное и качественное оказание коммунальных услуг физическим и юридическим лицам».

Разработка целей организации является вторым этапом стратегического планирования деятельности организации. Цели АО «АКС» представим в таблице 18.

Таблица 18 – Цели АО «АКС»

Наименование направлений	Субъекты	Характеристика	Примечание
1	2	3	4
Внешние цели	Потребители	Получение большей ценности приобретаемой услуги	Удовлетворение потребностей клиентов в качестве предоставляемых услуг

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4
	Конкуренты	При минимальных затратах захватить долю конкурентов на рынке	Захват долю рынка коммунальных услуг за роста имиджа организации
	Местное сообщество	Сохранить экологическое равновесие	Соблюдение экологический правил и норм
	Органы власти	Обеспечить занятость населения	Увеличение числа рабочих мест
	Работники	Стабильный заработок	Стабильность получения и рост заработной платы
	Организация как система	Минимум неопределенности при максимальной стабильности	Четко сформулированные цели организации
Внутренние цели	Базовые	Эффективность	Достичь максимально высокой эффективности предоставления услуг
	Стратегические	Реализуемость и достижимость	Качественно и в срок выполнять необходимую работу. Стремление к достижению максимальных результатов в поставленных целях
Системные цели	Базовые Стратегические	Измеримость	Постановка целей организации на максимально конкретный период
Критерии	Базовые Стратегические	Совместимость	Взаимосвязь целей и задач организации
		Иерархичность	Четкая иерархия в поставленных целях
		Гибкость	Возможность переформулировки целей с минимальными издержками
		Решение главных проблем	Повышение имиджа организации и привлечение квалифицированных кадров
		Преодоление угроз	Обеспечить финансовую стабильность
		Использование возможностей	Реализация целей за счет высокой конкурентоспособности
		Реализация сильных сторон организации	Высокое превосходство над конкурентами

По данным таблицы 18 сформируем основные цели АО «АКС»:

- получение большей ценности приобретаемой услуги;
- обеспечение занятости населения;
- обеспечение устойчивого функционирования организации;
- формирование имиджа организации и проникновение на новые сегмен-

ты рынка;

- привлечение квалифицированных кадров и повышение профессионализма сотрудников;
- разработка политики продвижения услуг;
- обслуживание всех слоев населения.

Третьим этапом стратегического планирования деятельности организации является выделение сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз, для этого построим матрицу SWOT-анализа АО «АКС» (таблица 19).

Таблица 19 – Матрица SWOT-анализ АО «АКС»

Сильные стороны	Слабые стороны
Большой опыт работы. Широкий перечень услуг. Лидер на рынке коммунальных услуг. Высокая доля рынка сбыта энергоресурсов. Предоставление качественных услуг.	Устарелое оборудование. Высокие затраты на обслуживание сетей. Территориальное ограничение рынка сбыта услуг.
Возможности	Угрозы
Привлечение новых клиентов. Заключение новых договоров. Расширение территории оказания услуг. Уход конкурентов с рынка коммунальных услуг. Модернизация оборудования и технологических процессов.	Рост цен на тарифы. Рост конкуренции. Нестабильная политико-экономическая обстановка. Форс-мажорные обстоятельства. Появление новых организаций на рынке коммунальных услуг.

По данным таблицы 19, видно, что сильными сторонами АО «АКС» являются:

- большой опыт работы;
- широкий перечень услуг;
- лидер на рынке коммунальных услуг;
- высокая доля рынка сбыта энергоресурсов;
- предоставление качественных услуг.

Слабые стороны АО «АКС»:

- устарелое оборудование;
- высокие затраты на обслуживание сетей;
- территориальное ограничение рынка сбыта услуг.

У АО «АКС» присутствует устаревшее оборудование и слабо развита рекламная деятельность, что в свою очередь может оказывать негативное влияние на деятельность самой организации. Руководству АО «АКС» необходимо произвести замену старого оборудования, во избежание поломок, которые в свою очередь потребуют дополнительных расходов организации и развивать рекламную деятельность организации, с целью повышения осведомленности населения о деятельности организации как в целом, так и по определенным моментам.

Также у АО «АКС» имеется территориальное ограничение рынка сбыта услуг. Организации необходимо искать пути решения расширения своей территории на рынке коммунальных услуг для дальнейшей деятельности, что повлияет на финансовую деятельность организации – больше территория, больше доход и соответственно больше рабочих мест.

Из проведенного анализа, внутренней и внешней среды, для повышения эффективности деятельности организации, необходимо использовать возможность по модернизации оборудования и технологического процесса, путем перехода с мазутного отопления котельных на угольное отопление. Данная стратегия позволит сократить расход денежных средств, что в свою очередь положительно скажется на финансовом состоянии организации и решить ряд задач:

- сократить объем выбросов загрязняющих веществ в окружающую среду;
- улучшить экологическую обстановку;
- повысить надежность теплоснабжения населения;
- сократить затраты на производство тепловой энергии (снизить расход условного топлива и электроэнергию) за счет использования более дешевого топлива – угля и оборудования с более высоким КПД.

3.3 Экономическая эффективность реализации мероприятия по переходу на угольное топливо в АО «АКС»

АО «АКС» обслуживает 24 котельные, из них 17 котельных находятся на угольном отоплении, 7 – на мазутном отоплении.

Котельные АО «АКС» находящиеся на мазутном отоплении:

- 476 квартал;
- 481 квартал;
- ВОС;
- мостоотряд № 64;
- аэропорт;
- Белогорье;
- ОРТПЦ.

Расход мазута котельными АО «АКС» представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Расход мазута котельными АО «АКС»

В ТОННАХ

Наименование	Расход		
	за сутки	за месяц	за год
Котельная 476 квартал	5,4	162,0	1971,0
Котельная 481 квартал	5,0	150,0	1825,0
Котельная ВОС	8,9	267,0	3248,0
Котельная Мостоотряд № 64	1,44	43,2	525,0
Котельная Аэропорт	9,7	291,0	3540,0
Котельная Белогорье	13,4	402,0	4891,0
Котельная ОРТПЦ	2,48	74,4	905,0
Итого	46,32	1389,0	16906,0

Цена за 1 т мазута составляет 24000 руб. Следовательно, расход мазута котельными АО «АКС» составит:

Котельная 476 квартал: $5,4 \text{ т} \times 24000 \text{ руб.} = 129600 \text{ руб.}$ за сутки; 3888000 руб. за месяц; 47304000 руб. за год.

Котельная 481 квартал: $5 \text{ т} \times 24000 \text{ руб.} = 120000 \text{ руб.}$ за сутки; 3600000 руб. за месяц; 43800000 руб. за год.

Котельная ВОС: $8,9 \text{ т} \times 24000 \text{ руб.} = 213600 \text{ руб.}$ за сутки; 6408000 руб. за месяц; 77952000 руб. за год.

Котельная Мостоотряд № 64: $1,44 \text{ т} \times 24000 \text{ руб.} = 34560 \text{ руб.}$ за сутки; 1036800 руб. за месяц; 12600000 руб. за год.

Котельная Аэропорт: $9,7 \text{ т} \times 24000 \text{ руб.} = 232800 \text{ руб.}$ за сутки; 6984000 руб. за месяц; 84960000 руб. за год.

Котельная Белогорье: $13,4 \text{ т} \times 24000 \text{ руб.} = 321600 \text{ руб.}$ за сутки; 9648000 руб. за месяц; 117384000 руб. за год.

Котельная ОРТПЦ: $2,48 \text{ т} \times 24000 \text{ руб.} = 59520 \text{ руб.}$ за сутки; 1785600 руб. за месяц; 21720000 руб. за год.

АО «АКС» за 7 котельных на мазутном отоплении тратит за сутки – 1111680 руб.; за месяц – 33336000 руб.; за год – 405744000 руб.

Далее рассмотрим расход угля котельными АО «АКС», данные представим в таблице 21.

Таблица 21 – Расход угля котельными АО «АКС»

В ТОННАХ

Наименование	Расход		
	за сутки	за месяц	за год
Котельная 476 квартал	8,5	255,0	3102,0
Котельная 481 квартал	8,0	240,0	2920,0
Котельная ВОС	10,4	312,0	3796,0
Котельная Мостоотряд № 64	3,7	111,0	1350,0
Котельная Аэропорт	9,1	273,0	3321,0
Котельная Белогорье	11,7	351,0	4270,0
Котельная ОРТПЦ	5,5	165,0	2007,0
Итого	56,0	1680,0	20440,0

Цена за 1 т угля составляет 3800 руб. Следовательно, расход угля котельными АО «АКС» составит:

Котельная 476 квартал: $8,5 \text{ т} \times 3800 \text{ руб.} = 32300 \text{ руб.}$ за сутки; 969000 руб. за месяц; 11787600 руб. за год.

Котельная 481 квартал: $8 \text{ т} \times 3800 \text{ руб.} = 30400 \text{ руб.}$ за сутки; 912000 руб. за месяц; 11096000 руб. за год.

Котельная ВОС: $10,4 \text{ т} \times 3800 \text{ руб.} = 39520 \text{ руб.}$ за сутки; 1185600 руб. за месяц; 14424800 руб. за год.

Котельная Мостоотряд № 64: $3,7 \text{ т} \times 3800 \text{ руб.} = 14060 \text{ руб.}$ за сутки;

421800 руб. за месяц; 5130000 руб. за год.

Котельная Аэропорт: $9,1 \text{ т} \times 3800 \text{ руб.} = 34580 \text{ руб.}$ за сутки; 1037400 руб. за месяц; 12619800 руб. за год.

Котельная Белогорье: $11,7 \text{ т} \times 3800 \text{ руб.} = 44460 \text{ руб.}$ за сутки; 1333800 руб. за месяц; 16266000 руб. за год.

Котельная ОРТПЦ: $5,5 \text{ т} \times 3800 \text{ руб.} = 20900 \text{ руб.}$ за сутки; 627000 руб. за месяц; 7626600 руб. за год.

АО «АКС» за 7 котельных на угольном отоплении тратит за сутки – 212800 руб.; за месяц – 6384000 руб.; за год – 77672000 руб.

Таким образом, расход в месяц на мазутном отоплении за 7 котельных составит за сутки – 1111680 руб., за месяц – 33336000 руб., за год – 405744000 руб.; на угольном отоплении – за сутки – 212800 руб., за месяц – 6384000 руб., за год – 77672000 руб.

Для перехода с мазутного отопления на угольное АО «АКС» необходимо установить котельное оборудование – котел «Терморобот».

Поставщиком котлов «Терморобот» является организация ООО «Терморобот-Н», находящаяся по адресу Россия, 633004, Новосибирская область, г. Бердск, ул. Химзаводская, 11/17.

Котел «Терморобот» – угольный водогрейный котел (100 – 800 кВт). Высокая степень автоматизации котла и большой объем угольного бункера (4,6 – 10 м³) обеспечивает бесперебойную работу котельной.

Количество котлов «Терморобот», необходимых для работы котельных АО «АКС» представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Количество котлов «Терморобот», необходимых для работы котельных АО «АКС»

в штуках

Наименование	Количество
1	2
Котельная 476 квартал	2
Котельная 481 квартал	2
Котельная ВОС	5

Продолжение таблицы 22

1	2
Котельная Мостоотряд № 64	1
Котельная Аэропорт	5
Котельная Белогорье	5
Котельная ОРТПЦ	2
Итого	22

По данным таблице 22 видно, что для отопления семи котельных АО «АКС» необходимо приобрести 22 котла «Терморобот».

Для приобретения котлов «Терморобот» необходимо провести ряд мероприятий, данные представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Мероприятия по приобретению котлов «Терморобот»

Мероприятия	Сроки	Ответственный
Анализ цен на котельное оборудование	25.04.18 – 30.04.18	Экономист
Поиск поставщика	01.05.18 – 06.05.18	Начальник
Заключение договора с поставщиком	07.05.18 – 31.05.18	Начальник Юрист
Организация доставки	01.06.18 – 07.06.18	Начальник Юрист
Установка котельного оборудования	08.06.18 – 30.06.18	Машинист Разнорабочий ООО «Терморобот-Н»

Для перехода с мазутного отопления на угольное, необходимы котлы: модель «Терморобот-150» (5,01 × 2,2 × 2,75 м, бункер 4,6 м³); мощность 150 кВт, 0,129 Гкал/ч, цена 1 котла составляет 1 339 000 руб.

В сумму, приобретения котла, которая равна 1 339 000 руб., входит его доставка и установка.

Для перехода с мазутного отопления на угольное необходимо 22 котла × 1 339 000 руб. = 29458000 руб.

Расходы по отоплению на мазутном топливе в год, по 7 котельным, составляет 405744000 руб.

Расходы по отоплению на угольном топливе в год, по 7 котельным, составляет 77672000 руб. + приобретение 22 котлов общей стоимостью 29458000

руб. = общая сумма перехода на угольное отопление по 7 котельных – 107130000 руб.

Экономическая эффективность от реализации стратегии «Переход с мазутного отопления котельных АО «АКС» на угольное отопление» составит по 7 котельным в год: 405744000 руб. – 107130000 руб. = 298614000 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рыночной экономике организация постоянно вынуждена приспосабливаться к усиливающейся вынужденной внешней среде и в первую очередь бороться с конкурентами, выпускающими и оказывающими аналогичную продукцию и услуги. Это требует от организации выработку своего пути развития в соответствии с требованиями рынка.

Стратегия – совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей.

Цели организации – это ключевые результаты, к которым стремится организация в своей деятельности.

Акционерное общество «Амурские коммунальные системы» учреждено в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ и иными нормативными правовыми актами РФ, регулирующими деятельность хозяйственных обществ.

АО «Амурские коммунальные системы» основано 28 августа 2003 г. с уставным капиталом в размере 10 млн. руб.

АО «АКС» обслуживаются 24 котельные; 162 км тепловых сетей; 356,5 км водопроводных сетей; 253,3 км канализационных сетей; 1494 км электрических сетей, также в ведении компании находится 469 трансформаторных подстанций и два водозабора: «Амурский» и «Северный».

Основной целью деятельности АО «АКС» является получение прибыли.

Основной вид деятельности: 35.30.1 – Производство пара и горячей воды (тепловой энергии).

Экономическая ситуация в стране оказывает существенное влияние на рынок коммунальных услуг. От темпов роста промышленности, торговли, а также доходов граждан напрямую зависит динамика исследуемого рынка; реализация электроэнергии, теплоэнергии, водоснабжения и водоотведения, которые тесно связаны со спецификой деятельности АО «АКС».

С 2015 г. наблюдается рост реализации электроэнергии, теплоэнергии,

водоснабжения и водоотведения АО «АКС».

На 2017 г. реализация электроэнергии составила 597 772 кВтч.; тепло-снабжение – 1 707 315 Гкал; водоснабжение – 22 242 тыс. м³; водоотведение – 24 007 тыс. м³.

Организации по оказанию коммунальных услуг предоставляют свои услуги как физическим, так и юридическим лицам. С ростом благосостояния российского потребителя увеличиваются и потребности населения, а именно возникает необходимость в услугах электроэнергии, теплоэнергии, водоснабжения и водоотведения.

На 2017 г. денежный доход на душу населения вырос на 5,5 % и составил 31 688,32 руб. Среднемесячная заработная плата на 2017 г. выросла на 2,0 % и составила 37 522 руб.

Системы электроэнергетики, теплоэнергетики и др. являются жизнеобеспечивающими. Они требуют значительных резервных мощностей, включаемых при «пиковых» нагрузках (аварии, сильные колебания температуры и др.).

На энергетическую эффективность экономики региона, предприятий оказывает существенное влияние целый ряд факторов как внешних, так и внутренних.

На сегодняшний день в Амурской области насчитывается более 200 организаций различного масштаба и организационно-правовых форм, осуществляющих коммунальные услуги. В Благовещенске таких организаций – 13.

Самыми крупными организациями на рынке коммунальных услуг признаны: АО «Амурские коммунальные системы» (АО «АКС»); АО «Дальневосточная генерирующая компания» (АО «ДГК»); АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» (АО «ДРСК»).

Лидирующие позиции на рынке коммунальных услуг занимает АО «Амурские коммунальные системы». Сильными сторонами АО «АКС» являются: качество услуг; рекламная деятельность компании; использование ресурсов; имидж предприятия.

Для АО «АКС» характерна линейно-функциональная организационная

структура – каждый орган управления в данном случае специализируется на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления. Управление деятельностью АО «АКС» осуществляет директор, в подчинении которого находятся 13 отделов.

Штат сотрудников АО «АКС» исчисляется на 2017 г. количеством 487 человек.

Опыт работы АО «АКС» на рынке коммунальных услуг составляет 15 лет.

Для проблем, которые периодически возникают, как и в любой организации, в АО «АКС», от руководителя требуется своевременное принятие управленческих решений, заключающиеся в анализе ситуации, принятии решения и организации его выполнения.

Основной задачей АО «АКС» является обеспечение безубыточной деятельности и получение прибыли.

Стратегическими целями АО «АКС» являются: удовлетворение спроса потребителей; обеспечение качеством выполняемых услуг; обеспечение конкурентоспособности организации по техническим и финансовым показателям.

На 2017 г. АО «АКС» обслуживает 24 котельные, из них 17 котельных находятся на угольном отоплении, 7 – на мазутном отоплении.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо модернизировать оборудование и технологический процесс, путем перехода с мазутного отопления котельных на угольное отопление. Данная стратегия позволит сократить расход денежных средств, что в свою очередь положительно скажется на финансовом состоянии организации и поможет решить ряд задач.

АО «АКС» за 7 котельных на мазутном отоплении тратит за сутки – 1111680 руб.; за месяц – 33336000 руб.; за год – 405744000 руб.

АО «АКС» за 7 котельных на угольном отоплении тратит за сутки – 212800 руб.; за месяц – 6384000 руб.; за год – 77672000 руб.

Таким образом, расход в месяц на мазутном отоплении за 7 котельных составит за сутки – 1111680 руб., за месяц – 33336000 руб., за год – 405744000

руб.; на угольном отоплении – за сутки – 212800 руб., за месяц – 6384000 руб., за год – 77672000 руб.

Для перехода с мазутного отопления на угольное АО «АКС» необходимо установить котельное оборудование – котел «Терморобот».

Для отопления семи котельных АО «АКС» необходимо приобрести 22 котла «Терморобот», стоимостью 1 339 000 руб. за 1 котел. Общая стоимость 22 котлов равна 29458000 руб.

Экономическая эффективность от реализации стратегии «Переход с мазутного отопления котельных АО «АКС» на угольное отопление» составит по 7 котельным в год: $405744000 \text{ руб.} - 107130000 \text{ руб.} = 298614000 \text{ руб.}$

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аналитический отчет по анализу состояния конкуренции на рынке услуг по теплоснабжению в городе Благовещенске Амурской области [Электронный ресурс] // Amur.fas.gov.ru: офиц. сайт. – 27.07.2014. – Режим доступа: <http://amur.fas.gov.ru/analytic/21873>. – 15.12.2017.
- 2 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Прогресс, 2014. – 767 с.
- 3 Баканов, Г.Б. Стратегический менеджмент: курс лекций / Г.Б. Баканов. – Таганрог: МРЦПКиПК ЮФУ, 2014. – 277 с.
- 4 Беляев, В.К. Методы и модели планирования в организации: курс лекций / В.К. Беляев. – М.: НОУ Институт, 2016. – 278 с.
- 5 Бланк, И.А. Стратегия и тактика управления / И.А. Бланк. – М.: Прогресс, 2015. – 314 с.
- 6 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учеб. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2014. – 298 с.
- 7 Гаврилова, М.А. Конкурентный потенциал организации: модель и стратегии развития / М.А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. – 2017. – № 4. – С. 15-24.
- 8 Гатина, Л.С. Качество услуг обслуживающей организации жилищно-коммунального хозяйства / Л.С. Гатина // Молодой ученый. – 2017. – № 3. – С. 397-401.
- 9 Говард, Б.Р. Стратегический менеджмент / Б.Р. Говард. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 224 с.
- 10 Грабовой, П. Управление городским хозяйством и модернизация жилищно-коммунальной инфраструктуры: учеб. / П. Грабовой. – М.: Просветитель, 2013. – 840 с.
- 11 Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2017. – 864 с.
- 12 Ефремов, В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое плани-

рование / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 2. – С. 12-17.

13 Жилищный кодекс Российской Федерации. – М.: Проспект, 2017. – 192 с.

14 Ивакина, А.М. Современные проблемы жилищно-коммунального хозяйства / А.М. Ивакина // Молодой ученый. – 2017. – № 8. – С. 537-539.

15 Казарова, А.Я. Качество услуг жилищно-коммунального хозяйства России / А.Я. Казарова // Молодой ученый. – 2016. – № 24. – С. 449-452.

16 Ключевые стратегические инструменты / ред. В. Егоров. – М.: Лаборатория знаний, 2015. – 456 с.

17 Кныш, М.И. Конкурентные стратегии: учеб. пособ. / М.И. Кныш. – СПб.: Питер, 2016. – 543 с.

18 Коллинз, Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Д. Коллинз. – М.: Приор, 2017. – 320 с.

19 Лапыгин, Ю.Н. Основы стратегического управления / Ю.Н. Лапыгин. – Владимир: ВГПУ, 2015. – 417 с.

20 Логиновский, О.В. Управление и стратегии: учеб. пособ. / О.В. Логиновский. – Оренбург: Зеркало, 2015. – 217 с.

21 Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 338 с.

22 Макарова, В.И. Процесс разработки и реализации стратегии коммунального хозяйства страны / В.И. Макарова // Экономика и экономические науки. – 2017. – № 7. – С. 2-23.

23 Макиева, М.Т. Жилищные условия – важнейший показатель уровня и качества жизни населения / М.Т. Макиева // Экономика и экономические науки. – 2016. – № 5. – С. 224-226.

24 Нестерова, Н.В. Стратегия развития организации: учеб. пособ. / Н.В. Нестерова. – М.: Дашков и К°, 2015. – 247 с.

25 О водоснабжении и водоотведении [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 07 декабря 2011 г. № 416-ФЗ (с изм. и доп. от 29.07.2017 г.).

Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

26 О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 06 мая 2011 г. № 354 (с изм. и доп. от 09.09.2017 г.). Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

27 О теплоснабжении [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 27 июля 2010 г. № 190-ФЗ (с изм. и доп. от 29.07.2017 г.). Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

28 Об утверждении Правил пользования системами коммунального водоснабжения и канализации в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 12 февраля 1999 г. № 167 (с изм. и доп. от 05.01.2015 г.). Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

29 Об электроэнергетике года [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 26 марта 2003 г. № 35-ФЗ (с изм. и доп. от 29.12.2017 г.). Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

30 Поделинская, И.А. Стратегическое планирование: учеб. пособ. / И.А. Поделинская. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2016. – 75 с.

31 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 454 с.

32 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособ. / Г.В. Савицкая. – Минск: Зеркало, 2015. – 577 с.

33 Слиянков, Ю. Менеджмент в жилищно-коммунальном хозяйстве / Ю. Слиянков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 352 с.

34 Стратегический менеджмент / ред. В.Н. Парахина, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2016. – 387 с.

35 Стратегический менеджмент. Лучшие приемы и методы / ред. И. Матвеева. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 144 с.

36 Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества / ред. Н. Коневская. – М.: Вильямс, 2016. – 800 с.

37 Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / ред.

А.В. Соколов. – М: Вильямс, 2016. – 776 с.

38 Стратегическое планирование / ред. Э.А. Уткин. – М.: Тандем, 2016. – 529 с.

39 Стратегическое планирование / ред. Э.А. Уткина. – М.: Экмос, 2015. – 228 с.

40 Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / ред. В. Раевская. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 366 с.

41 Стратегическое управление: учеб. / ред. И.К. Ларионова. – М.: Дашков и К°, 2014. – 615 с.

42 Стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 26 января 2016 года № 80-р. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

43 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 928 с.

44 Тренев, Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособ. / Н.Н. Тренев. – М.: Приор, 2016. – 487 с.

45 Устав АО «Амурские коммунальные системы». – Благовещенск: АО «АКС», 2017. – 24 с.

46 Экономика организации: учеб. пособ. / ред. И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 418 с.

47 Amurstat.gks.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 05.04.1999. – Режим доступа: <http://amurstat.gks.ru>. – 17.12.2017.

48 Amurobl.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 21.05.2001. – Режим доступа: <http://www.amurobl.ru/wps/portal>. – 15.12.2017.

49 Amurcomsys.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 07.05.2012. – Режим доступа: <https://amurcomsys.ru>. – 17.12.2017.

50 Mer.amurobl.ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 19.08.2014. – Режим доступа: <http://mer.amurobl.ru/ru/sections/204>. – 15.12.2017.

51 Zhkh.su [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – 09.17.2014. – Режим доступа: http://www.zhkh.su/literatura/zhurnaly_po_zhkh. – 15.12.2017.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Устав АО «Амурские коммунальные системы»

УТВЕРЖДЕН

**Решением единственного акционера
Открытого акционерного общества
«Амурские коммунальные системы»
от «04» апреля 2017 г.**



**УСТАВ
Акционерного общества
«Амурские коммунальные системы»
(новая редакция)**

г. Благовещенск
2017 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

СОДЕРЖАНИЕ

Статья 1. Общие положения	3
Статья 2. Правовое положение Общества	3
Статья 3. Цель и виды деятельности Общества.....	4
Статья 4. Уставный капитал Общества	5
Статья 5. Акции, облигации и иные ценные бумаги Общества	5
Статья 6. Акционеры, их права и обязанности, реестр акционеров	6
Статья 7. Дивиденды	7
Статья 8. Фонды Общества	8
Статья 9. Органы управления и контроля Общества	8
Статья 10. Общее собрание акционеров Общества	8
Статья 11. Годовое Общее собрание акционеров Общества	11
Статья 12. Внеочередное Общее собрание акционеров Общества	11
Статья 13. Формы проведения Общего собрания акционеров Общества	13
Статья 14. Подготовка к проведению Общего собрания акционеров Общества	13
Статья 15. Созыв внеочередного Общего собрания акционеров Общества	15
Статья 16. Проведение Общего собрания акционеров Общества.....	16
Статья 17. Совет директоров Общества	19
Статья 18. Избрание Совета директоров Общества	22
Статья 19. Председатель, заместитель и секретарь Совета директоров Общества.....	22
Статья 20. Заседания Совета директоров Общества	23
Статья 21. Исполнительный орган Общества	26
Статья 22. Ревизионная комиссия и Аудитор Общества	28
Статья 23. Бухгалтерский учет и финансовая отчетность Общества	31
Статья 24. Хранение Обществом документов. Предоставление Обществом информации.....	31
Статья 25. Реорганизация и ликвидация Общества.....	33
Статья 26. Внесение изменений и дополнений в Устав Общества или утверждение Устава Общества в новой редакции.....	33

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Статья 1. Общие положения

1.1. Открытое акционерное общество «Амурские коммунальные системы» (далее - «Общество») учреждено в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (далее – Федеральный закон «Об акционерных обществах») и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, регулирующими деятельность хозяйственных обществ.

1.2. Полное фирменное наименование Общества на русском языке - Открытое акционерное общество «Амурские коммунальные системы».

1.3. Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке - ОАО «Амурские коммунальные системы».

1.4. Место нахождения Общества: 675000, Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Амурская, д. 296.

1.5. Общество создано без ограничения срока деятельности.

Статья 2. Правовое положение Общества

2.1. Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом “Об акционерных обществах”, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, а также настоящим Уставом.

2.2. Общество является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации, права и обязанности которого возникли с даты государственной регистрации Общества - 28 августа 2003 г.

2.3. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

2.4. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

2.5. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Общество не отвечает по обязательствам Российской Федерации и ее органов, а также своих акционеров.

Акционеры Общества не отвечают по обязательствам Общества, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Акционеры Общества несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

2.6. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

2.7. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

2.8. Общество может создавать филиалы и открывать представительства, как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами. Филиалы и представительства Общества не являются юридическими лицами, действуют от имени Общества и на основании утверждаемых Обществом положений.

Филиалы и представительства Общества наделяются имуществом, которое учитывается как на их отдельных балансах, так и на балансе Общества.

Руководитель филиала или представительства Общества действует на основании доверенности, выданной Обществом.

Общество несет ответственность за деятельность своего филиала и представительства.

2.9. Общество имеет следующие филиалы:

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

2.9.1.«Амурэлектросетьсервис», место нахождения: 675000, Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Амурская, д. 296.

2.9.2.«Амуртеплосервис», место нахождения: 675000, Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Мухина, д. 73 а.

2.9.3.«Амурводоканал», место нахождения: 675000, Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Октябрьская, д. 137.

2.10.Общество может иметь дочерние и зависимые общества с правами юридического лица на территории Российской Федерации, созданные в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными федеральными законами и настоящим Уставом, а за пределами территории Российской Федерации - в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения дочернего или зависимого общества, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации.

Статья 3. Цель и виды деятельности Общества

3.1. Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

3.2. Для достижения цели Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе:

3.2.1. Производство пара и горячей воды (тепловой энергии);

3.2.2. Передача пара и горячей воды (тепловой энергии);

3.2.3. Распределение пара и горячей воды (тепловой энергии);

3.2.4. Передача электроэнергии;

3.2.5. Распределение электроэнергии;

3.2.6. Деятельность по обеспечению работоспособности электрических сетей;

3.2.7. Деятельность по обеспечению работоспособности котельных;

3.2.8. Деятельность по обеспечению работоспособности тепловых сетей;

3.2.9. Удаление сточных вод, отходов и аналогичная деятельность;

3.2.10. Сбор и очистка воды;

3.2.11. Распределение воды;

3.2.12. Производство общестроительных работ по прокладке местных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи, включая взаимосвязанные вспомогательные работы;

3.2.13. Инженерные изыскания для строительства;

3.2.14. Деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование в промышленности и строительстве;

3.2.15. Строительство зданий и сооружений;

3.2.16. Деятельность в области электросвязи;

3.2.17. Хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки;

3.2.18. Проведение исследований и обеспечение безопасности;

3.2.19. Деятельность по управлению холдинг – компаниями;

3.2.20. Деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита;

консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием;

3.2.21. Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;

3.2.22. Производство электромонтажных работ;

3.2.23. Капиталовложения в ценные бумаги;

3.2.24. Капиталовложения в собственность;

3.2.25. Оптовая торговля;

3.2.26. Другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

3.3. Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих.

3.4. Общество обязано выполнять мероприятия по мобилизационной подготовке, гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям. Общество выполняет мероприятия по защите сведений, составляющих государственную и коммерческую тайны, руководствуясь законодательством Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления.

Статья 4. Уставный капитал Общества

4.1. Уставный капитал Общества составляет 10 000 000 (Десять миллионов) рублей.

Уставный капитал Общества составляется из номинальной стоимости акций Общества, приобретенных акционерами (размещенные акции).

4.2. Обществом размещены обыкновенные именные бездокументарные акции одинаковой номинальной стоимостью 100 (Сто) рублей в количестве 100 000 (Сто тысяч) штук.

4.3. Все размещенные Обществом акции являются именными, выпущены в бездокументарной форме в виде записей на счетах в системе ведения реестра акционеров Общества и принадлежат одному акционеру.

4.4. Дополнительно к размещенным акциям Общество вправе размещать 1 500 000 (Один миллион пятьсот тысяч) обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 100 (Сто) рублей – объявленные акции Общества. Объявленные акции предоставляют те же права, что и размещенные акции соответствующей категории (типа), предусмотренные настоящим Уставом.

4.5. Увеличение уставного капитала Общества.

4.5.1. Уставный капитал Общества может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций.

4.5.2. Увеличение уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости акций осуществляется только за счет имущества Общества.

4.5.3. Дополнительные акции могут быть размещены Обществом только в пределах количества объявленных акций, установленного Уставом Общества. Порядок и условия размещения дополнительных акций определяется Обществом в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах».

4.6. Уменьшение уставного капитала Общества.

4.6.1. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах», обязано уменьшить свой уставный капитал.

Уставный капитал Общества может быть уменьшен путем уменьшения номинальной стоимости акций или сокращения их общего количества, в том числе путем приобретения и погашения части размещенных акций Общества в соответствии с настоящим Уставом.

4.6.2. Общество не вправе уменьшать уставный капитал, если в результате этого его размер станет меньше минимального размера уставного капитала, определенного законодательством на дату регистрации соответствующих изменений в Уставе Общества, а в случаях, если в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» Общество обязано уменьшить свой уставный капитал, - на дату государственной регистрации общества.

Статья 5. Акции, облигации и иные ценные бумаги Общества

5.1. Общество размещает обыкновенные акции и вправе размещать один или несколько типов привилегированных акций, облигации и иные эмиссионные ценные бумаги в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

5.2. Конвертация обыкновенных акций в привилегированные акции, облигации и

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

иные ценные бумаги не допускается.

5.3. Размещение Обществом акций и иных ценных бумаг Общества, конвертируемых в акции, осуществляется в соответствии с правовыми актами Российской Федерации.

5.4. Акционеры Общества имеют преимущественное право приобретения размещаемых посредством открытой подписки дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих им акций этой категории (типа).

5.5. Если при осуществлении преимущественного права на приобретение дополнительных акций, а также при консолидации акций приобретение акционером целого числа акций невозможно, образуются части акций (дробные акции).

Дробная акция предоставляет акционеру - ее владельцу права, предоставляемые акцией соответствующей категории (типа), в объеме, соответствующем части целой акции, которую она составляет.

Дробные акции обращаются наравне с целыми акциями. В случае, если одно лицо приобретает две и более дробные акции одной категории (типа), эти акции образуют одну целую и (или) дробную акцию, равную сумме этих дробных акций.

5.6. Общество вправе осуществлять размещение дополнительных акций и иных эмиссионных ценных бумаг посредством распределения их среди акционеров Общества, подписки и конвертации.

5.7. Оплата дополнительных акций, размещаемых посредством подписки, может осуществляться деньгами, ценными бумагами, другими вещами или имущественными правами либо иными правами, имеющими денежную оценку. Оплата дополнительных акций путем зачета денежных требований к обществу допускается в случае их размещения посредством закрытой подписки.

Форма оплаты дополнительных акций определяется решением об их размещении.

Оплата иных эмиссионных ценных бумаг может осуществляться только деньгами.

Статья 6. Акционеры, их права и обязанности, реестр акционеров

6.1. Акционером Общества признается лицо, владеющее акциями Общества на основаниях, предусмотренных законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

6.2. Каждая обыкновенная именная акция Общества предоставляет акционеру - ее владельцу одинаковый объем прав.

Акционеры-владельцы обыкновенных именных акций Общества имеют право:

6.2.1. Участвовать лично или через представителей в Общем собрании акционеров Общества с правом голоса по всем вопросам его компетенции.

6.2.2. Требовать созыва внеочередного собрания акционеров Общества, если на дату предъявления требований акционеры (акционер) являются владельцами не менее, чем 10 (Десять) процентов голосующих акций Общества.

6.2.3. Вносить предложения в повестку дня общего собрания в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

6.2.4. Получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с документами Общества в соответствии со статьей 91 Федерального закона "Об акционерных обществах", иными нормативными правовыми актами и настоящим Уставом.

6.2.5. Получать дивиденды, объявленные Обществом.

6.2.6. Преимущественного приобретения размещаемых посредством открытой подписки дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих им обыкновенных акций.

6.2.7. Отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров и Общества.

6.2.8. Требовать выкупа Обществом всех или части принадлежащих им акций в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом Общества.

6.2.9. Заключать акционерные соглашения.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

6.2.10. В случае ликвидации Общества получать часть его имущества.

6.2.11. Осуществлять иные права, предусмотренные законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

6.3. Акционеры-владельцы обыкновенных именных акций Общества обязаны соблюдать законодательство Российской Федерации, Устав Общества, внутренние документы Общества, утвержденные Общим собранием акционеров Общества.

6.4. Владельцы акций Общества приобретают права и несут обязанности акционера с момента перехода права собственности на акции, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации и Уставом Общества.

6.5. Общество обязано обеспечить ведение и хранение реестра акционеров Общества в соответствии с правовыми актами Российской Федерации с момента государственной регистрации Общества.

6.6. Держателем реестра акционеров Общества может быть само Общество или регистратор.

6.7. Лицо, зарегистрированное в реестре акционеров Общества, обязано своевременно информировать держателя реестра акционеров Общества об изменениях своих данных. В случае непредставления зарегистрированным лицом информации об изменении своих данных или представлении неполной или недостоверной информации об изменении указанных данных Общество и регистратор не несут ответственности за причиненные в связи с этим убытки.

Статья 7. Дивиденды

7.1. Общество вправе по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года и (или) по результатам финансового года принимать решения (объявлять) о выплате дивидендов по размещенным акциям. Решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия и девяти месяцев финансового года может быть принято в течение 3 (Трех) месяцев после окончания соответствующего периода.

Общество обязано выплатить объявленные по акциям каждой категории (типа) дивиденды.

7.2. Общество не вправе принимать решение (объявлять) о выплате дивидендов по акциям:

7.2.1. До полной оплаты всего уставного капитала Общества;

7.2.2. До выкупа Обществом всех акций, которые должны быть выкуплены в соответствии со статьей 76 Федерального закона "Об акционерных обществах";

7.2.3. Если на день принятия такого решения Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с законодательством Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у Общества в результате выплаты дивидендов;

7.2.4. Если на день принятия такого решения стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала и резервного фонда либо станет меньше их размера в результате принятия такого решения;

7.2.5. В иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

7.3. Общество не вправе выплачивать объявленные дивиденды по акциям:

7.3.1. Если на день выплаты Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с законодательством Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у общества в результате выплаты дивидендов;

7.3.2. Если на день выплаты стоимость чистых активов Общества меньше суммы его уставного капитала и резервного фонда либо станет меньше указанной суммы в результате выплаты дивидендов;

7.3.3. Если права в отношении акций удостоверяются ценными бумагами иностранного эмитента, а информация о владельце указанных ценных бумаг иностранного эмитента не

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

предоставлена обществу в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации о рынке ценных бумаг.

7.3.4. В иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

По прекращении указанных в настоящем пункте обстоятельств Общество обязано выплатить акционерам объявленные дивиденды.

7.4. Дивиденды выплачиваются из чистой прибыли Общества.

7.5. Срок выплаты дивидендов определяется Общим собранием акционеров Общества, но не позднее 60 (Шестидесяти) дней после принятия решения об их выплате.

7.6. В случае, если в течение срока выплаты дивидендов, установленного пунктом 7.5. настоящей статьи Устава, объявленные дивиденды не выплачены лицу, включенному в список лиц, имеющих право получения дивидендов, такое лицо вправе обратиться в течение трех лет после истечения указанного срока к обществу с требованием о выплате ему объявленных дивидендов.

По истечении указанного в настоящем пункте срока объявленные и не востребовавшиеся акционером дивиденды восстанавливаются в составе нераспределенной прибыли Общества.

Статья 8. Фонды Общества

8.1. В Обществе создается Резервный фонд в размере 5 (пяти) процентов от уставного капитала Общества.

Размер обязательных ежегодных отчислений в Резервный фонд Общества составляет не менее 5 (Пяти) процентов от чистой прибыли Общества до достижения Резервным фондом установленного размера.

8.2. Резервный фонд Общества предназначен для покрытия убытков Общества, а также для погашения облигаций Общества и выкупа акций Общества в случае отсутствия иных средств.

Резервный фонд Общества не может быть использован для иных целей.

8.3. Общество вправе образовывать в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации иные фонды, обеспечивающие его хозяйственно-финансовую деятельность в качестве субъекта гражданского оборота.

Статья 9. Органы управления и контроля Общества

9.1. Органами управления Общества являются:

9.1.1. Общее собрание акционеров Общества;

9.1.2. Совет директоров Общества;

9.1.3. Единоличный исполнительный орган Общества.

9.2. Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества является Ревизионная комиссия Общества.

Статья 10. Общее собрание акционеров Общества

10.1. Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества.

10.2. К компетенции Общего собрания акционеров относятся следующие вопросы:

10.2.1. Внесение изменений и дополнений в Устав Общества или утверждение Устава Общества в новой редакции;

10.2.2. Реорганизация Общества;

10.2.3. Ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии;

10.2.4. Утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;

10.2.5. Определение количественного состава Совета директоров Общества;

10.2.6. Избрание членов Совета директоров Общества и досрочное прекращение их полномочий;

10.2.7. Избрание членов Ревизионной комиссии Общества и досрочное прекращение их полномочий;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

- 10.2.8. Утверждение Аудитора Общества;
- 10.2.9. Утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и об убытках (счетов прибылей и убытков) Общества, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков Общества по результатам финансового года;
- 10.2.10. Выплата (объявление) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года;
- 10.2.11. Определение порядка ведения Общего собрания акционеров Общества;
- 10.2.12. Принятие решения о выплате членам Совета директоров Общества вознаграждений и (или) компенсаций и установление размеров таких вознаграждений и компенсаций;
- 10.2.13. Принятие решения о выплате членам Ревизионной комиссии Общества вознаграждений и (или) компенсаций и установление размеров таких вознаграждений и компенсаций;
- 10.2.14. Избрание Генерального директора Общества и досрочное прекращение его полномочий в случаях, предусмотренных пунктом 21.9. статьи 21 настоящего Устава;
- 10.2.15. Принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества управляющей организации или управляющему и о досрочном прекращении их полномочий;
- 10.2.16. Утверждение, внесение изменений и дополнений во внутренние документы Общества, регулирующих деятельность органов управления и контроля Общества;
- 10.2.17. Принятие решений об одобрении сделок в случаях, предусмотренных статьей 83 Федерального закона "Об акционерных обществах";
- 10.2.18. Принятие решений об одобрении крупных сделок в случаях, предусмотренных статьей 79 Федерального закона "Об акционерных обществах";
- 10.2.19. Принятие решения об участии в финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;
- 10.2.20. Увеличение уставного капитала Общества путем увеличения номинальной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций;
- 10.2.21. Уменьшение уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций;
- 10.2.22. Уменьшение уставного капитала Общества путем приобретения Обществом части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных Обществом акций;
- 10.2.23. Определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;
- 10.2.24. Дробление и консолидация акций Общества;
- 10.2.25. Принятие решения о размещении посредством открытой подписки обыкновенных акций, составляющих более 25 (Двадцати пяти) процентов ранее размещенных обыкновенных акций;
- 10.2.26. Принятие решения о размещении посредством открытой подписки конвертируемых в обыкновенные акции эмиссионных ценных бумаг, которые могут быть конвертированы в обыкновенные акции, составляющие более 25 (Двадцати пяти) процентов ранее размещенных обыкновенных акций;
- 10.2.27. О возмещении расходов по подготовке и проведению внеочередного Общего собрания акционеров инициаторам его проведения;
- 10.2.28. О проведении Ревизионной комиссией Общества проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности Общества как по итогам деятельности Общества за год, так и во всякое время;
- 10.2.29. О расширении перечня документов, которые Общество обязано хранить, обеспечивать к ним доступ акционеров и по их требованию представлять им копии за плату;
- 10.2.30. Решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом "Об

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

акционерных обществах”.

10.3. Вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение Совету директоров или Исполнительному органу Общества.

10.4. Общее собрание акционеров не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, не отнесенным к его компетенции Федеральным законом "Об акционерных обществах".

10.5. Общее собрание акционеров Общества не вправе принимать решения по вопросам, не включенным в повестку дня Общего собрания акционеров Общества, а также изменять повестку дня собрания.

10.6. Решение Общего собрания акционеров по вопросу, поставленному на голосование, принимается большинством голосов акционеров - владельцев голосующих акций Общества, принимающих участие в собрании, если иное не установлено Федеральным законом "Об акционерных обществах".

10.7. Решения Общего собрания акционеров Общества принимаются большинством в три четверти голосов акционеров - владельцев голосующих акций Общества, принимающих участие в Общем собрании акционеров Общества, по следующим вопросам:

10.7.1. Внесение изменений и дополнений в Устав или утверждение Устава в новой редакции, за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Общества;

10.7.2. Реорганизация Общества;

10.7.3. Ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии;

10.7.4. Утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;

10.7.5. Определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;

10.7.6. Решение об уменьшении уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций Общества;

10.7.7. Решение об уменьшении уставного капитала Общества путем приобретения Обществом части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных Обществом акций;

10.7.8. Принятие решений об одобрении крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет более 50 (Пятидесяти) процентов балансовой стоимости активов Общества;

10.7.9. Размещение акций (эмиссионных ценных бумаг Общества, конвертируемых в акции) посредством закрытой подписки по решению Общего собрания акционеров об увеличении уставного капитала Общества путем размещения дополнительных акций (о размещении эмиссионных ценных бумаг Общества, конвертируемых в акции);

10.7.10. Размещение посредством открытой подписки обыкновенных акций, составляющих более 25 (Двадцати пяти) процентов ранее размещенных обыкновенных акций;

10.7.11. Размещение посредством открытой подписки конвертируемых в обыкновенные акции эмиссионных ценных бумаг, которые могут быть конвертированы в обыкновенные акции, составляющие более 25 (Двадцати пяти) процентов ранее размещенных обыкновенных акций.

10.8. Решение об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность в соответствии со статьей 83 Федерального закона "Об акционерных обществах", принимается Общим собранием акционеров Общества большинством голосов всех не заинтересованных в сделке акционеров - владельцев голосующих акций.

10.9. Вынесение на решение Общего собрания акционеров Общества вопросов, предусмотренных подпунктами 10.2.2., 10.2.3., 10.2.15.-10.2.22., 10.2.24. пункта 10.2. настоящей статьи Устава, осуществляется только по предложению Совета директоров Общества.

10.10. Решение по вопросам, предусмотренным подпунктами 10.2.2., 10.2.20.-10.2.22., 10.2.24. пункта 10.2. настоящей статьи Устава, не подлежат исполнению, если в течение 1 (Одного) года не исполнены.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

10.11. В Обществе, все голосующие акции которого принадлежат одному акционеру, решения по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания акционеров, принимается этим акционером единолично и оформляются письменно. Положения, определяющие порядок и сроки подготовки, созыва и проведения Общего собрания акционеров, не применяются, за исключением положения, предусмотренного пунктом 11.1. статьи 11 настоящего Устава.

10.12. Общество обязано ежегодно проводить годовое собрание акционеров Общества. Проводимые помимо годового Общере собрания акционеров Общества являются внеочередными.

Статья 11. Годовое Общее собрание акционеров Общества

11.1. Годовое Общее собрание акционеров Общества проводится не ранее чем через 2 (Два) месяца и не позднее чем через 6 (Шесть) месяцев после окончания финансового года.

11.2. На годовом Общем собрании акционеров в обязательном порядке решаются вопросы избрания Совета директоров, Ревизионной комиссии, утверждения Аудитора Общества, утверждения представляемых Советом директоров Общества годового отчета Общества, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и об убытках (счетов прибылей и убытков) Общества, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков Общества по результатам финансового года.

11.3. Акционеры (акционер) Общества, являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 (Двух) процентов голосующих акций Общества, в срок не позднее 60 (Шестидесяти) дней после окончания финансового года вправе внести вопросы в повестку дня годового Общего собрания акционеров, предложения по количественному составу Совета директоров и Ревизионной комиссии и выдвинуть кандидатов в Совет директоров и Ревизионную комиссию Общества, число которых не может превышать количественный состав соответствующего органа.

Статья 12. Внеочередное Общее собрание акционеров Общества

12.1. Внеочередное Общее собрание акционеров Общества проводится по решению Совета директоров Общества на основании его собственной инициативы, требования Ревизионной комиссии Общества, Аудитора Общества, а также акционера (акционеров), являющегося владельцем не менее чем 10 (Десяти) процентов голосующих акций Общества на дату предъявления требования.

12.2. Созыв внеочередного Общего собрания акционеров по требованию Ревизионной комиссии Общества, Аудитора Общества или акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 (Десяти) процентов голосующих акций Общества, осуществляется Советом директоров Общества.

Такое Общее собрание акционеров должно быть проведено в течение 40 (Сорока) дней с момента представления требования о проведении внеочередного Общего собрания акционеров Общества, определенного пунктом 12.5. настоящей статьи Устава.

В случае, если предлагаемая повестка дня внеочередного Общего собрания акционеров содержит вопрос об избрании членов Совета директоров Общества, то такое собрание должно быть проведено в течение 70 (Семидесяти) дней с момента представления требования о проведении внеочередного Общего собрания акционеров.

12.3. В требовании о проведении внеочередного Общего собрания акционеров Общества должны быть сформулированы вопросы, подлежащие внесению в повестку дня собрания.

Лица (лицо), требующие созыва внеочередного Общего собрания акционеров Общества, вправе представить проект решения внеочередного Общего собрания акционеров Общества, предложение о форме проведения Общего собрания акционеров. В случае, если

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

требование о созыве внеочередного Общего собрания акционеров содержит предложение о выдвижении кандидатов, на такое предложение распространяются соответствующие положения пункта 14.4. статьи 14 настоящего Устава.

Совет директоров Общества не вправе вносить изменения в формулировки вопросов повестки дня, формулировки решений по таким вопросам и изменять предложенную форму проведения внеочередного Общего собрания акционеров, созываемого по требованию Ревизионной комиссии Общества, Аудитора Общества или акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 (Десяти) процентов голосующих акций Общества.

12.4. В случае если требование о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества исходит от акционера (акционеров), оно должно содержать имя (наименование) акционера (акционеров), требующего созыва собрания, с указанием количества, категории (типа) принадлежащих им акций Общества.

Требование о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества подписывается лицом (лицами), требующим созыва внеочередного Общего собрания акционеров Общества.

12.5. Если требование о проведении внеочередного Общего собрания направлено простым письмом или иным простым почтовым отправлением, датой предъявления такого требования является дата, указанная на оттиске календарного штампа, подтверждающего дату получения почтового отправления, а в случае, если требование о проведении внеочередного Общего собрания направлено заказным письмом или иным регистрируемым почтовым отправлением, - дата вручения почтового отправления адресату под расписку.

Если требование о проведении внеочередного Общего собрания вручено под расписку, датой предъявления такого требования является дата вручения.

12.6. В течение 5 (Пяти) дней с даты предъявления требования Ревизионной комиссии Общества, Аудитора Общества или акционера (акционеров), являющегося владельцем не менее чем 10 (Десяти) процентов голосующих акций Общества, о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества, Советом директоров Общества должно быть принято решение о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества либо об отказе от его созыва.

12.7. Решение Совета директоров Общества о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества или мотивированное решение об отказе от его созыва направляется лицам, требующим его созыва, не позднее 3 (Трех) дней с момента его принятия.

12.8. В случае если в течение срока, установленного в пункте 12.6. настоящей статьи Устава, Советом директоров Общества не принято решение о созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества или принято решение об отказе от его созыва, орган Общества или лица, требующие его созыва, вправе обратиться в суд с требованием о понуждении Общества провести внеочередное Общее собрание акционеров.

12.9. Совет директоров Общества обязан принять решение о проведении внеочередного Общего собрания акционеров в случаях:

12.9.1. Уменьшения количества членов Совета директоров менее того количества, которое составляет кворум, необходимый для проведения заседания Совета директоров, определенный Уставом Общества. Такое Общее собрание акционеров должно быть проведено в течение 90 (Девяноста) дней с момента принятия решения о его проведении Советом директоров Общества.

12.9.2. Принятия Советом директоров решения о приостановлении полномочий управляющей организации (управляющего). Такое собрание должно быть проведено в течение 40 (Сорока) дней с момента принятия решения о его проведении Советом директоров Общества.

12.10. В случае, если предлагаемая повестка дня внеочередного Общего собрания акционеров содержит вопрос об избрании членов Совета директоров Общества, акционеры (акционер) Общества, являющиеся в совокупности владельцами не менее, чем 2 (Два) % голосующих акций Общества, вправе предложить кандидатов для избрания в Совет директоров Общества, число которых не может превышать количественный состав Совета директоров Общества.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

В случае, если предлагаемая повестка дня внеочередного Общего собрания акционеров содержит вопрос об избрании Генерального директора Общества и (или) о досрочном прекращении его полномочий в соответствии с пунктом 21.9 статьи 21 настоящего Устава, акционеры или акционер, являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 (Двух) процентов голосующих акций Общества, вправе предложить кандидата на должность Генерального директора Общества.

Такие предложения должны поступить в Общество не менее, чем за 30 (Тридцать) дней до даты проведения внеочередного Общего собрания акционеров.

Статья 13. Формы проведения Общего собрания акционеров Общества

13.1. Общее собрание акционеров может быть проведено в форме совместного присутствия акционеров (представителей акционеров) для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование и в форме заочного голосования.

13.2. Голосование по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров может осуществляться бюллетенями для голосования.

Голосование по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров, проводимого в форме заочного голосования, осуществляется только бюллетенями для голосования.

13.3. Общее собрание акционеров, повестка дня которого включает вопросы об избрании Совета директоров Общества, Ревизионной комиссии Общества, утверждении Аудитора Общества, а также вопросы, предусмотренные пунктом 10.2.9. статьи 10 настоящего Устава, не может проводиться в форме заочного голосования.

13.4. Бюллетени для голосования по вопросам повестки дня направляются заказным письмом по адресу, указанному в реестре акционеров, либо вручаются под роспись лицу, указанному в списке лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, не позднее, чем за 20 (Двадцать) дней до даты окончания приема Обществом бюллетеней.

Каждому лицу, включенному в список лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, предоставляется один экземпляр бюллетеня для голосования по всем вопросам или по одному экземпляру двух и более бюллетеней для голосования по разным вопросам.

В случае если дата окончания приема заполненных бюллетеней для голосования приходится на нерабочий день, то датой окончания приема заполненных бюллетеней для голосования является следующий за ним рабочий день.

Заполненные бюллетени для голосования могут быть направлены в Общество заказным письмом, вручены по роспись лицу, осуществляющему функции единоличного исполнительного органа общества, лицу, уполномоченному принимать корреспонденцию, адресованную Обществу, а также направлены Регистратору Общества.

13.5. Общее собрание акционеров, проводимое в форме заочного голосования, правомочно (имеет кворум), если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций Общества.

Принявшими участие в Общем собрании акционеров, проводимом в форме заочного голосования, считаются акционеры, бюллетени которых получены до указанной в них даты окончания приема Обществом бюллетеней.

Глава 14. Подготовка к проведению Общего собрания акционеров Общества

14.1. При подготовке к Общему собранию акционеров Совет директоров Общества определяет:

14.1.1. Повестку дня Общего собрания акционеров;

14.1.2. Форму проведения Общего собрания акционеров (собрание или заочное голосование);

14.1.3. Дату, место, время проведения, почтовый адрес, по которому могут направляться заполненные бюллетени и дату окончания приема бюллетеней для голосования

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

и почтовый адрес, по которому должны направляться заполненные бюллетени в случае проведения Общего собрания акционеров в форме заочного голосования;

14.1.4. Дату составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров;

14.1.5. Порядок сообщения акционерам о проведении Общего собрания акционеров;

14.1.6. Перечень информации (материалов), предоставляемой акционерам и порядок ее предоставления;

14.1.7. Форму и текст бюллетеня для голосования в случае голосования бюллетенями;

14.1.8. Тип (типы) привилегированных акций, владельцы которых обладают правом голоса по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров Общества;

14.1.9. Время начала регистрации лиц, участвующих в Общем собрании акционеров Общества, проводимом в форме собрания;

14.1.10. Секретаря Общего собрания акционеров Общества.

14.2. Порядок формирования повестки дня Общего собрания акционеров предусмотрен пунктом 10.9. статьи 10, пунктом 11.3. статьи 11 и пунктами 12.3., 12.9. статьи 12 настоящего Устава.

14.3. Предложение о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров и предложение о выдвижении кандидатов вносятся в письменной форме с указанием имени (наименования) представивших их акционеров (акционера), количества и категории (типа) принадлежащих им акций и должны быть подписаны акционерами (акционером).

14.4. Предложение о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров должно содержать формулировку каждого предлагаемого вопроса, а предложение о выдвижении кандидатов - имя и данные документа, удостоверяющего личность, каждого предлагаемого кандидата, наименование органа, для избрания в который он предлагается. Предложение о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров может содержать формулировку решения по каждому предлагаемому вопросу, а предложение о выдвижении кандидатов – согласие выдвигаемого кандидата.

14.5. К предложению о внесении вопросов в повестку дня Общего собрания акционеров должна быть приложена пояснительная записка.

Пояснительная записка (справка) составляется инициатором проведения Общего собрания акционеров на базе анализа и обобщения информации, связанной с выносимым на Общее собрание акционеров вопросом, и содержит:

14.5.1. Экономическое, техническое и юридическое обоснование вопроса;

14.5.2. Расчет по крупным сделкам, выносимым на одобрение Общего собрания акционеров Общества в случаях, предусмотренных статьей 79 Федерального закона «Об акционерных обществах».

14.6. Совет директоров Общества обязан рассмотреть поступившие предложения и принять решение о включении их в повестку дня Общего собрания акционеров Общества или об отказе во включении в указанную повестку дня не позднее 5 (Пяти) дней после окончания срока, указанного в пункте 11.3. статьи 11 и пункте 12.9. статьи 12 настоящего Устава.

14.7. Совет директоров Общества вправе отказать во включении внесенных акционером (акционерами) в повестку дня Общего собрания акционеров вопросов, а также во включении выдвинутых кандидатов в список кандидатур для голосования по выборам в соответствующий орган Общества по основаниям, предусмотренным Федеральным законом «Об акционерных обществах» и иными правовыми актами Российской Федерации.

14.8. Мотивированное решение Совета директоров Общества об отказе во включении вопроса в повестку дня Общего собрания акционеров Общества или кандидата в список кандидатур для голосования по выборам в соответствующий орган Общества направляется акционеру (акционерам), внесшему вопрос или выдвинувшему кандидата, не позднее 3 (Трех) дней с момента его принятия.

14.9. Совет директоров Общества не вправе вносить изменения в формулировки вопросов, предложенных для включения в повестку дня Общего собрания акционеров, и (при их наличии) в формулировки решений по таким вопросам.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Помимо вопросов, предложенных для включения в повестку дня Общего собрания акционеров акционерами, а также в случае отсутствия таких предложений, отсутствия или недостаточного количества кандидатов, предложенных акционерами для образования соответствующего органа, Совет директоров Общества вправе включать в повестку дня Общего собрания акционеров вопросы или кандидатов в список кандидатур по своему усмотрению.

14.10. Список лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, составляется на основании данных реестра акционеров Общества.

Дата составления списка лиц Общества, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров Общества, не может быть установлена ранее даты принятия решения о проведении Общего собрания акционеров Общества и более, чем за 50 (Пятьдесят) дней до даты проведения Общего собрания акционеров, а в случае, предусмотренном пунктом 12.2 статьи 12 настоящего Устава – более чем за 85 (Восемьдесят пять) дней до даты проведения Общего собрания акционеров.

В случае проведения общего собрания акционеров, в определении кворума которого и голосовании участвуют бюллетени, полученные Обществом в соответствии с абзацем вторым пункта 16.8. статьи 16 настоящего Устава, дата составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, устанавливается не менее чем за 35 (Тридцать пять) дней до даты проведения Общего собрания акционеров.

14.11. В случае передачи акций после даты составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, и до даты проведения Общего собрания акционеров лицо, включенное в этот список, обязано выдать приобретателю доверенность на голосование или голосовать на Общем собрании в соответствии с указаниями приобретателя акций. Указанное правило применяется также к каждому последующему случаю передачи акций.

При передаче акций, переданных после даты составления списка, двум или более приобретателям лицо, включенное в список лиц, имеющих право на участие в Общем собрании, обязано голосовать на Общем собрании в соответствии с указаниями каждого приобретателя акций и (или) выдать каждому приобретателю акций доверенность на голосование, указав в такой доверенности число акций, голосование по которым предоставляется данной доверенностью.

Если указания приобретателей совпадают, то их голоса суммируются. Если указания приобретателей в отношении голосования по одному и тому же вопросу повестки дня Общего собрания не совпадают, то лицо, включенное в список лиц, имеющих право на участие в Общем собрании, обязано голосовать по такому вопросу в соответствии с полученными указаниями тем количеством голосов, которые предоставляются акциями, принадлежащими каждому приобретателю.

Статья 15. Созыв Общего собрания акционеров Общества

15.1. Сообщение о проведении Общего собрания акционеров направляются заказным письмом или иным регистрируемым почтовым отправлением по адресу, указанному в реестре акционеров, либо вручаются под роспись лицу, указанному в списке лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, не позднее, чем за 20 (Двадцать) дней, в случае, когда повестка содержит вопрос о реорганизации Общества – не позднее, чем за 30 (Тридцать) дней, в случае, предусмотренном пунктами 2 и 8 статьи 53 Федерального закона «Об акционерных обществах» – не позднее, чем за 70 (Семьдесят) дней до даты его проведения.

15.2. В сообщении о проведении Общего собрания акционеров Общества должны быть указана информация, предусмотренная Федеральным законом «Об акционерных обществах», а также время начала регистрации лиц, участвующих в Общем собрании акционеров; лицо, к которому акционер может обратиться в случае нарушения Обществом порядка регистрации; в случае голосования в заочной форме дату, до которой должны быть получены бюллетени для голосования.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

15.3. В случае, если зарегистрированным в реестре акционеров Общества лицом является номинальный держатель акций, сообщение о проведении общего собрания акционеров направляется по адресу номинального держателя акций, если в списке лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, не указан иной почтовый адрес, по которому должно направляться сообщение о проведении общего собрания акционеров.

15.4. Информация (материалы) по вопросам повестки дня общего собрания акционеров в сроки, предусмотренные пунктом 15.1 настоящей статьи Устава, должна быть доступна лицам, имеющим право на участие в общем собрании акционеров, для ознакомления в помещении исполнительного органа Общества и иных местах, адреса которых указываются в сообщении о проведении общего собрания акционеров. Указанная информация (материалы) должна быть доступна лицам, принимающим участие в общем собрании акционеров, во время его проведения.

15.5. Перечень информации, подлежащей предоставлению лицам, имеющим право на участие в общем собрании акционеров Общества, предусмотрен Федеральным законом «Об акционерных обществах» и нормативными правовыми актами федерального органа исполнительной власти по рынку ценных бумаг.

15.6. Направление акционерам бюллетеней для голосования по вопросам повестки дня общего собрания акционеров осуществляется в соответствии с пунктом 13.4. статьи 13 настоящего Устава.

Статья 16. Проведение общего собрания акционеров Общества

16.1. Общее собрание акционеров Общества может проводиться по месту нахождения Общества в городе Благовещенске или в городе Москве.

Конкретный адрес проведения общего собрания акционеров Общества устанавливается Советом директоров при решении вопросов, связанных с проведением общего собрания акционеров.

16.2. Проверяет полномочия, регистрирует лиц, участвующих в общем собрании акционеров, определяет наличие кворума, осуществляет подсчет голосов и подведение итогов голосования, составляет протокол об итогах голосования и протокол общего собрания акционеров Счетная комиссия.

Функции Счетной комиссии на общем собрании акционеров выполняет профессиональный участник рынка ценных бумаг, являющийся держателем реестра акционеров Общества (регистратор Общества) или Секретарь общего собрания акционеров Общества.

16.3. Право на участие в общем собрании акционеров осуществляется акционером как лично, так и через своего представителя, действующего в соответствии с полномочиями, основанными на указании федеральных законов или актов, уполномоченных на то государственных органов или органов местного самоуправления либо доверенности, соответствующей требованиям законодательства Российской Федерации.

Регистрация лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, осуществляется при условии идентификации лиц, явившихся для участия в общем собрании, путем сравнения данных, содержащихся в списке лиц, имеющих право на участие в общем собрании, с данными документов, предъявляемых указанными лицами.

16.4. В случае, если акция Общества находится в общей долевой собственности нескольких лиц, то им предоставляется один экземпляр бюллетеня для голосования по всем вопросам или по одному экземпляру двух и более бюллетеней для голосования по разным вопросам, а полномочия по голосованию на общем собрании акционеров осуществляются по их усмотрению одним из участников общей долевой собственности либо их общим представителем.

Полномочия каждого из указанных лиц должны быть надлежащим образом оформлены.

16.5. При проведении общего собрания акционеров в форме совместного присутствия лица, включенные в список лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

(их представители), вправе принять участие в таком собрании или направить заполненные бюллетени в Общество. Лица, бюллетени которых получены не позднее чем за 2 (Два) дня до даты проведения Общего собрания, вправе присутствовать на Общем собрании.

При проведении регистрации лица, участвующего в Общем собрании акционеров, в случае отсутствия у него разосланных бюллетеней для голосования, данному лицу могут быть выданы новые бюллетени для голосования с отметкой об их повторной выдаче.

В случае, если голосование на Общем собрании акционеров может осуществляться посредством направления в Общество заполненных бюллетеней для голосования, по требованию лиц, регистрирующихся для участия в Общем собрании акционеров, бюллетени которых не получены Обществом либо получены позднее чем за 2 (Два) дня до даты проведения собрания, им также выдаются бюллетени для голосования с отметкой об их повторной выдаче.

16.6. Регистрация лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, оканчивается в момент объявления Председательствующим на Общем собрании акционеров о завершении обсуждения последнего вопроса повестки дня Общего собрания акционеров Общества, по которому имеется кворум.

16.7. Лицо, выполняющее функции Счетной комиссии Общества во время, являющееся в соответствии с сообщением о проведении Общего собрания временем начала проведения Общего собрания акционеров, объявляет о наличии кворума по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров.

16.8. Общее собрание акционеров правомочно (имеет кворум), если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций Общества.

Принявшими участие в Общем собрании акционеров считаются акционеры, зарегистрировавшиеся для участия в нем, и акционеры, бюллетени которых получены не позднее чем за 2 (Два) дня до даты проведения Общего собрания акционеров. Кворум Общего собрания акционеров, проводимого в форме заочного голосования, определяется пунктом 13.5. статьи 13 настоящего Устава.

В случае, если повестка дня Общего собрания акционеров включает вопросы, голосование по которым осуществляется разным составом голосующих, определение кворума для принятия решения по этим вопросам осуществляется отдельно.

При этом отсутствие кворума для принятия решения по вопросам, голосование по которым осуществляется одним составом голосующих, не препятствует принятию решения по вопросам, голосование по которым осуществляется другим составом голосующих, для принятия которого кворум имеется.

16.9. Общее собрание акционеров Общества, проводимое в форме собрания, открывается, если ко времени начала его проведения имеется кворум хотя бы одному из вопросов повестки дня Общего собрания. В противном случае открытие Общего собрания переносится на 2 (Два) часа. Перенос открытия Общего собрания более одного раза не допускается.

В случае, если через 2 (Два) часа после объявления о переносе открытия Общего собрания акционеров не зарегистрировались лица, обеспечивающие кворум хотя бы по одному из вопросов, включенных в повестку дня Общего собрания акционеров, Председательствующий на Общем собрании акционеров объявляет о том, что Общее собрание акционеров не состоялось.

16.10. При отсутствии кворума для проведения годового Общего собрания акционеров Общества должно быть проведено повторное Общее собрание акционеров Общества с той же повесткой дня. При отсутствии кворума для проведения внеочередного Общего собрания акционеров Общества может быть проведено повторное Общее собрание акционеров Общества с той же повесткой дня.

Решение о созыве повторного Общего собрания акционеров Общества принимается Советом директоров Общества.

Повторное Общее собрание акционеров Общества, созванное взамен несостоявшегося правомочно, если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности не менее

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

чем 30 (Тридцатью) процентами голосов размещенных голосующих акций Общества. При проведении повторного Общего собрания акционеров менее чем через 40 (Сорок) дней после несостоявшегося Общего собрания акционеров лица, имеющие право на участие в Общем собрании акционеров, определяются в соответствии со списком лиц, имевших право на участие в несостоявшемся Общем собрании акционеров.

16.11. Порядок ведения Общего собрания акционеров Общества:

16.11.1. Функции Председательствующего на Общем собрании акционеров осуществляет Председатель Совета директоров.

В случае отсутствия Председателя Совета директоров на Общем собрании акционеров функции Председательствующего на Общем собрании акционеров осуществляет заместитель Председателя Совета директоров.

В случае отсутствия Председателя Совета директоров и его заместителя функции Председательствующего на Общем собрании акционеров по решению присутствующих на Общем собрании акционеров членов Совета директоров может осуществлять любой член Совета директоров.

16.11.2. Лица, выступающие на Общем собрании акционеров, должны соблюдать следующий регламент выступлений:

- доклад по вопросам повестки дня - до 30 минут;
- содоклады – до 20 минут;
- выступления в прениях – до 5 минут;
- ответы на вопросы – до 5 минут по каждому вопросу;
- выступления с вопросами, справками, информацией – до 2 минут.

Прения по одному вопросу повестки дня не могут превышать 30 минут (без учета времени основного доклада и содоклада).

Заявление о предоставлении слова для выступления подаются секретарю Общего собрания акционеров Общества в письменной форме с указанием сведений о заявителе, вопроса повестки дня, по которому акционер желает выступить, за подписью акционера (его представителя), регистрируются в порядке поступления и передаются Председательствующему. Заявления на участие в прениях по вопросам повестки дня принимаются только до истечения времени обсуждения соответствующего вопроса.

Вопрос подается секретарю Общего собрания акционеров Общества в письменной форме с указанием сведений о лице, задающем вопрос, формулировки задаваемого вопроса, за подписью акционера (его представителя).

16.11.3. Голосование на Общем собрании акционеров осуществляется бюллетенями для голосования по принципу «одна голосующая акция – один голос», за исключением кумулятивного голосования по вопросу об избрании членов Совета директоров Общества.

При кумулятивном голосовании число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в Совет директоров Общества, и акционер вправе отдать полученные таким образом голоса полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами.

Избранным в состав Совета директоров Общества считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

16.11.4. Лица, зарегистрировавшиеся для участия в Общем собрании акционеров, проводимом в форме собрания, вправе голосовать по всем вопросам повестки дня с момента открытия Общего собрания акционеров и до момента начала подсчета голосов.

После завершения обсуждения последнего вопроса повестки дня Общего собрания акционеров (последнего вопроса, по которому имеется кворум) лицам, не проголосовавшим до этого момента, предоставляется 30 (Тридцать) минут для голосования.

По истечении указанного времени Председательствующий объявляет о начале подсчета голосов.

16.11.5. Подсчет голосов и подведение итогов голосования по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров осуществляет лицо, выполняющее функции Счетной комиссии Общества.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Итоги голосования и решения, принятые Общим собранием акционеров, оглашаются на Общем собрании.

16.11.6. При голосовании, осуществляемом бюллетенями для голосования, засчитываются голоса по тем вопросам, по которым голосующим оставлен только один из возможных вариантов голосования.

16.11.7. После оглашения итогов голосования по вопросам повестки дня Общего собрания акционеров Председательствующий объявляет о закрытии Общего собрания акционеров.

16.12. По итогам голосования не позднее 3 (Трех) рабочих дней после закрытия Общего собрания акционеров или даты окончания приема бюллетеней при проведении Общего собрания акционеров в форме заочного голосования составляется в двух экземплярах протокол об итогах голосования, подписываемый членами счетной комиссии или лицом, выполняющим ее функции.

16.13. Протокол Общего собрания акционеров составляется не позднее 3 (Трех) дней после закрытия Общего собрания акционеров в двух экземплярах. Оба экземпляра подписываются Председательствующим на Общем собрании акционеров и Секретарем Общего собрания акционеров Общества.

Статья 17. Совет директоров Общества

17.1. Совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом "Об акционерных обществах" и настоящим Уставом к компетенции Общего собрания акционеров.

17.2. К компетенции Совета директоров относятся следующие вопросы:

17.2.1. Определение приоритетных направлений деятельности Общества и утверждение планов по их реализации;

17.2.2. Утверждение (корректировка) бизнес-планов, инвестиционных программ, отчетов об итогах их выполнения, утверждение (корректировка) показателей бюджета прибылей и убытков, бюджета движения денежных средств Общества и отчетов об итогах их исполнения;

17.2.3. Предварительное утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и об убытках (счетов прибылей и убытков) Общества;

17.2.4. Рассмотрение отчетов исполнительного органа Общества о деятельности Общества, о выполнении решений Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества;

17.2.5. Созыв годового и внеочередного Общих собраний акционеров Общества, за исключением случаев, предусмотренных пунктом 12.8. статьи 12 настоящего Устава, а также объявление даты проведения нового Общего собрания акционеров взамен несостоявшегося по причине отсутствия кворума;

17.2.6. Утверждение повестки дня Общего собрания акционеров Общества;

17.2.7. Определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, и решение других вопросов, отнесенных к компетенции Совета директоров Общества в соответствии с положениями главы VII Федерального закона «Об акционерных обществах» и связанных с подготовкой и проведением Общего собрания акционеров;;

17.2.8. Утверждение Секретаря Общего собрания акционеров;

17.2.9. Рекомендации Общему собранию акционеров Общества по размеру выплачиваемых членам Ревизионной комиссии Общества вознаграждений и компенсаций;

17.2.10. Рекомендации Общему собранию акционеров Общества по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;

17.2.11. Вынесение на решение Общего собрания акционеров Общества вопросов, предусмотренных подпунктами 10.2.2., 10.2.3., 10.2.15.-10.2.22., 10.2.24. пункта 10.2. статьи

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

10 настоящего Устава;

17.2.12. Размещение Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением случаев, установленных Федеральным законом "Об акционерных обществах" и настоящим Уставом;

17.2.13. Определение цены (денежной оценки) имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах";

17.2.14. Приобретение размещенных Обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах";

17.2.15. Размещение Обществом облигаций, конвертируемых в акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции;

17.2.16. Утверждение решений о выпуске эмиссионных ценных бумаг, проспектов эмиссии эмиссионных ценных бумаг, отчетов об итогах выпуска эмиссионных ценных бумаг; отчетов об итогах приобретения акций, отчетов об итогах погашения акций в случаях, предусмотренных пунктом 3 статьи 12 Федерального закона «Об акционерных обществах»;

17.2.17. Отчуждение (реализация) акций Общества, поступивших в распоряжение Общества в результате их приобретения или выкупа у акционеров Общества;

17.2.18. Рекомендации в отношении полученного Обществом добровольного или обязательного предложения, включающие оценку предложенной цены приобретаемых ценных бумаг и возможного изменения их рыночной стоимости после приобретения, оценку планов лица, направившего добровольное или обязательное предложение, в отношении Общества, в том числе в отношении его работников;

17.2.19. Избрание Председателя Совета директоров Общества, заместителя Председателя Совета директоров Общества и Секретаря Совета директоров Общества, досрочное прекращение их полномочий;

17.2.20. Определение срока полномочий Генерального директора, избрание Генерального директора Общества и досрочное прекращение его полномочий;

17.2.21. Определение и утверждение условий трудового договора с Генеральным директором Общества, утверждение условий и размеров стимулирующих выплат Генеральному директору Общества;

17.2.22. Привлечение к дисциплинарной ответственности Генерального директора Общества и его поощрение в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации;

17.2.23. Утверждение организационной структуры Общества;

17.2.24. Определение условий договора о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества управляющей организации или управляющему;

17.2.25. Принятие решения о приостановлении полномочий управляющей организации (управляющего);

17.2.26. Принятие решения об образовании временного единоличного исполнительного органа Общества (Генерального директора) в случаях, предусмотренных пунктами 21.9., 21.12., 21.13. статьи 21 настоящего Устава;

17.2.27. Утверждение Регистратора Общества, условий договора с ним, а также расторжение договора с ним;

17.2.28. Утверждение кандидатуры независимого оценщика (оценщиков) для определения стоимости акций, имущества и иных активов Общества в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах», настоящим Уставом, а также отдельными решениями Совета директоров Общества;

17.2.29. Определение размера оплаты услуг Аудитора;

17.2.30. Использование резервного фонда, определение порядка образования и использования иных фондов Общества;

17.2.31. Утверждение Положения о закупках товаров, работ и услуг Общества;

17.2.32. Утверждение проекта коллективного договора Общества, изменений и дополнений к нему и наделение исполнительного органа Общества полномочиями по подписанию указанных документов;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

17.2.33. Создание филиалов и открытие представительств Общества, их ликвидация, а также внесение в Устав Общества изменений, связанных с созданием филиалов, открытием представительств Общества (в том числе изменение сведений о наименованиях и местах нахождения филиалов и представительств Общества) и их ликвидацией, утверждение Положений о филиалах и представительствах Общества, назначение и досрочное прекращение полномочий руководителей филиалов и представительств;

17.2.34. Одобрение крупных сделок в случаях, предусмотренных статьей 79 Федерального закона «Об акционерных обществах»;

17.2.35. Одобрение сделок в случаях, предусмотренных статьей 83 Федерального закона «Об акционерных обществах»;

17.2.36. Предварительное одобрение сделок, предметом которых является недвижимое имущество Общества, в том числе земельные участки, объекты незавершенного строительства, а также внесение изменений в существенные условия и досрочное прекращение действия указанных сделок, кроме сделок, предусмотренных пунктом 17.2.37 настоящей статьи Устава;

17.2.37. Предварительное одобрение сделок (включая несколько взаимосвязанных сделок), связанных с передачей в аренду имущества Общества, составляющего основные средства и объекты незавершенного строительства, балансовой стоимостью свыше 1 000 000 (Один миллион) рублей, а также внесение изменений в существенные условия и досрочное прекращение действия указанных сделок;

17.2.38. Предварительное одобрение сделок, связанных с получением Обществом в аренду недвижимого имущества или имущества, составляющего систему коммунальной инфраструктуры, а также внесение изменений в существенные условия и досрочное прекращение действия указанных сделок;

17.2.39. Предварительное одобрение сделок, связанных с безвозмездной передачей имущества Общества или имущественных прав (требований) к себе или к третьему лицу; сделок, связанных с освобождением от имущественной обязанности перед собой или перед третьим лицом; сделок, связанных с безвозмездным оказанием Обществом услуг (выполнением работ) третьим лицам; в том числе внесение изменений в существенные условия и досрочное прекращение действия указанных сделок;

17.2.40. Предварительное одобрение сделок, связанных с передачей прав пользования и (или) владения недвижимым имуществом или имуществом, составляющим систему коммунальной инфраструктуры, находящимся во владении и (или) пользовании Общества на праве аренды, а также внесение изменений в существенные условия и досрочное прекращение действия указанных сделок;

17.2.41. Предварительное одобрение сделок (включая несколько взаимосвязанных сделок), предметом которых является имущество, работы и услуги, стоимость которых составляет от 10 (Десяти) до 25 (Двадцати пяти) процентов балансовой стоимости активов Общества, определяемой на дату принятия решения о заключении сделки, а также внесение изменений в существенные условия и досрочное прекращение действия указанных сделок;

17.2.42. Предварительное одобрение условий участия Общества в торгах (аукционах, конкурсах);

17.2.43. Определение кредитной политики Общества в части выдачи Обществом ссуд, заключения кредитных договоров и договоров займа, выдачи поручительств, принятия обязательств по векселю (выдача простого и переводного векселя), передачи имущества в залог и принятие решений о совершении Обществом указанных сделок в случаях, определенных кредитной политикой Общества; принятие решений по всем вышеуказанным вопросам, если кредитная политика Общества Советом директоров не определена, а также внесение изменений в существенные условия и досрочное прекращение действия указанных сделок;

17.2.44. Принятие решений об участии Общества в других организациях (в том числе согласование учредительных документов и кандидатур в органы управления вновь создаваемых организаций), изменении доли участия (количества акций, размера паев, долей), обременении акций, долей и прекращении участия Общества в других организациях (за

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

исключением организаций, указанных в подпункте 10.2.19 пункта 10.2 статьи 10 настоящего Устава);

17.2.45. Принятие решений о выдвижении Обществом кандидатур для избрания в органы управления, органы контроля, а также кандидатуры аудитора организаций любых организационно-правовых форм, в которых участвует Общество;

17.2.46. Определение позиции Общества по принятию решений, отнесенных к компетенции органов управления дочерних и зависимых хозяйственных обществ (далее – ДЗО), по следующим вопросам:

- а) о внесении изменений и дополнений в учредительные документы ДЗО;
- б) о реорганизации, ликвидации ДЗО;
- в) об определении количественного состава совета директоров ДЗО, выдвижении и избрании его членов и досрочном прекращении их полномочий;
- г) об определении количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций ДЗО и прав, предоставляемых этими акциями;
- д) об увеличении уставного капитала ДЗО;
- е) о размещении ценных бумаг ДЗО, конвертируемых в обыкновенные акции;
- ж) о дроблении, консолидации акций ДЗО;
- з) об одобрении крупных сделок, совершаемых ДЗО;
- и) об участии ДЗО в других организациях (о вступлении в действующую организацию или создании новой организации), а также о приобретении, отчуждении и обременении акций и долей в уставных капиталах организаций, в которых участвует ДЗО, изменении доли участия в уставном капитале соответствующей организации;

17.3. Вопросы, отнесенные к компетенции Совета директоров Общества, не могут быть переданы на решение Единоличному исполнительному органу Общества.

Статья 18. Избрание Совета директоров Общества

18.1. Количественный Состав Совета директоров Общества определяется решением Общего собрания акционеров Общества, но не может быть менее чем пять членов.

18.2. Члены Совета директоров Общества избираются на Общем собрании акционеров Общества кумулятивным голосованием на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

В случае избрания Совета директоров Общества на внеочередном Общем собрании акционеров, члены Совета директоров считаются избранными на период до даты проведения годового Общего собрания акционеров Общества.

Если годовое Общее собрание акционеров не было проведено в сроки, установленные пунктом 11.1 статьи 11 настоящего Устава, полномочия Совета директоров Общества прекращаются, за исключением полномочий по созыву, подготовке и проведению годового Общего собрания акционеров.

18.3. Членом Совета директоров Общества может быть только физическое лицо.

18.4. Лица, избранные в состав Совета директоров Общества, могут переизбираться неограниченное число раз.

18.5. По решению Общего собрания акционеров полномочия членов Совета директоров Общества могут быть прекращены досрочно.

Статья 19. Председатель, заместитель и секретарь Совета директоров Общества

19.1. Председатель Совета директоров Общества избирается членами Совета директоров Общества из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета директоров Общества.

Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа Общества, не может быть одновременно Председателем Совета директоров Общества.

Совет директоров Общества вправе в любое время переизбрать своего Председателя большинством голосов от общего числа голосов членов Совета директоров Общества.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

19.2. Председатель Совета директоров Общества организует работу Совета директоров Общества, созывает его заседания и председательствует на них, определяет форму проведения, повестку дня заседаний, перечень материалов (информации) по вопросам повестки дня заседаний, предоставляемых членам Совета директоров, список лиц, приглашаемых для участия в обсуждении отдельных вопросов повестки дня заседаний, организует на заседаниях ведение протокола, подписывает протоколы заседаний, требования о проведении проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности Общества и иные документы от имени Совета директоров, осуществляет контроль за реализацией плана работы Совета директоров, утвержденного Советом директоров, председательствует на Общем собрании акционеров, организует контроль за исполнением решений Общего собрания акционеров и Совета директоров, выполняет иные функции, предусмотренные законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом и решениями Совета директоров Общества.

19.3. В случае отсутствия Председателя Совета директоров его функции осуществляет заместитель Председателя Совета директоров, избираемый из числа членов Совета директоров большинством голосов от общего числа членов Совета директоров Общества.

Заместителем Председателя Совета директоров Общества не может быть избран член Совета директоров Общества одновременно осуществляющий функции единоличного исполнительного органа Общества.

19.4. Секретарь Совета директоров Общества избирается членами Совета директоров Общества большинством голосов от числа членов Совета директоров Общества, принимающих участие в заседании.

19.5. Секретарь Совета директоров Общества осуществляет функции по организационному и информационному обеспечению работы Совета директоров Общества.

Статья 20. Заседания Совета директоров Общества

20.1. Порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров Общества определяется Уставом Общества.

20.2. Заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости.

Заседание Совета директоров Общества созывается Председателем Совета директоров (либо заместителем Председателя Совета директоров в случаях, предусмотренных пунктом 19.3 статьи 19 настоящего Устава) Общества по его собственной инициативе, по требованию члена Совета директоров, Ревизионной комиссии, Аудитора или Генерального директора Общества.

20.3. В требовании о созыве Совета директоров должны быть сформулированы вопросы, подлежащие внесению в повестку дня заседания, проекты решений по вопросам повестки дня.

Требование о созыве заседания Совета директоров должно содержать пояснительную записку. Пояснительная записка (справка) составляется инициатором проведения заседания Совета директоров Общества на базе анализа и обобщения информации, связанной с выносимым на заседание Совета директоров вопросом. В пояснительной записке (справке) должно быть указано экономическое, техническое и юридическое обоснование вопроса, а также расчет по крупным сделкам, выносимым на одобрение Совета директоров Общества в случаях, предусмотренных статьей 79 Федерального закона «Об акционерных обществах».

Требование о созыве Совета директоров должно быть оформлено письменно и подписано лицом, требующим созыва.

20.4. Председатель Совета директоров обязан рассмотреть поступившее требование о созыве заседания Совета директоров и принять решение о созыве такого заседания или об отказе в его созыве в течение 5 (Пяти) дней с даты предъявления такого требования.

Мотивированное решение Председателя Совета директоров Общества об отказе в созыве заседания Совета директоров направляется лицам, требующим его созыва, не позднее 3 (Трех) дней с момента принятия такого решения.

20.5. На первом заседании Совета директоров Общества, избранного в новом составе,

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

в обязательном порядке решаются вопросы об избрании Председателя Совета директоров, Заместителя Председателя и секретаря Совета директоров Общества.

Указанное заседание Совета директоров созывается одним из членов Совета директоров Общества путем направления уведомления о созыве заседания всем остальным членам Совета директоров, а также в Общество на имя лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа Общества.

20.6. Уведомление о проведении заседания Совета директоров подписывается Председателем и направляется каждому члену Совета директоров в письменной форме не позднее 5 (Пяти) рабочих дней до даты проведения заседания Совета директоров (окончания срока приема опросных листов для голосования), за исключением случаев, предусмотренных настоящим Уставом.

Одновременно с уведомлением о проведении заседания Совета директоров членам Совета директоров направляются материалы (информация) по вопросам повестки дня заседания (проекты решений с пояснительной запиской Совета директоров по вопросам, включенным в повестку дня заседания Совета директоров, проекты документов, которые выносятся на утверждение, согласование или одобрение Совета директоров, материалы, подтверждающие сведения, изложенные в проектах решений и пояснительных записках, иные информационные материалы по вопросам, включенным в повестку дня заседания Совета директоров).

Уведомление о проведении заседания Совета директоров и материалы (информация) по вопросам повестки дня могут быть предоставлены членам Совета директоров Общества лично или по электронной почте.

20.7. В случае включения в повестку дня заседания Совета директоров вопросов избрания нового лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа, временного единоличного исполнительного органа Общества, а также предварительного утверждения договора о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества управляющей организации или управляющему, каждый член Совета директоров вправе выдвинуть не более одного кандидата на указанные должности.

Предложение о выдвижении кандидата вносится в письменной форме и подписывается членом Совета директоров Общества, выдвинувшим кандидата.

Предложение о выдвижении кандидата должны поступить в Общество в оригинале либо посредством факсимильной связи (с последующим предоставлением оригинала на заседании) в срок не позднее, чем за 1 (Один) день до заседания, на котором должны рассматриваться предложения членов Совета директоров.

20.8. По решению Председателя Совета директоров заседание Совета директоров может быть проведено в очно-заочной форме. Информация об этом должна указываться в уведомлении о проведении заседания.

20.8.1. В случае присутствия на заседании более чем половины членов Совета директоров при определении наличия кворума и результатов голосования по вопросам повестки дня учитываются письменные мнения членов Совета директоров Общества, отсутствующих на заседании Совета директоров Общества.

20.8.2. В день проведения заседания Совета директоров Общества по итогам голосования на заседании составляется опросный лист, подписываемый Председателем Совета директоров, который направляется в оригинале либо посредством электронной почты, факсимильной связи (с последующим направлением оригинала опросного листа по адресу, указанному в опросном листе) членам Совета директоров Общества, отсутствовавшим на указанном заседании.

20.8.3. Член Совета директоров направляет заполненный и подписанный им опросный лист в Общество в оригинале либо посредством электронной почты, факсимильной связи с последующим направлением оригинала опросного листа по указанному в нем адресу.

20.8.4. На основании результатов голосования на заседании и полученных от членов Совета директоров опросных листов подводятся итоги голосования по вопросам повестки дня и оформляется протокол Совета директоров в порядке, установленном настоящим Уставом.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

20.8.5. Заполненные опросные листы членов Совета директоров Общества, отсутствующих на заседаниях Совета директоров, приобщаются к протоколам заседаний Совета директоров.

20.9. Решение Совета директоров Общества может быть принято заочным голосованием (опросным путем). При заочном голосовании всем членам Совета директоров направляется уведомление о проведении заочного голосования, материалы (информация) по вопросам повестки дня и опросный лист для заочного голосования в порядке и в сроки, установленные пунктом 20.6. настоящей статьи Устава.

20.10. Принявшими участие в заочном голосовании считаются члены Совета директоров, чьи опросные листы были получены в оригинале либо посредством факсимильной связи не позднее даты окончания приема опросных листов, указанной в уведомлении.

На основании полученных опросных листов секретарь Совета директоров Общества оформляет протокол Совета директоров.

20.11. Член Совета директоров, отсутствующий на очном заседании Совета директоров Общества, вправе письменно изложить свое мнение по вопросам повестки дня, при этом голоса отсутствующих членов Совета директоров, высказавших свое мнение в письменном виде, учитываются при определении наличия кворума и результатов голосования по вопросам повестки дня.

20.12. Передача права голоса членом Совета директоров Общества иному лицу, в том числе другому члену Совета директоров Общества, не допускается.

20.13. Решения на заседании Совета директоров Общества принимаются большинством голосов членов Совета директоров Общества, принимающих участие в заседании, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

20.14. Решение Совета директоров Общества о совершении Обществом крупной сделки принимается единогласно всеми членами Совета директоров.

Решения Совета директоров Общества принимаются большинством в три четверти голосов членов Совета директоров Общества от их общего количества по следующим вопросам:

20.14.1. О приостановлении полномочий управляющей организации (управляющего) и об образовании временного единоличного исполнительного органа Общества (Генерального директора);

20.14.2. О созыве внеочередного Общего собрания акционеров Общества в случаях, предусмотренных пунктами 21.9., 21.11. статьи 21 настоящего Устава.

Решение об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается Советом директоров Общества большинством голосов директоров, не заинтересованных в ее совершении.

При принятии Советом директоров Общества решений, предусмотренных настоящим пунктом Устава, не учитываются голоса выбывших членов Совета директоров.

20.15. При решении вопросов на заседании Совета директоров Общества каждый член Совета директоров обладает одним голосом. В случае равенства голосов при проведении голосования решающим является голос Председателя Совета директоров.

20.16. Кворум для проведения заседания Совета директоров составляет более чем половину от числа избранных членов Совета директоров Общества.

В случае, когда количество членов Совета директоров Общества становится менее количества, составляющего указанный кворум, Совет директоров Общества обязан принять решение о проведении внеочередного Общего собрания для избрания нового состава Совета директоров Общества. Оставшиеся члены Совета директоров вправе принимать решение только о созыве такого внеочередного Общего собрания акционеров. В этом случае кворум для проведения заседания Совета директоров составляет не менее половины от числа оставшихся членов Совета директоров.

20.17. На заседании Совета директоров Общества ведется протокол. Протокол заседания Совета директоров Общества составляется не позднее 3 (Трех) дней после его

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

проведения и подписывается председательствующим на заседании и секретарем Совета директоров, которые несут ответственность за правильность его составления.

К протоколу прилагаются все материалы по вопросам повестки дня заседания и утвержденные Советом директоров документы.

При принятии Советом директоров Общества решений заочным голосованием к протоколу прилагаются подписанные членами Совета директоров опросные листы для голосования.

20.18. Решения, принятые Советом директоров, доводятся до сведения членов Совета директоров в письменной форме путем направления секретарем Совета директоров копии протокола заседания в срок не позднее 3 (Трех) дней с момента подписания протокола заседания Совета директоров.

Статья 21. Исполнительный орган Общества

21.1. Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор Общества. Генеральный директор Общества осуществляет руководство текущей деятельностью Общества.

21.2. Генеральный директор Общества подотчетен Общему собранию акционеров и Совету директоров Общества.

21.3. К компетенции Генерального директора Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров Общества и Совета директоров Общества.

21.4. Генеральный директор Общества без доверенности действует от имени Общества, в том числе, с учетом ограничений, предусмотренных действующим законодательством, настоящим Уставом и решениями Совета директоров Общества:

21.4.1. Представляет интересы Общества в отношениях с третьими лицами;

21.4.2. Организует выполнение решений Общего собрания акционеров, Совета директоров Общества;

21.4.3. Обеспечивает выполнение планов деятельности Общества, необходимых для решения его задач;

21.4.4. Организует ведение бухгалтерского учета и всех форм отчетности в Обществе, в том числе составление годового отчета о деятельности Общества;

21.4.5. В пределах своей компетенции принимает решения о распоряжении имуществом Общества, совершении сделок и заключает договоры от имени Общества;

21.4.6. Выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

21.4.7. Открывает в банках, иных кредитных организациях (а также в предусмотренных законом случаях – в организациях - профессиональных участниках рынка ценных бумаг) расчетные и иные счета Общества;

21.4.8. Издаёт приказы, утверждает (принимает) инструкции и иные внутренние документы Общества, связанные с оперативно-хозяйственной деятельностью Общества и трудовой деятельностью работников Общества, даёт указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

21.4.9. Осуществляет в отношении работников Общества права и обязанности работодателя, предусмотренные трудовым законодательством, в том числе, издаёт приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

21.4.10. Составляет и предоставляет на утверждение Совету директоров Общества организационную структуру Общества.

21.4.11. В соответствии с организационной структурой Общества утверждает штатное расписание;

21.4.12. Осуществляет контроль за ведением делопроизводства и архива Общества;

21.4.13. Осуществляет иные полномочия, не отнесенные к компетенции Общего собрания участников Общества и Совета директоров Общества

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

21.5. Выдвижение кандидатур на должность Генерального директора Общества для избрания Советом директоров Общества осуществляется в порядке, определяемом пунктом 20.7 статьи 20 настоящего Устава.

21.6. Генеральный директор Общества избирается Советом директоров Общества. Срок полномочий Генерального директора Общества определяется решением Совета директоров Общества. Совет директоров Общества вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий Генерального директора Общества.

Условия трудового договора, заключаемого с Генеральным директором, определяются Советом директоров Общества.

Трудовой договор с Генеральным директором от имени Общества подписывает Председатель Совета директоров Общества или Председательствующий на общем собрании акционеров Общества или лицо, уполномоченное решением Совета директоров Общества, или единственный акционер Общества.

Совмещение лицом, осуществляющим функции Генерального директора, должностей в других организациях допускается только с согласия Совета директоров Общества.

21.7. Права и обязанности Генерального директора Общества по осуществлению руководства текущей деятельностью Общества определяются законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом и трудовым договором, заключаемым с ним от имени Общества.

21.8. Права и обязанности работодателя от имени Общества в отношении Генерального директора Общества осуществляются Советом директоров Общества или лицом, уполномоченным Советом директоров Общества, в порядке, определяемом решениями Совета директоров Общества.

21.9. В случае, если решение по вопросу об избрании Генерального директора Общества или о досрочном прекращении его полномочий не принято Советом директоров Общества на двух проведенных подряд заседаниях либо в течение двух месяцев с даты прекращения или истечения срока действия полномочий ранее избранного Генерального директора Общества, указанный вопрос может быть вынесен на решение Общего собрания акционеров в порядке, предусмотренном статьей 12 настоящего Устава.

Внесение вопросов в повестку дня указанного Общего собрания акционеров и выдвижение кандидатов на должность Генерального директора осуществляются в порядке, установленном статьей 14 настоящего Устава.

После направления уведомления акционерам или после раскрытия информации в соответствии с пунктом 6 статьи 69 Федерального закона «Об акционерных обществах» Председатель совета директоров Общества действует от имени Общества до момента образования временного единоличного исполнительного органа Общества.

Акционеры или акционер вправе предъявить требование о созыве внеочередного Общего собрания акционеров для решения вопроса об избрании Генерального директора Общества в течение 20 (Двадцати) дней с момента возникновения обязанности Общества осуществлять раскрытие указанной информации.

В течение 5 (Пяти) дней с даты окончания срока, предусмотренного настоящим пунктом для предъявления акционерами или акционером требования о созыве внеочередного Общего собрания акционеров, Совет директоров Общества обязан принять решение об образовании временного единоличного исполнительного органа Общества, а также о созыве внеочередного Общего собрания акционеров в соответствии со статьей 12 настоящего Устава, если к указанной дате получены данные требования от акционеров или акционера, владеющих не менее чем 10 (Десятью) процентами голосующих акций Общества. В случае предъявления двух и более требований о созыве внеочередного Общего собрания акционеров для решения вопроса об избрании Генерального директора Общества Советом директоров Общества в соответствии с настоящим пунктом принимается решение о созыве одного внеочередного Общего собрания акционеров.

21.10. По решению Общего собрания акционеров, принятому только по предложению Совета директоров Общества, полномочия единоличного исполнительного органа Общества могут быть переданы по договору управляющей организации или управляющему.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Права и обязанности управляющей организации (управляющего) по осуществлению руководства текущей деятельностью Общества определяются законодательством Российской Федерации и договором, заключаемым управляющей организацией (управляющим) с Обществом.

Договор с управляющей организацией (управляющим) от имени Общества подписывается Председателем Совета директоров Общества или лицом, уполномоченным Советом директоров Общества.

Условия договора с управляющей организацией (управляющим), в том числе в части срока полномочий, определяются Советом директоров Общества или лицом, уполномоченным Советом директоров Общества.

21.11. Общее собрание акционеров Общества вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий управляющей организации (управляющего).

21.12. Совет директоров Общества вправе принять решение о приостановлении полномочий управляющей организации (управляющего). Одновременно с указанным решением Совет директоров Общества принимает решение об образовании временного единоличного исполнительного органа Общества (Генерального директора) и о проведении внеочередного Общего собрания акционеров Общества для решения вопроса о досрочном прекращении полномочий управляющей организации (управляющего) и, если иное решение не будет принято Советом директоров, о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющей организации (управляющему).

21.13. В случае, если управляющая организация (управляющий) не может исполнять свои обязанности, Совет директоров Общества вправе принять решение об образовании временного единоличного исполнительного органа Общества (Генерального директора) и о проведении внеочередного Общего собрания участников Общества для решения вопроса о досрочном прекращении полномочий управляющей организации (управляющего) и, если иное решение не будет принято Советом директоров, о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества другой управляющей организации (управляющему).

21.14. Временный единоличный исполнительный орган Общества (Генеральный директор) осуществляет руководство текущей деятельностью Общества в пределах компетенции исполнительного органа Общества.

21.15. Генеральный директор Общества, Члены Совета директоров Общества, временный единоличный исполнительный орган Общества (Генеральный директор), а равно управляющая организация (управляющий) при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должны действовать в интересах Общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении Общества добросовестно и разумно.

21.16. Генеральный директор Общества, члены Совета директоров, временный единоличный исполнительный орган Общества (Генеральный директор), управляющая организация (управляющий), а равно уполномоченный представитель управляющей организации (управляющего) несут ответственность перед Обществом за убытки, причиненные Обществу их виновными действиями (бездействием), персональную ответственность за организацию работ и создание условий по защите государственной тайны в Обществе, за соблюдение, установленных Обществом ограничений по ознакомлению со сведениями, составляющими государственную тайну, если иные основания и размер ответственности не установлены.

21.17. Генеральный директор Общества несет ответственность за несоблюдение решений Общего собрания акционеров Общества и Совета директоров Общества, связанных с заключением сделок или совершением иных действий без предварительного решения Общего собрания акционеров Общества или Совета директоров Общества.

Статья 22. Ревизионная комиссия и Аудитор Общества

22.1. Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества Общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия Общества на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

В случае избрания Ревизионной комиссии Общества на внеочередном Общем собрании акционеров, члены Ревизионной комиссии считаются избранными на период до даты проведения годового Общего собрания акционеров Общества.

Количественный состав Ревизионной комиссии Общества составляет 3 (три) человека.

Члены Ревизионной комиссии не могут одновременно являться членами Совета директоров Общества, а также занимать должности в органах управления Общества.

22.2. По решению Общего собрания акционеров Общества полномочия всех или отдельных членов Ревизионной комиссии Общества могут быть прекращены досрочно.

22.3. К компетенции Ревизионной комиссии Общества относятся:

22.3.1. Подтверждение достоверности данных, содержащихся в годовом отчете, бухгалтерском балансе, счете прибылей и убытков Общества;

22.3.2. Анализ финансового состояния Общества, выявление резервов улучшения финансового состояния Общества и выработка рекомендаций для органов управления Общества;

22.3.3. Организация и осуществление проверки (ревизии) финансово-хозяйственной деятельности Общества, в частности:

22.3.4. Проверка (ревизия) финансовой, бухгалтерской, платежно-расчетной и иной документации Общества, связанной с осуществлением Обществом финансово-хозяйственной деятельности, на предмет ее соответствия законодательству Российской Федерации, Уставу, внутренним и иным документам Общества;

22.3.5. Контроль за сохранностью и использованием основных средств;

22.3.6. Контроль за соблюдением установленного порядка списания на убытки Общества задолженности неплатежеспособных дебиторов;

22.3.7. Контроль за расходованием денежных средств Общества в соответствии с утвержденными бизнес-планом и бюджетом Общества;

22.3.8. Контроль за формированием и использованием резервного и иных специальных фондов Общества;

22.3.9. Проверка правильности и своевременности начисления и выплаты дивидендов по акциям Общества, процентов по облигациям, доходов по иным ценным бумагам;

22.3.10. Проверка выполнения ранее выданных предписаний по устранению нарушений и недостатков, выявленных предыдущими проверками (ревизиями);

22.3.11. Осуществление иных действий (мероприятий), связанных с проверкой финансово-хозяйственной деятельности Общества.

22.4. При проведении проверки члены Ревизионной комиссии Общества запрашивают необходимые документы и материалы у органов управления Общества, руководителей обособленных подразделений, структурных подразделений исполнительного аппарата Общества и других лиц, в распоряжении которых находятся необходимые документы и материалы.

Запрашиваемые документы и материалы должны быть представлены членам Ревизионной комиссии Общества в течение 2 (двух) рабочих дней с момента получения запроса.

Член Ревизионной комиссии Общества должен иметь доступ к документам бухгалтерского учета и отчетности Общества, учетным записям, деловой корреспонденции и информации, относящейся к соответствующему объекту проверки.

22.5. Ревизионная комиссия Общества вправе, а в случае выявления серьезных нарушений в финансово-хозяйственной деятельности Общества, обязана потребовать созыва внеочередного Общего собрания акционеров Общества.

22.6. Ревизионная комиссия в соответствии с решением о проведении проверки (ревизии) вправе для проведения проверки (ревизии) привлекать специалистов в соответствующих областях права, экономики, финансов, бухгалтерского учета, управления, экономической безопасности и других, в том числе специализированные организации.

22.7. Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности Общества может осуществляться также во всякое время по инициативе Ревизионной комиссии Общества, решению Общего собрания акционеров, Совета директоров Общества или по требованию

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

акционера (акционеров) Общества, владеющего в совокупности не менее чем 10 (Десятью) процентами голосующих акций Общества.

22.8. Председатель и секретарь Ревизионной комиссии избирается членами Ревизионной комиссии Общества из их числа большинством голосов от общего числа избранных членов Ревизионной комиссии Общества. Члены Ревизионной комиссии Общества вправе в любое время переизбрать Председателя и (или) секретаря Ревизионной комиссии большинством голосов от общего числа избранных членов Ревизионной комиссии Общества.

22.9. Председатель Ревизионной комиссии Общества созывает и проводит заседания Ревизионной комиссии Общества, утверждает повестку дня заседания Ревизионной комиссии Общества, а также решает все необходимые вопросы, связанные с подготовкой и проведением заседания Ревизионной комиссии Общества, организует текущую работу Ревизионной комиссии Общества, представляет Ревизионную комиссию на Общем собрании акционеров Общества и заседаниях Совета директоров Общества, подписывает протокол заседания Ревизионной комиссии и иные документы, исходящие от имени Ревизионной комиссии Общества.

22.10. Секретарь Ревизионной комиссии Общества организует ведение протоколов заседаний Ревизионной комиссии, обеспечивает своевременное информирование органов управления Общества о результатах проведенных проверок, предоставляет копии заключений Ревизионной комиссии Общества, оформляет и подписывает протоколы заседаний Ревизионной комиссии Общества, организует ведение делопроизводства, документооборота и хранение документов Ревизионной комиссии Общества, организует уведомление членов Ревизионной комиссии Общества о проведении заседаний Ревизионной комиссии, плановых и внеплановых проверок деятельности Общества, выполнение иных функций, предусмотренных настоящим Уставом.

22.11. Заседания Ревизионной комиссии Общества проводятся для решения вопросов деятельности Ревизионной комиссии, а также каждый раз перед началом проведения проверки и по итогам ее проведения.

Заседания Ревизионной комиссии могут проводиться как в форме совместного присутствия членов Ревизионной комиссии на заседании (совместное присутствие), так и путем принятия Ревизионной комиссией решений опросным путем (заочное голосование).

22.12. Председатель Ревизионной комиссии Общества при подготовке к проведению заседания Ревизионной комиссии определяет дату, время и место проведения заседания (подведения итогов заочного голосования), форму проведения заседания (совместное присутствие, заочное голосование), утверждает повестку дня заседания, решает иные вопросы, связанные с подготовкой к проведению заседания Ревизионной комиссии Общества, созывает заседание Ревизионной комиссии Общества.

Уведомление о проведении заседания Ревизионной комиссии Общества направляется членам Ревизионной комиссии не позднее, чем за 5 (Пять) дней до даты проведения заседания. Направление уведомления может осуществляться посредством электронной почты, факсимильной связи с последующим направлением уведомления почтовым сообщением или вручается под роспись члену Ревизионной комиссии.

При проведении заочного заседания Ревизионной комиссии и заочного голосования в случаях, предусмотренных настоящим Уставом, уведомление о проведении заочного голосования направляется вместе с материалами по вопросам повестки дня и опросным листом не позднее, чем за 10 (Десять) дней до даты подведения итогов голосования.

22.13. Заседание Ревизионной комиссии Общества правомочно (имеет кворум), если в нем участвуют более половины членов Ревизионной комиссии Общества. В случае отсутствия кворума, заседание Ревизионной комиссии переносится на более поздний срок, но не более, чем на 10 (Десять) дней.

22.14. Голосование по вопросам повестки дня заседания Ревизионной комиссии принимается большинством голосов членов Ревизионной комиссии Общества.

При решении вопросов на заседании Ревизионной комиссии каждый член Ревизионной комиссии обладает одним голосом. В случае равенства голосов голос

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Председателя Ревизионной комиссии является решающим.

22.15. На заседании Ревизионной комиссии Секретарем Ревизионной комиссии ведется протокол, который составляется в двух экземплярах не позднее 3 (трех) дней с момента проведения заседания (подведения итогов заочного голосования) и подписывается Председателем и Секретарем Ревизионной комиссии Общества.

22.16. Для проверки и подтверждения годовой финансовой отчетности Общества Общее собрание акционеров ежегодно утверждает Аудитора Общества.

22.17. Размер оплаты услуг Аудитора определяется Советом директоров Общества.

22.18. Аудитор Общества осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности Общества в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и на основании заключаемого с ним договора.

22.19. По итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества Ревизионная комиссия Общества, Аудитор Общества составляют заключение, в котором должны содержаться:

22.19.1. Подтверждение достоверности данных, содержащихся в отчетах и иных финансовых документах Общества;

22.19.2. Информация о фактах нарушения Обществом установленных правовыми актами Российской Федерации порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности, а также правовых актов Российской Федерации при осуществлении Обществом финансово-хозяйственной деятельности.

Порядок и сроки составления заключения по итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества определяются правовыми актами Российской Федерации и внутренними документами Общества.

Статья 23. Бухгалтерский учет и финансовая отчетность Общества

23.1. Общество обязано вести бухгалтерский учет и представлять финансовую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

23.2. Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе, своевременное представление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие государственные органы, а также сведений о деятельности Общества, представляемых акционерам Общества, кредиторам и в средства массовой информации, несет Генеральный директор Общества в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

23.3. Достоверность данных, содержащихся в годовом отчете Общества, годовой бухгалтерской отчетности, должна быть подтверждена Ревизионной комиссией и Аудитором Общества.

23.4. Годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков, распределение прибылей и убытков Общества подлежат предварительному утверждению Советом директоров Общества не позднее, чем за 30 (Тридцать) дней до даты проведения годового Общего собрания акционеров Общества.

Статья 24. Хранение Обществом документов. Предоставление Обществом информации

24.1. Общество обязано хранить следующие документы:

24.1.1. Решение о создании Общества;

24.1.2. Устав Общества, изменения и дополнения, внесенные в Устав Общества, зарегистрированные в установленном порядке;

24.1.3. Свидетельство о государственной регистрации Общества;

24.1.4. Документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;

24.1.5. Внутренние документы Общества, утверждаемые органами управления

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Общества;

24.1.6. Положения о филиалах и представительствах Общества;

24.1.7. Годовые отчеты;

24.1.8. Документы бухгалтерского учета;

24.1.9. Документы бухгалтерской отчетности;

24.1.10. Решения единственного акционера Общества, Протоколы Общих собраний акционеров Общества, заседаний Совета директоров Общества и Ревизионной комиссии Общества;

24.1.11. Бюллетени для голосования, а также доверенности (копии доверенностей) на участие в Общем собрании акционеров;

24.1.12. Отчеты независимых оценщиков;

24.1.13. Списки аффилированных лиц Общества;

24.1.14. Списки лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, имеющих право на получение дивидендов, а также иные списки, составляемые Обществом для осуществления акционерами своих прав в соответствии с требованиями Федерального закона "Об акционерных обществах";

24.1.15. Заключение Ревизионной комиссии Общества, Аудитора Общества, государственных и муниципальных органов финансового контроля;

24.1.16. Проспекты эмиссии, ежеквартальные отчеты эмитента и иные документы, содержащие информацию, подлежащую опубликованию или раскрытию иным способом в соответствии с настоящим Федеральным законом и иными федеральными законами;

24.1.17. Уведомление о заключении акционерных соглашений, направленных Обществу, а также списки лиц, заключивших такие соглашения;

24.1.18. Судебные акты по спорам, связанным с созданием Общества, управлением им или участием в нем;

24.1.19. Иные документы, предусмотренные законодательством Российской Федерации, настоящим Уставом, внутренними документами Общества и решениями органов управления Общества.

24.2. Общество хранит документы, предусмотренные пунктом 24.1. настоящей статьи, по месту нахождения Общества в порядке и в течение сроков, которые установлены федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг.

24.3. При реорганизации Общества все документы передаются в установленном порядке правопреемнику.

24.4. При ликвидации Общества документы постоянного хранения, имеющие научно-историческое значение, передаются на государственное хранение в Федеральную архивную службу России, документы по личному составу (приказы, личные дела и карточки учета, личные счета и т.п.) передаются на хранение в соответствующий архив субъекта Российской Федерации.

Передача и упорядочение документов осуществляется в соответствии с требованиями архивных органов.

Информация об Обществе предоставляется им в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

24.5. Общество обеспечивает акционерам Общества доступ к документам, предусмотренным пунктом 24.1. настоящей статьи Устава, с учетом ограничений, установленных законодательством Российской Федерации.

К документам бухгалтерского учета имеют право доступа акционеры (акционер), имеющие в совокупности не менее 25 (Двадцати пяти) процентов голосующих акций Общества.

24.6. Документы, предусмотренные пунктом 22.1 настоящей статьи Устава, должны быть предоставлены Обществом в течение 7 (Семи) дней со дня предъявления соответствующего требования для ознакомления в помещении исполнительного органа Общества.

Общество обязано по требованию лиц, имеющих право доступа к документам, предусмотренным пунктом 22.1 настоящей статьи Устава, предоставить им копии указанных

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

документов.

Размер платы устанавливается Генеральным директором Общества и не может превышать стоимости расходов на изготовление копий документов.

24.7. Общество обеспечивает акционерам и сотрудникам Общества доступ к информации с соблюдением требований законодательства о государственной тайне.

Статья 25. Реорганизация и ликвидация Общества

25.1. Общество может быть добровольно реорганизовано путем слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования, а также на основаниях и в порядке, определенном Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральными законами.

25.2. Общество может быть ликвидировано по решению суда или добровольно в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах» и настоящим Уставом.

25.3. При реорганизации, ликвидации Общества или прекращении работ, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, Общество обязано обеспечить сохранность этих сведений и их носителей путем разработки и осуществления мер режима секретности, защиты информации, охраны и пожарной безопасности.

Статья 26. Внесение изменений и дополнений в Устав Общества или утверждение Устава Общества в новой редакции

26.1. Внесение изменений и дополнений в Устав Общества или утверждение Устава Общества в новой редакции осуществляется по решению Общего собрания акционеров, за исключением случаев, предусмотренных пунктами 26.2 – 26.4 настоящей статьи.

26.2. Внесение в Устав Общества изменений и дополнений, связанных с увеличением уставного капитала Общества, осуществляется по результатам размещения акций Общества на основании решения Общего собрания акционеров об увеличении уставного капитала Общества или иного решения, на основании которого осуществляется размещение акций и размещение эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, и зарегистрированного отчета об итогах выпуска акций либо, если в соответствии с Федеральным законом процедура эмиссии акций не предусматривает государственную регистрацию отчета об итогах выпуска акций, выписки из государственного реестра эмиссионных ценных бумаг.

26.3. Внесение в Устав Общества изменений и дополнений, связанных с уменьшением уставного капитала Общества путем:

- уменьшения номинальной стоимости акций, осуществляется на основании решения Общего собрания акционеров об уменьшении уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций и зарегистрированного отчета об итогах выпуска акций либо, если в соответствии с Федеральным законом процедура эмиссии акций не предусматривает государственную регистрацию отчета об итогах выпуска акций, выписки из государственного реестра эмиссионных ценных бумаг;

- приобретения акций Общества в целях их погашения, осуществляется на основании решения Общего собрания акционеров о таком уменьшении и утвержденного Советом директоров Общества отчета об итогах приобретения акций;

- погашения принадлежащих Обществу собственных акций в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах», осуществляется на основании решения Общего собрания акционеров о таком уменьшении и утвержденного Советом директоров Общества отчета об итогах погашения акций.

26.4. Внесение в Устав Общества изменений, связанных с созданием филиалов, открытием представительств Общества и их ликвидацией, осуществляется на основании решения Совета директоров Общества.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура АО «Амурские коммунальные системы»

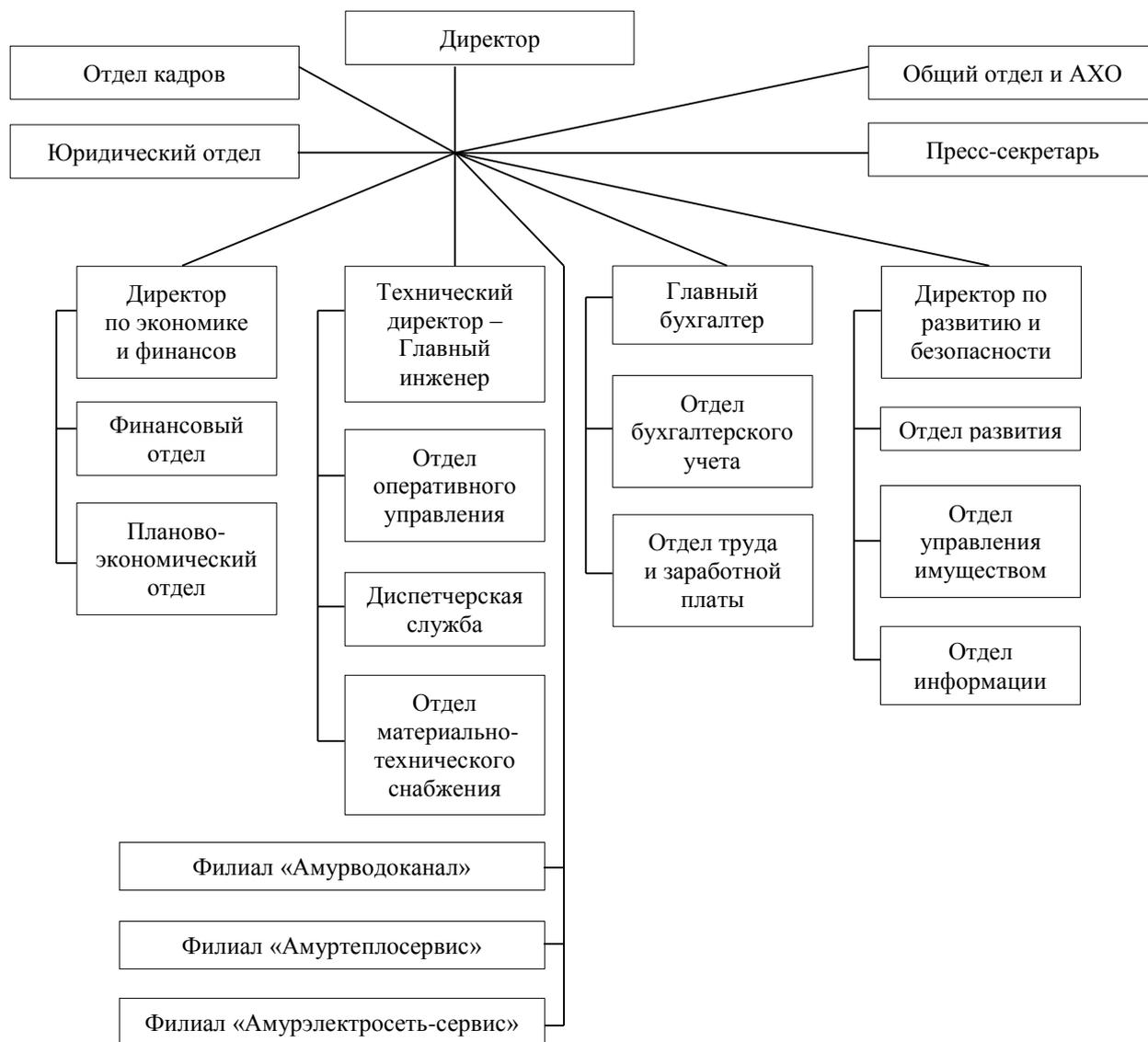


Рисунок Б.1 – Организационная структура АО «АКС»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД

АО «Амурские коммунальные системы»

35.12	Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям
35.13	Распределение электроэнергии
35.14	Торговля электроэнергией
35.30.2	Передача пара и горячей воды (тепловой энергии)
35.30.3	Распределение пара и горячей воды (тепловой энергии)
35.30.4	Обеспечение работоспособности котельных
35.30.5	Обеспечение работоспособности тепловых сетей
36.00.1	Забор и очистка воды для питьевых и промышленных нужд
36.00.2	Распределение воды для питьевых и промышленных нужд
37.00	Сбор и обработка сточных вод
41.2	Строительство жилых и нежилых зданий
42.21	Строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения
42.22.1	Строительство междугородних линий электропередачи и связи
42.22.2	Строительство местных линий электропередачи и связи
43.2	Производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительного-монтажных работ
43.21	Производство электромонтажных работ
46.90	Торговля оптовая неспециализированная
52.10.21	Хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки
61.1	Деятельность в области связи на базе проводных технологий
64.99.1	Вложения в ценные бумаги
64.99.3	Капиталовложения в уставные капиталы, венчурное инвестирование, в том числе посредством инвестиционных компаний
69	Деятельность в области права и бухгалтерского учета
70.10.2	Деятельность по управлению холдинг-компаниями
71.11.1	Деятельность в области архитектуры, связанная со зданиями и сооружениями
71.12.45	Инженерные изыскания в строительстве
80.10	Деятельность частных охранных служб
80.20	Деятельность систем обеспечения безопасности
80.30	Деятельность по расследованию
86.90.9	Деятельность в области медицины прочая, не включенная в другие группировки

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бухгалтерский баланс АО «АКС» за 2015 – 2017 гг.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс за 2015 - 2017 года

	Форма по ОКУД	Коды		
	Дата (число, месяц, год)	0710001	18	3
Организация ОАО "Амурские коммунальные системы" "	по ОКПО	70683704		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2801091892		
Вид экономической деятельности Оптовая торговля электрической и тепловой энергией (без их передачи и распределения)	по ОКВЭД	51.56.4		
Организационно-правовая форма / форма собственности Открытые акционерные общества/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	47	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес) 675000, Амурская обл, г.Благовещенск, ул.Амурская, д.296				

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	На 31 декабря 2017 г.3	На 31 декабря 2016 г.4	На 31 декабря 2015 г.5
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	66	137
	в том числе:				
4.1	Нематериальные активы в организации		-	66	137
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	884 062	886 993	664 682
	в том числе:				
4.2	Основные средства в организации		840 714	696 782	436 433
4.2	Строительство объектов основных средств		42 682	185 380	219 225
4.2	Приобретение объектов основных средств		666	4 831	7 180
4.2	Капитальные вложения на неотделимые улучшения в арендованные основные средства		-	-	1 844
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	512	909	-
	в том числе:				
	Имущество для передачи в аренду		512	909	-
	Финансовые вложения	1170	7 186	71 509	-
	в том числе:				
	вложения в паи и акции организаций		10	10	-
	займы, предоставленные организациям со сроком погашения более 12 мес. после отчетной даты		7 176	61 662	-
	долговые ценные бумаги со сроком обращения более 12 мес. после отчетной даты		-	9 837	-
	Отложенные налоговые активы	1180	49 412	14 789	5 292
	в том числе:				
	Отложенные налоговые активы		49 412	14 789	5 292
	Прочие внеоборотные активы	1190	1 976	3 183	1 244
	в том числе:				
	Расходы будущих периодов со сроков погашения более 12 мес. после отчетной даты		388	1 662	1 244
	Прочие внеоборотные активы		1 588	1 521	-
	Итого по разделу I	1100	943 148	977 449	671 355
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	154 198	148 255	155 944
4.4	в том числе:				
	Материалы		134 343	145 388	155 932
	Расходы будущих периодов со сроком погашения 12				

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

4.4	мес. и менее		35	-	12
4.4	Готовая продукция и товары для перепродажи		19 820	2 867	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	17	1	581
	в том числе:				
	НДС по приобретенным ОС		-	-	-
	НДС налогового агента		17	1	581
	Дебиторская задолженность	1230	1 539 204	1 553 140	1 453 813
	в том числе:				
4.5	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		16 306	3 485	41 542
4.5	Расчеты с покупателями и заказчиками		1 363 481	1 291 296	1 269 410
4.5	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		159 417	258 359	142 861
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	286	-	61 662
	в том числе:				
4.3	Долговые ценные бумаги		-	-	-
4.3	Предоставленные займы		286	-	61 662
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9 774	170 908	23 728
	в том числе:				
	Касса организации		967	951	250
	Расчетные счета		8 805	169 955	23 462
	Переводы в пути		2	2	16
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	в том числе:				
	Недостачи и потери от порчи ценностей		-	-	-
	Итого по разделу II	1200	1 703 479	1 872 304	1 695 728
	БАЛАНС	1600	2 646 627	2 849 753	2 367 083

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2017 г. ³	На 31 декабря 2016 г. ⁴	На 31 декабря 2015 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 000	10 000	10 000
	в том числе:				
	Уставный капитал		10 000	10 000	10 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	500	500	500
	в том числе:				
	резервы, образованные в соответствии с учредительными документами		500	500	500
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	519 962	513 732	537 595
	в том числе:				
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)		519 962	513 732	537 595
	Итого по разделу III	1300	530 462	524 232	548 095
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	420 000	682 940
	в том числе:				
	Долгосрочные кредиты		-	420 000	620 000
	Долгосрочные займы		-	-	62 940
	Отложенные налоговые обязательства	1420	56 649	31 475	23 475
	в том числе:				
	Отложенные налоговые обязательства		56 649	31 475	23 475
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	56 649	451 475	706 415
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	573 529	480 885	442 959
	в том числе:				
	Краткосрочные кредиты		421 005	301 380	138 054
	Краткосрочные займы		152 524	179 505	304 905
	Проценты по краткосрочным займам		-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	1 465 799	1 392 077	668 445
	в том числе:				
5.3	Расчеты с поставщиками и подрядчиками		1 016 380	876 208	437 589
5.3	Расчеты с покупателями и заказчиками		62 557	102 432	117 185
5.3	Расчеты по налогам и сборам		99 324	72 143	34 956
5.3	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению		163 169	91 831	19 017
5.3	Расчеты с персоналом по оплате труда		30 858	37 173	48 046
5.3	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		93 511	212 290	11 652
	Доходы будущих периодов	1530	1 000	1 084	1 169
	в том числе:				
	Доходы, полученные в счет будущих периодов		-	-	-
	Безвозмездные поступления		1 000	1 084	1 169
	Оценочные обязательства	1540	19 188	-	-
	в том числе:				
	Оценочные обязательства		19 188	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	2 059 516	1 874 046	1 112 573
	БАЛАНС	1700	2 646 627	2 849 753	2 367 083

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Руководитель  Фурсов И.Г.
(подпись) (расшифровка подписи)

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением об бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Отчет о финансовых результатах АО «АКС» за 2016 – 2017 гг.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Отчет о финансовых результатах

за 2017 - 2016 года

	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	18	3	2016
Организация <u>ОАО "Амурские коммунальные системы" "</u>	по ОКПО	70683704		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2801091892		
Вид экономической деятельности <u>Оптовая торговля электрической и тепловой энергией (без их передачи и распределения)</u>	по ОКВЭД	51.56.4		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Открытые акционерные общества/Частная собственность</u>	по ОКОПФ / ОКФС	47	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2017 г. ³	За 2016 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	3 454 825	3 447 371
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения		3 454 825	3 447 371
	Себестоимость продаж	2120	(3 142 712)	(3 231 571)
4.6	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения		(3 142 712)	(3 231 571)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	312 113	215 800
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения		312 113	215 800
	Коммерческие расходы	2210	(61 981)	(66 797)
4.6	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения		(61 981)	(66 797)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	250 132	149 003
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения		-	-
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	10 575	8 583
	в том числе:			
	Проценты к получению		10 575	8 583
	Проценты к уплате	2330	(81 601)	(97 042)
	в том числе:			
	Проценты к уплате		(81 601)	(97 042)
	Прочие доходы	2340	591 616	507 782
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств		1 044	1 144
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества		523 881	195 161
	Резервы по сомнительным долгам, под обесценение МПЗ, финансовых вложений		12 466	155 191
	Штрафы, пени, неустойки к получению		16 605	33 571
	Прибыль прошлых лет		30 383	89 917
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности		3 130	477
	Прочие внереализационные доходы		4 107	32 321
	Прочие расходы	2350	(761 795)	(543 094)
	в том числе:			
	Расходы, связанные с реализацией основных средств		(87)	(735)
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества		(523 047)	(226 377)
	Штрафы, пени, неустойки к уплате		(48 715)	(16 909)
	Убыток прошлых лет		(56 618)	(131 964)
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности		(4 950)	(19 487)

ЭП: Федосин Илья Геннадьевич, ОАО "Амурские коммунальные системы"

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Резерв по сомнительным долгам, под обесценение МПЗ, финансовых вложений		(70 192)	(105 147)
Плата за рассрочку платежа		(12 228)	(-)
Прочие внереализационные расходы		(45 958)	(42 475)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 927	25 232
в том числе:			
по деятельности с основной системой налогообложения		-	25 232
Текущий налог на прибыль	2410	(-)	(26 259)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(13 002)	19 715
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(23 406)	(8 000)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	34 623	9 497
Прочее	2460	(13 914)	(24 333)
в том числе:			
Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства		(3 242)	(11 452)
корректировка налога на прибыль прошлых лет		(10 672)	(12 881)
Чистая прибыль (убыток)	2400	6 230	(23 863)

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2017 г. ³	За 2016 г. ⁴
	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 ⁶	2500	6 230	(23 863)
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель


 Фурсов И.Г.
 (подпись) (рашифровка подписи)

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несуществен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

ЭП: Фурсов Илья Геннадьевич, ОАО "Амурские коммунальные системы"
 Батришина Наталья Викторовна, Руководство, Межрайонная ИФНС России № 1 по Амурской области

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Отчет о финансовых результатах АО «АКС» за 2015 г.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н)

Отчет о финансовых результатах за 2015 г.

	Форма по ОКУД	Коды		
	Дата (число, месяц, год)	0710002		
		10	2	2015
Организация ОАО "Амурские коммунальные системы"	по ОКПО	70683704		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2801091892		
Вид экономической деятельности Оптовая торговля электрической и тепловой энергией (без их передачи и распределения)	по ОКВЭД	51.56.4		
Организационно-правовая форма / форма собственности Открытые акционерные общества/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	47	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	За 2016 г.3	За 2015 г.4
	Выручка 5	2110	3 447 371	3 419 929
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения		3 447 371	3 419 929
	Себестоимость продаж	2120	(3 231 571)	(3 117 977)
	в том числе:			
4.6	по деятельности с основной системой налогообложения		(3 231 571)	(3 117 977)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	215 800	301 952
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения		-	-
	Коммерческие расходы	2210	(66 797)	(57 881)
	в том числе:			
4.6	по деятельности с основной системой налогообложения		(66 797)	(57 881)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	149 003	244 071
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения		-	-
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	8 583	8 192
	в том числе:			
	Проценты к получению		8 583	8 192
	Проценты к уплате	2330	(97 042)	(87 898)
	в том числе:			
	Проценты к уплате		(97 042)	(87 898)
	Прочие доходы	2340	507 782	122 605
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств		1 144	751
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества		195 161	1 187
	Резервы по сомнительным долгам, под обеспечение МПЗ, финансовых вложений		155 191	2 312
	Штрафы, пени, неустойки к получению		33 571	26 651
	Прибыль прошлых лет		89 917	23 420
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности		477	264
	Прочие внереализационные доходы		32 321	68 020
	Прочие расходы	2350	(543 094)	(157 130)
	в том числе:			
	Расходы, связанные с реализацией основных средств		(735)	(735)
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества		(226 377)	(1 007)
	Расходы на услуги банков		(365)	(631)
	Штрафы, пени, неустойки к получению		(16 909)	(24 178)
	Убыток прошлых лет		(131 964)	(25 374)

ЭП: Куприна Наталья Юрьевна, Общее подразделение, ОАО "Амурские коммунальные системы"
Батришина Наталья Викторовна, Руководство, Межрайонная ИФНС России № 1 по Амурской области

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности		(19 487)	(20 356)
	Резерв по сомнительным долгам, под обесценение МПЗ, финансовых вложений		(105 147)	(46 279)
	Прочие внереализационные расходы		(42 110)	(38 570)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	25 232	129 840
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой налогообложения		25 232	129 840
	Текущий налог на прибыль	2410	(26 259)	(39 409)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	19 715	15 568
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(8 000)	(4 170)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	9 497	2 043
	Прочее	2460	(24 333)	(2 689)
	в том числе:			
	Штрафные санкции и пени за нарушение налогового и иного законодательства		(11 452)	(2 689)
	корректировка налога на прибыль прошлых лет		(12 881)	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(23 863)	85 615

ЭП: Куприна Наталья Юрьевна, Общее подразделение, ОАО "Амурские коммунальные системы"
 Батришина Наталья Викторовна, Руководство, Межрайонная ИФНС России № 1 по Амурской области

