





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
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
– А.Васильева А.В. Васильева
« 06 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Экономическое обоснование управленческого решения по развитию
ООО «ЭнергоЦентр»

| | | |
|---|--|----------------|
| Исполнитель студент группы 472-об 1 | <u>05.06.2018</u>  | А.В. Зеленский |
| Руководитель доцент, канд. техн. наук | <u>05.06.2018</u>  | Л.В. Рыбакова |
| Консультант по экономической части доцент, канд. техн. наук | <u>05.06.2018</u>  | Л.В. Рыбакова |
| Нормоконтроль | <u>05.06.2018</u>  | Е.О. Матеишена |

Благовещенск 2018

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- А. Васильева А.В. Васильева
подпись И.О. Фамилия

« 15 » 01 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента

Зеленского Александра Владимировича

1. Тема бакалаврской работы (проекта) Экономическое обоснование управленческого ре-
шения по развитию ООО «ЭнергоЦентр»

(утверждено приказом от 29.12.2017 № 3300-40)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 05.06.18

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту): учебная литература, периодические
издания, интернет источники, бухгалтерская финансовая отчетность предприятия

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащий проработке вопросов):

1 Теоретические основы экономического обоснования управленческого решения

2 Анализ сложившейся ситуации на ООО «ЭнергоЦентр»

3 Экономическое обоснование управленческого решения по развитию ООО «ЭнергоЦентр»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем,
программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) Реестр энергетических пас-
портов ООО «ЭнергоЦентр»;

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разде-
лов) доцент, к.т.н, Рыбакова Л.В.

7. Дата выдачи задания

Руководитель бакалаврской работы (проекта)

Рыбакова Лина Васильевна, доцент, к.т.н.
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата):

15.01.2018

А. Зеленский
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 69 стр., 2 рисунка, 26 таблиц, 56 источников, 1 приложение.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ТЕХНОЛОГИИ, АНАЛИЗ,
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС, УПРАВЛЕНИЕ, РУКОВОДСТВО,
ТРУДОВОЙ РЕСУРС, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В работе исследованы основные концепции производственного менеджмента.

Объект исследования: ООО «ЭнергоЦентр».

Предмет исследования: производственный менеджмент на предприятии.

Цель работы: совершенствование производственного менеджмента ООО «ЭнергоЦентр».

При написании бакалаврской работы использовались следующие способы исследования: экономический, статистический метод, аналитический, сравнения.

В процессе проведения исследований в ООО «ЭнергоЦентр» были выявлены недостатки, на основе которых разработаны мероприятия по совершенствованию производственного менеджмента, где затраты на расширение ассортимента в размере 37425 рубль окупятся в течение 1 месяца, из-затраты на покупку пароконвектомата в размере 165431 рубль окупятся в течении 11 месяцев, из-затраты на совершенствование маркетинговой деятельности организации в размере 101800 рублей окупятся в течении 11 месяцев.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 5 |
| 1 Теоретические основы экономического обоснования управленческого решения | 7 |
| 1.1 Менеджмент современного предприятия | 7 |
| 1.2 Процесс принятия управленческих решений | 11 |
| 1.3 Требования к экономическому обоснованию управленческих решений | 17 |
| 2 Анализ сложившейся ситуации на ООО «ЭнергоЦентр» | 21 |
| 2.1 Краткая характеристика предприятия и оценка внешней среды | 21 |
| 2.2 Анализ внутренней среды ООО «ЭнергоЦентр» | 25 |
| 2.3 Обоснование возможности развития ООО «ЭнергоЦентр» | 33 |
| 3 Экономическое обоснование управленческого решения по развитию ООО «ЭнергоЦентр» | 36 |
| 3.1 Организационное обоснование проекта | 36 |
| 3.2 Анализ рисков проекта | 43 |
| 3.3 Финансовое обоснование проекта | 47 |
| Заключение | 62 |
| Библиографический список | 65 |
| Приложение А Реестр энергетических паспортов ООО «ЭнергоЦентр» | 70 |

ВВЕДЕНИЕ

Принятие решений – ключевое звено любой управленческой деятельности. Решения, которые принимают руководители, сказываются на поведении других людей, групп, организации в целом. Решения, которые принимают руководители, находятся под вниманием как подчиненных, так и многочисленных наблюдателей, которые на этом основании судят о квалификации и качестве руководителя организации, делают прогнозы относительно ее дальнейшего будущего. Большинство руководителей это хорошо понимают и стараются ответственно подходить к принятию решений, особенно таких, которые имеют долгосрочные последствия для организации, тщательно просчитывать всевозможные варианты таких решений.

Одним из важнейших требований, предъявляемых к управленческим решениям, как средству достижения организационных целей является их всесторонняя обоснованность. На всех этапах становления общества проблема управления стояла остро, и многие люди пытались решить ее, но их труды носили разрозненный характер и не составляли обобщенной теории.

Сущность процесса обоснования заключается в анализе альтернативных вариантов решения и выборе предпочтительного на основе установленных критериев и системы ограничений. Особое место в системе комплексного обоснования управленческих решений фирмы, действующей в рыночных условиях, занимает *экономическое обоснование*. Это связано с тем, что при рассмотрении большей части проблемных ситуаций, экономические показатели, отражающие интересы собственника, выступают в качестве критериев оценки предлагаемых альтернатив.

Интересы собственников, создающих, формирующих и развивающих организацию, имеют несомненный приоритет при принятии управленческих решений.

Экономическое обоснование управленческих решений включает в себя, по меньшей мере, три аспекта:

- оценку соответствия выдвигаемых альтернатив;
- определение ущерба от реализации каждой альтернативы, их комбинации;

- оценку возможностей реализации управленческого решения.

Объектом исследования является ООО «ЭнергоЦентр».

Основным видом деятельности является проведение энергетического обследования и составление энергетического паспорта.

Целью выпускной квалификационной работы является экономическое обоснование управленческого решения по развитию ООО «ЭнергоЦентр».

Основные задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) изучить теоретические аспекты экономического обоснования управленческих решений;

- 2) проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ООО «ЭнергоЦентр»;

- 3) проанализировать риски разрабатываемого управленческого решения;

- 4) составить бизнес-план экономического обоснования управленческого решения по развитию ООО «ЭнергоЦентр».

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех взаимосвязанных глав, заключения и библиографического списка.

В первой главе данной работы рассмотрены теоретические основы принятия управленческого решения на предприятии.

Во второй главе проведен анализ состояния внешней и внутренней среды ООО «ЭнергоЦентр», а также обоснована причина управленческого решения по развитию ООО «ЭнергоЦентр».

Третья глава посвящена разработке управленческого решения по развитию ООО «ЭнергоЦентр».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Менеджмент современного предприятия

В условиях рыночной конкуренции успешность деятельности организации в значительной степени зависит от эффективности менеджмента. В последнее время популярна точка зрения, в соответствии с которой менеджмент рассматривается как универсальный вид человеческой деятельности, поскольку он направлен на достижение своих определенных целей, рациональное использование ресурсов и повышение эффективности, что имеет место в любой коммерческой и некоммерческой организации.

Существует различное множество определений менеджмента.

«Менеджмент – это элемент каждой организации. Без этого элемента производственные ресурсы остаются всего лишь ресурсами и никогда не становятся производством. Такое определение менеджменту дает известный американский ученый Питер Ф. Друкер.

Так, Р. Дафт определяет менеджмент как эффективное достижение целей и задач организации посредством планирования, организации и контроля над организационными ресурсами.

Менеджмент рассматривают также как процесс, с помощью которого группа специалистов формирует организацию, определяет ее цели и варианты их достижения.

Многие словари английского языка трактуют менеджмент как способ, манеру общения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умелость, орган управления.

Менеджмент может быть определен как управление производством или совокупность методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности.

В соответствии с этими и другими определениями менеджмент может рассматриваться и как функция управления, и как наука, искусство, процесс,

орган управления, категория людей.

Развитие менеджмента выделило его в особый вид деятельности, в отдельную функцию, которая, по своему назначению и содержанию, отличается от производственной функции.

Управление как функция реализуется через выполнение ряда управленческих действий, называемых функциями управления. Впервые состав функций управления определил А. Файоль, выделив пять исходных функций:

- прогнозирование и планирование – умение менеджеров предвидеть будущее;

- организовывание – создание менеджером формальной системы взаимоотношений (структуры), которая смогла бы наилучшим образом соответствовать целям организации;

- руководство (отдавать распоряжения) – менеджеры должны служить примером для своих подчиненных, они должны воодушевлять и вдохновлять тех, кто работает под их началом;

- координация – одна из обязанностей менеджера – следить за тем, чтобы то, что делают его подчиненные, согласовывалось с общим планом организации;

- контроль – менеджер должен уметь сопоставлять насколько то, что происходит, соответствует тому, что должно происходить.

В современной научной литературе выделяют пять функций управления:

- планирование – процесс определения целей организации и путей их достижения;

- организация – создание такой структуры организации, которая позволит наиболее эффективно достичь поставленных целей;

- мотивация – активизация людей, работающих в организации, чтобы побудить их эффективно трудиться для выполнения целей;

- контроль – это количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

- координация – обеспечение бесперебойности, непрерывности процесса управления с целью достижения согласованности всех звеньев и уровней управления.

Управление как процесс отражает процессный подход к управлению, суть которого заключается в необходимости интеграции всех видов деятельности по решению управленческих проблем в единую цепочку. В крупных организациях, как правило, эта цепочка разорвана в результате «чрезмерного увлечения» функциональным подходом, при котором каждая из функций рассматривается достаточно обособлено, без тесной связи с другими. В процессном подходе к управлению внимание фокусируется на взаимосвязанности отдельных действий, каждое из которых, в свою очередь, является процессом. Управление при этом представляется как выполнение динамически изменяющихся в пространстве и времени, связанных между собой управленческих функций.

Понимание менеджмента управления базируется на том, что организации – это сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многие факторы внешней и внутренней среды. Люди, работающие в организациях - это фактор, учет которого требует искусства его применения в конкретных ситуациях. Ведь каждый работник обладает индивидуальными характеристиками, у него своя система взглядов, ценностей, мотивов. Менеджер должен хорошо знать своих работников, чтобы эффективно воздействовать на них для достижения целей организации.

Управление как наука выделилась в самостоятельную область человеческих знаний, теорию в начале XX века, имеет свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Основу этой науки составляет вся сумма знаний об управлении в организации, накопленная за тысячелетия практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. На протяжении более чем вековой истории наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой явля-

ются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

По мере появления научных трудов в области управления сформировались научные школы управления:

- научная школа управления;
- классическая школа управления;
- школа человеческих отношений;
- школа социальных систем;
- школа науки управления.

Эти школы сформировали научный фундамент управления. Их вклад состоит в определении принципов управления и подходов к управлению: процессного, системного и ситуационного. Как наука, менеджмент постоянно занимается поиском новых путей решения проблем, и до настоящего времени управление продолжает пополняться новыми знаниями и теориями менеджмента. С середины 80-х годов XX века в центре внимания теоретиков и практиков оказались проблемы культуры организации и инновационного менеджмента. В 90-е годы на первое место вышли разработки по лидерству, появилась концепция самообучающейся организации.

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Труд в этой сфере человеческой деятельности носит название управленческого, а людей, осуществляющих эту деятельность, называют менеджерами.

Менеджер – это специалист подготовленный специально для управления людьми, ресурсами и трудом в организации.

Особенности труда менеджеров вытекают из сущности управления, как деятельности, направленной на постановку целей и объединения многих людей для своевременного и эффективных путей их достижения. Выполняя эту деятельность, менеджеры непрерывно сталкиваются с множеством проблем, требующих своего решения. В течение своего рабочего дня менеджеру приходится выполнять до 600 различных работ. Чтобы описать и классифицировать их, ученые в области менеджмента предложили объединить эти работы

в функции (например, А. Файоль, М. Мескон). Другие ученые выявили роли, которые должен выполнять менеджер. Г. Мицберг определил девять таких ролей, распределив их по трем областям:

1) Межличностные роли:

- глава – формальный руководитель организации, представляет его как внутри, так и за пределами организации;

- лидер – фактический руководитель. Вдохновляет людей и ведет их к целям, совмещая потребности трудящихся и цели организации;

- связующее звено – обеспечивает и поддерживает горизонтальные связи и взаимодействия, необходимые для качественной работы.

2) Информационные роли:

- собиратель - собирает и оценивает необходимую информацию о том, что происходит в организации и за её пределами;

- распространитель – обеспечивает информационные потоки внутри организации;

- представитель – передает информацию за пределы организации в целях обеспечения эффективного взаимодействия с внешним окружением.

3) Роли в принятии решений:

- инициатор – принимает решения о целесообразных изменениях и путях их внедрения;

- устранитель проблем – разрешает непредвиденно возникшие проблемы и препятствия;

- распределитель ресурсов – принимает решения о распределении ресурсов, в том числе времени, денег, людей;

- ведущий переговоры – ведет переговоры с целью эффективного принятия решений с учетом различных точек зрения и мнений.

Для осуществления управленческой деятельности, по мнению Р. Дафт, менеджер должен обладать человеческими навыками.

1.2 Процесс принятия управленческих решений

Управленческое решение – это результат деятельности, прогнозирова-

ния, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества путей достижения определенной цели системы менеджмента. Импульсом управленческого решения является необходимость снижения остроты или полного снятия проблемы т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- для чего делать (реализация идеи, решение проблемы);
- как делать (по какой технологии);
- с какими производственными затратами;
- в каком количестве;
- в какие сроки;
- где (место, производственное помещение, персонал);
- что это даст инвестору и обществу в целом?

Комплексные проблемы следует формализовать т.е. количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнять структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей. Поскольку ресурсы для решения проблем ограничены всегда, следует распределять ресурсы правильно (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени важности риска. Решения должны быть направлены на реализацию дерева целей, обоснованными, адресными, обеспеченными всеми ресурсами.

Для повышения качества принимаемых решений рекомендуется осуществлять их комплексный анализ на основе классификации по следующим признакам:

- сфера действия (технические, экономические и научные);
- цели (коммерческие и некоммерческие);
- масштабность (комплексные и частные решения);
- продолжительность действия (стратегические, тактические и оперативный);

- объекты действия (внешние и внутренние);
- методы интерпритации (текстовые, графические и математические);
- сложность (стандартные и нестандартные решения);
- способ передачи информации (вербальные, письменные и электронные).

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение научных подходов и принципов, методов моделирования к системе менеджмента, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

К наиболее значимым стадиям процесса принятия управленческого решения относят следующие:

- Четкая формулировка имеющейся проблемы. Это один из наиболее важных этапов процесса принятия управленческих решений, поскольку именно от точной постановки цели, к достижению которой надо стремиться, во многом зависит успешное разрешение возникшей ситуации.

- Всесторонний анализ и сбор информации. В данном случае процесс принятия управленческого решения включает изучение микро- и макрофакторов экономической среды, которые могут повлиять на успешное разрешение проблемы (платежеспособность населения, вкусы целевой аудитории, состояние экономики в стране и т.д.).

- Разнообразное моделирование процесса принятия управленческих решений, позволяющее подобрать несколько вариантов достижения требуемой цели. В этом случае особенностями процесса принятия управленческого решения являются поиск нестандартных альтернативных способов выхода из ситуации и оценка результативности и последствий применения каждого из них. В этом случае в организации процесса принятия управленческого решения могут участвовать практически все сотрудники. При этом можно использовать методы «мозговой атаки», карты мнений, причинно-следственные диаграммы, выдвижения предложений, группового анализа ситуации и т.д. процессе подготовки и принятия решения участвуют три основных типа ра-

ботников: системные аналитики, руководители и эксперты, привлекаемые для решения отдельных вопросов по определенным проблемам. Безусловно, что в принятии решений руководитель выполняет основную роль. Он принимает решения на основе своих предпочтений и несет за них ответственность.

Решение - это выбор альтернативы. Отличия управленческих решений:

- Цели. Субъект управления принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

- Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

- Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда; одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) - реализацией уже принятых решений.

- Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений - гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далек не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

В теории принятия решения широко используется термин «лицо, при-

нимающее решение» (ЛПР). Понятие ЛПР является собирательным. Это может быть одно лицо - индивидуальное ЛПР - или группа лиц, вырабатывающих коллективное решение, - групповое ЛПР. В роли ЛПР человек в процессе управления может принимать решения, последствия которых затрагивают интересы и влияют на жизнь многих других людей. Поэтому ошибки в принятии решений могут привести к большим негативным последствиям. В связи с этим закономерным является требование повышения эффективности управленческих решений на основе научного подхода к их формированию и выбору. Поэтому вполне обоснованно можно говорить, что повышение качества решений, принимаемых руководителями и сотрудниками, является важнейшим резервом улучшения всей управленческой деятельности.

Математики рассматривают принятие решения с позиций рекомендуемых ими методов и алгоритмов; социологи - с точки зрения процессов, протекающих в обществе; психологи пытаются «заглянуть в душу человека», определяя мотивы принятия того или иного решения. Экономическая составляющая присутствует практически в любом комплексном решении и касается прежде всего вопросов рационального распределения и использования ресурсов, определения рациональных объемов производства, повышения экономической эффективности отдельных направлений производственно-хозяйственной деятельности и др. Юристы рассматривают принятие решения с точки зрения права.

Характерной особенностью любой ситуации, связанной с принятием решения, является наличие нескольких альтернативных вариантов действий, из которых надо выбрать наилучший. Выбор одного из вариантов действий и представляет собой решение ЛПР. Наиболее сложные решения связаны с проведением различных изменений, прежде всего стратегического характера.

Решения можно классифицировать, руководствуясь различными классификационными признаками (таблица 1). Рассмотрим представленную в таблице классификацию более подробно.

Степень повторяемости проблемы. В зависимости от повторяемости

проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся ранее в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.

Содержание. В зависимости от содержания, принятого руководителем решения, управленческие решения могут быть: экономические, социальные, организаторские, технические и т.д.

Длительность реализации. Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок - решение краткосрочное. В то же время все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты, осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

Таблица 1 – Классификация решений, принимаемых организацией

| Критерии | Классы решений |
|-----------------------------------|--|
| 1) Степень повторяемости проблемы | - Традиционные - Нетипичные |
| 2) Содержание | - Экономические - Социальные - Технические - Научные |
| 3) Длительность реализации | - Долгосрочные - Краткосрочные |
| 4) Количество критериев выбора | - Однокритериальные - Многокритериальные |
| 5) Значимость цели | - Стратегические - Тактические |
| 6) Форма принятия решения | - Индивидуальные - Групповые |
| 7) Уровень принятия решения | - Организации в целом - Структурных подразделений - Функциональных служб - Отдельных работников |

Классификация решений позволяет упорядочить их и выявить общие закономерности и характерные особенности, присущие отдельным их разно-

видностям. Для каждого вида решений разрабатывают систему информации, ориентирует руководителей и специалистов в подготовке решений, выборе лучшего варианта принятого и реализованного решения.

1.3 Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Одним из обязательных требований, предъявляемых к управленческим решениям, является их научная обоснованность. При поиске оптимального решения нужно просматривать всевозможные варианты, анализируя ситуацию с различных сторон, учитывая последствия абсолютно каждого варианта, как позитивные, так и негативные. Для того чтобы понять корень проблемы, необходимо привлечь всех причастных к ней людей, задавая им как можно больше вопросов. В сложных случаях целесообразно построить модель проблемы и на ней рассматривать всевозможные варианты. Решение должно приниматься на основе достаточно полной и достоверной информации о состоянии объекта, внешней среды с учетом действия экономических законов и конкретной производственной обстановке.

В соответствии с требованием экономической обоснованности управленческие решения должны быть реальными и политически направленными, выработанными с учетом анализа всех возможных альтернатив использования достижений науки и техники, личного опыта, основываться на итогах научно-исследовательских разработок, выявленных закономерностях и тенденциях, нормативах, прогрессивном опыте решения задач управления.

Реальность управленческих решений обеспечивается наличием возможностей для их управления (подготовленность, качество обслуживания потребителей, оснащенность необходимым торгово-технологическим оборудованием). Реальность управленческих решений гарантируется глубоким и всесторонним изучением состояния возможностей не только объектов управления, но и внешней среды.

Управленческие решения должны иметь целевую направленность, то есть соответствовать целям, поставленным перед подразделением управляе-

мого объекта, деятельности которого касается данное решение, или объектом в целом. В процессе деятельности перед руководителями предприятий возникают задачи разной важности: главные задачи, связанные с более полным удовлетворением потребностей населения, повышением качества продукции и обслуживания; второстепенные, относящиеся к организации различных сторон деятельности предприятий, каким-либо частным процессам и явлениям. Целевая направленность управленческого воздействия на объект управления предусматривает необходимость решения частных, второстепенных задач, исходя из решения главных.

Управленческое решение должно иметь количественную и качественную определенность в зависимости от поставленной задачи.

Эффективность управленческого решения предполагает в каждом конкретном случае его принятия выбор оптимального варианта с учетом критерия оценки эффективности. Во многих случаях критерии оценки выбирают из ряда количественных показателей - наименьшие затраты, наивысшая производительность, эффективное использование основных фондов и т.п. Кроме того, используются качественные показатели: качество труда, продукции, обслуживания, условия труда, влияние принимаемого решения на авторитет руководителя, оценка вариантов решений подчиненными, а также вышестоящими руководителями и т.д. Критерии оценки эффективности решений должны наиболее полно отражать результаты, быть достаточно простыми и конкретными.

Управленческое решение должно удовлетворить требованию правомочности. Правомочности каждого руководителя в пределах его служебных обязанностей заключаются, как правило, в возможности распоряжаться трудовыми, материальными, денежными и другими ресурсами в целях достижения заданных результатов. Нарушение этой правомочности, т.е. принятие решений, не соответствующих правам, обычно ведет к невыполнению этих решений. Управленческие решения вырабатываются в соответствии с полномочиями линейных руководителей, коллегиальных органов, принимающих

эти решения. Выполнение данного требования обеспечивается разработкой положений об органах управления, отделах, должностных инструкций.

Требование законности управленческого решения состоит в том, чтобы решение не противоречило действующим государственным и ведомственным законоположениям, приказам, нормативам, стандартам, инструкциям и другим документам. Работники аппарата управления предприятий и организаций общественного питания, деятельность которых связана с выработкой управленческих решений, обязаны хорошо знать постановления и законы, хозяйственные нормативные акты, постановления и приказы руководителей вышестоящих организаций, применительно к специфике решаемых вопросов.

Решение должно быть экономичным, т.е. иметь высокие конечные результаты при наименьших затратах.

Каждое управленческое решение имеет не только экономические, но и социальные, политические последствия, пренебрежение к которым может привести к значительному снижению ожидаемого от его принятия эффекта.

Управленческие решения должны носить комплексный характер. Важное значение в процессе принятия решений имеют условия их принятия: право принятия решений, полномочия, обязанность принимать решения, ответственность за принятые решения, компетентность в решаемых вопросах.

Право принятия решений обуславливает обязательность их выполнения. С правом принятия решений взаимосвязаны вопросы полномочий, под которым понимаются границы, в пределах которых тот или иной руководитель имеет право принимать решения. Руководитель, наделенный правом и полномочием принятия решений, в ситуации, требующей решений, обязан его принимать.

Ответственность за выполнение решений должна быть строго регламентирована. Нести ее должен тот, кому принадлежит право полномочия, и кто обязан принимать решения. За все решения коллегиальных органов ответственность несет их руководитель организации, предприятия или соответствующего подразделения. В связи с этим все решения коллегиальных орга-

нов (производственных совещаний) вступают в силу лишь после утверждения руководителем.

Управленческое решение должно быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений. Управленческое решение должно быть всесторонне обоснованным, при поиске решения нужно просматривать все возможные варианты, анализируя ситуацию с разных сторон, учитывая последствия каждого варианта, как позитивные, так и негативные.

Таким образом, из вышеизложенного следует, что управленческие решения должны соответствовать ряду требований, таких как:

- научная обоснованность;
- реальность управленческого решения;
- целевая направленность;
- количественная и качественная определенность;
- правомочность;
- законность;
- своевременность;
- обязательность выполнения;
- компетентность руководителя.

2 АНАЛИЗ СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ НА ООО «ЭНЕРГО-ЦЕНТР»

2.1 Краткая характеристика предприятия и оценка внешней среды

Для обеспечения эффективного и надежного электроснабжения потребителей Обществом осуществляется программа капитального строительства новых и технического перевооружения, реконструкции и ремонта действующих энергообъектов.

Деятельность ООО «Энергоцентр» направлена на повышение надежности электроснабжения потребителей, увеличение пропускной способности сетей, модернизацию линий электропередачи, устранение дефицита мощности в Московском регионе в условиях прогнозируемого роста электропотребления, сокращение издержек.

ООО «ЭнергоЦентр» успешно осуществляет экспертизу тарифов, нормативов потерь тепловой и электрической энергии, запасов и удельных расходов топлива с 2004 года.

ООО «ЭнергоЦентр» является органом по сертификации качества товаров и услуг в сфере ЖКХ по всей территории России, имеет свой учебный центр «Энергокоммунсертификация» по подготовке и повышению квалификации руководителей и специалистов среднего и высшего звена в области ЖКХ с выдачей соответствующих сертификатов:

- экономическая, финансовая экспертизы и аудит предприятий ТЭК и ЖКХ, обследование электрических, тепловых сетей, на предмет их соответствия нормативным требованиям эксплуатации и обоснования потерь в сетях;

- расчеты нормативов технологических потерь при передаче электрической и тепловой энергии, нормативов удельных расходов энергоносителей на производство электрической и тепловой энергии, нормативов создания запасов топлива;

- все виды энергетических обследований на предприятиях и организа-

циях ТЭК РФ, транспортных ЖКХ, унитарных предприятиях, разработка энергетического паспорта согласно Федерального Закона российской Федерации ФЗ № 261 от 23.11.2009 г.

Далее был применен метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности), **Threats** (угрозы). SWOT анализ представлен в таблице 2.

Таблица 2 - SWOT анализ ООО «ЭнергоЦентр»

| | |
|---|--|
| <p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий потенциал роста капитализации бизнеса. 2. Значительный масштаб Компании, определяющий привлекательность на рынках капитала. 3. Длительный срок службы гидроэнергетических объектов. | <p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фундаментальная зависимость от природных условий. 2. Физический и моральный износ производственных фондов, особенно на территории ДФО. 3. Длительный инвестиционный цикл и высокая капиталоемкость инвестиционных проектов. 4. Наличие инфраструктурных затрат и проектов, не имеющих экономической эффективности. |
| <p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование модели рынка, комфортной для функционирования гидроэнергетических объектов и реализации новых проектов развития. 2. Повышение интереса государства к созданию условий энергетической безопасности. 3. Появление и применение новых видов оборудования и технологий, повышающих операционную эффективность. | <p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост процентных ставок по долгосрочным заимствованиям вследствие сохранения международных санкций. 2. Сокращение инвестиционных возможностей государства по финансированию развития инфраструктуры. 3. Отсутствие спроса со стороны промышленных потребителей в Сибири и на Дальнем Востоке. |

Далее применим инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды – PESTанализ.

Таблица 3 – PEST-анализ внешней среды ООО «ЭнергоЦентр»

| Политический фактор | Экономический фактор |
|--|--|
| Принят новый закон, регламентирующий проведение энергоаудита и составления обязательного энергетического паспорта компаниям-потребителям тепловой и электроэнергетики до 50 МВт в год. | Доступность кредитов будет расти. Уровень располагаемых доходов населения снизится. Курсы основных валют будут продолжать расти. |
| Социальный фактор | Технологический фактор |
| Имеется значительный потенциал в сфере предложения обществу услуг в области энергосбережения и клиентского сервиса. При этом возможно нормальное развитие спроса при существующем уровне доходов, так как предлагаемые услуги будут оплачиваться за счёт экономии на потреблении энергоресурсов. | Технологического прорыва не наблюдается в отрасли. Компании не спешат вводить новые технологии, используемые на более развитых рынках. Исследования и новые разработки ведутся только в области оборудования для энергоаудита. |

Анализ PEST-факторов позволяет сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия носит в целом довольно благоприятный характер. Наибольшую угрозу для анализируемого предприятия представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы с их стороны предприятию следует направить свои сильные стороны. Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно способно реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

В современных экономических условиях производственные и коммерческие предприятия взаимодействуют между собой. В процессе функционирования рынка производители товаров, продавцы и потребители осуществляют обмен всеобщего эквивалента стоимости на товары. В результате взаимодействия спроса и предложения изготовителей устанавливаются цены на товары, объемы продаж. Сущность рыночных взаимоотношений между изготовителями или продавцами однородных товаров и услуг определяют как

конкуренцию.

Конкуренция является фактором, обеспечивающим взаимодействие спроса и предложения. В результате соперничества предприятий устанавливаются общая цена на однородные товары, объем спроса и предложения. Конкуренция обеспечивает функционирование механизма ценообразования и регулирует пропорции общественного производства.

Победу в конкурентной борьбе обеспечивает предприятию его конкурентоспособность, которая находится в прямой зависимости от конкурентоспособности реализуемых им товаров. Понимание конкурентной среды, в которой действует предприятие, является предпосылкой для разработки эффективной стратегии работы.

Исследование конкурентной среды требует от каждого предприятия систематического наблюдения за основными конкурентами. Анализ такой информации, ее профессиональная и целенаправленная интерпретация позволяют специалистам получить научно обоснованные оценки по каждому фактору конкуренции и охарактеризовать конкурентное положение предприятия, его конкурентоспособность.

ООО «ЭнергоЦентр» занимает доминирующее положение на рынке услуг по передаче электрической энергии в регионах присутствия. Данный рынок постоянно расширяется за счет роста потребления энергии и присоединения новых потребителей.

Компании-конкуренты:

- ООО «Эксперт-Аудит»;
- ООО «Эксергия»;
- МУП «Жилкомэнергосервис».

Для оценки конкурентоспособности проведем расчет конкурентной силы компании. Оценка варьируется от 0 до 10 баллов. Для этого проведем опрос компаний-потребителей по основным факторам успеха и запишем результаты (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка потребителями компаний по энергоаудиту

| Ключевой фактор успеха | ООО «Энерго-Центр» | ООО «Эксергия» | ООО «Эксперт-Аудит» | МУП «Жилкомэнергосервис» |
|-----------------------------|--------------------|----------------|---------------------|--------------------------|
| Качество производимых услуг | 8 | 6 | 5 | 4 |
| Репутация компании | 9 | 1 | 5 | 6 |
| Технические возможности | 10 | 2 | 5 | 4 |
| Финансовое положение | 7 | 3 | 4 | 7 |
| Реклама | 7 | 2 | 7 | 2 |
| Ценовая политика | 9 | 5 | 6 | 1 |
| Издержки | 7 | 4 | 5 | 5 |
| Итого | 57 | 23 | 37 | 29 |

Исходя из опроса, можно сделать вывод, что наиболее конкурентоспособной на территории Амурской области является компания ООО «Энерго-Центр». На втором месте находится ООО «Эксперт-Аудит», на третьем – МУП «Жилкомэнергосервис».

Клиентами ООО «ЭнергоЦентр» являются юридические лица, их количество представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Клиенты ООО «ЭнергоЦентр»

| | | |
|---|---------|---------|
| Количество потребителей (без учета разбивки) всего: | 329 927 | 333849 |
| В том числе | | |
| на территории Приморского края | 120 110 | 121 097 |
| на территории Еврейской АО | 30 393 | 31 271 |
| на территории Амурской области | 132 570 | 133 733 |
| на территории Хабаровского края | 32 856 | 33 726 |
| на территории южной части Якутии | 13 998 | 14 022 |

2.2 Анализ внутренней среды

Организационная структура ООО «ЭнергоЦентр» представлена ниже.

Экспертная фирма «ЭнергоЦентр»:

- директор – 1 человек;

- начальник отдела закупок – 1 человек;
- экспертов высшей категории – 2 человека;
- экспертов – 6 человек;
- технических работников – 3 человека.

Всего: 13 человек.

На договорной основе - 2 человека.

Каждый эксперт прошел сертификацию, в том числе по инструментальным замерам.

За генеральным директором закрепляются все отделы организации, каждый отдел выполняет свою четко поставленную задачу, к концу месяца составляется отчет о проделанной работе, это доставляется ген. директору.

Заместитель генерального директора по финансовой части занимается основными денежными средствами организации, распределяет их на з/п персонала, и на предоставления услуги для проведения энергообследования. В отделе экономической экспертизы, составляется план тарифной ставке об предоставлении услуги для определённой организации. В отделе энергоаудита по отчету анкеты электроэнергии данной организации рассчитываются их энергопотери в месяц, так же энергопотери на площадь организации в которой будет проводится энергообследование, составляется энергопаспорт. Отдел продаж занимается тендерами. Для участия в тендере, составляется заявка на сайте гос. закупок, на участии в аукционе на проведение энергообследования и составления энергетического паспорта. В отделе экологии занимаются независимой оценкой соблюдения субъектом хозяйственной и иной деятельности нормативно-правовых требований в области охраны окружающей среды и подготовка рекомендаций в области экологической деятельности.

Вся производственная деятельность организации «ЭнергоЦентр» заключается в проведении энергообследования и составления энергопаспорта.

Энергетический паспорт разрабатывается и оформляется на основании приказа Минэнерго №400 от 30.06.14.

В приказе №400 указана форма и порядок заполнения энергопаспортов.

Энергопаспорт состоит из тридцати пяти приложений.

Данные, которые необходимо указать в энергетическом паспорте:

- реквизиты и общие сведения об организации;
- перечень и наличие счетчиков;
- потребление электрической, тепловой энергии и воды за последние пять лет;
- потребление природного газа и других топлив;
- перечень транспортных средств организации;
- сведения о программе энергосбережения;
- перечень и характеристики зданий и сооружений;
- перечень выполненных энергосберегающих мероприятий;
- запланированные мероприятия по энергосбережению и график их реализации;
- перечислить сотрудников ответственных за энергосбережение;
- регулируемые организации обязаны, в дополнение к выше перечисленному, указать сведения о передаваемых ресурсах и запланировать мероприятия по сокращению потерь при передаче.

Разработка энергетического паспорта осуществляется на основании энергетического обследования организации.

Энергетическое обследование — это проверка энергетического состояния организации с целью выявить и устранить потери, утечки и нерациональное использование энергоресурсов.

На основании энергообследования разрабатываются мероприятия по энергосбережению.

Помимо энергетического обследования, необходимо собрать данные об энергопотреблении организации за последние пять лет и провести расчеты энергоэффективности использования ресурсов организации.

В дополнение к энергопаспорту необходимо разработать отчет по энергоаудиту.

Форма отчета по энергоаудиту утверждена в приказе Минэнерго №400.

Для разработки энергетического паспорта необходимо заключить договор с организацией энергоаудитором.

Энергоаудитор должен состоять в СРО (саморегулируемая организация) по энергоаудиту.

Самостоятельно оформлять энергопаспорта нельзя. Во-первых, это запрещено в ФЗ №261, а, во-вторых, самостоятельно разработанный энергопаспорт невозможно зарегистрировать в СРО и Минэнерго.

Федеральный закон от 23.11.2009 г. №261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности» определяет:

- перечень организаций, которые обязаны провести энергетическое обследование и разработать энергетический паспорт;
- требования к энергетическим обследованиям и энергопаспортам;
- порядок оформления и регистрации энергопаспортов;
- требования к энергоаудиторам и СРО;
- перечень организаций, которые обязаны оформить программу энергосбережения.

Приказ Минэнерго № 400 от 30.06.2014 определяет

- форму и порядок оформления энергетических паспортов;
- форму и порядок оформления отчета по энергоаудиту;
- порядок учета энергопаспортов в Минэнерго.

Энергетический паспорт заполняется в соответствии с формой СРО (таблица 6).

Таблица 6 – Заполнение энергетического паспорта

| | | |
|---|---------------------------------|---|
| 1 | Полное наименование организации | Указывается полное наименование организации |
| 1 | 2 | 3 |
| 2 | Организационно-правовая форма | Источник: постановление от 30 марта 2016 г. N 97 «О принятии и введении в действие общероссийских классификаторов» с поправками |
| 3 | Юридический адрес | Указывается юр. Адрес организации |

Продолжение таблицы 6

| 1 | 2 | 3 |
|----|--|---|
| 4 | Фактический адрес | Указывается фактический адрес организации |
| 5 | Наименование основного общества (для дочерних (зависимых) обществ) | Полное наименование основного общества. Пример: Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») |
| 6 | Доля государственной (муниципальной) собственности, % (для акционерных обществ) | Обязательно уточнить фактическую долю государственной собственности. Если предприятие коммерческое поставить прочерк « — » |
| 7 | Банковские реквизиты, ИНН | Пример: р/с 40702810501000000000 в ЗАО КБ «БАНК» г. Москвы корр. Счет № 30101810200000000311 БИК 044 552 311 ОКПО 95511708 ИНН / КПП 7733567000/773301000 |
| 8 | Код по ОКВЭД | Источник: ОБЩЕРОССИЙСКИЙ КЛАССИФИКАТОР ВИДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ |
| 9 | Ф.И.О., должность руководителя | Пример: Иванов Иван Иванович – генеральный директор |
| 10 | Ф.И.О., должность, телефон, факс должностного лица, ответственного за техническое состояние оборудования | Пример: Петров Петр Петрович – начальник транспортного цеха тел.: +7 – 4956-555-55-55 факс: +7 – 4956-555-55-55 |
| 11 | Ф.И.О., должность, телефон, факс должностного лица, ответственного за энергетическое хозяйство | Пример: Петров Петр Петрович – начальник транспортного цеха тел.: +7 – 4956-555-55-55 факс: +7 – 4956-555-55-55 |

Энергетический паспорт составляется за период в 5 лет. За отчетный (базовый) берется нынешний год. Энергетический паспорт заполняется исходя из данных опросного листа, предоставляемого организациям. Пример составления энергетического паспорта представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Составление энергетического паспорта

| № | Наименование | Единица измерения | | | | | Отчетный (базовый) 2016 год |
|-----|--|---|--|------|------|------|-----------------------------|
| | | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| 1 | Номенклатура основной продукции (работ, услуг) | Перечислить основные типы продукции и / или оказываемых услуг | | | | | |
| 1.1 | Код основной продукции (работ, услуг) по ОКП | код | Источник: Общероссийский классификатор продукции. Для услуг ОКУН (общероссийский классификатор услуг населению). | | | | |

Продолжение таблицы 7

| | | | |
|----|---|----------------------|---|
| 2 | Объем производства продукции (работ, услуг) | тыс. руб. | Данные по стоимости выпущенной продукции, стоимости оказанных услуг. Для бюджетных организаций объем бюджетного и внебюджетного финансирования. |
| 3 | Производство продукции в натуральном выражении, всего | Укажите размерность | Единицы измерения -тонны, штуки, условные единицы. Для услуг, НИОКР, изысканий и проектов, в этой графе ставится прочерк «—». |
| 4 | Объем производства по номенклатуре основной продукции, всего | тыс. руб. | Стоимость основной произведенной продукции или основных произведенных услуг. Для бюджетных организаций объем бюджетного финансирования. |
| 5 | Производство по номенклатуре основной продукции в натуральном выражении, всего | Укажите размерность | Единицы измерения -тонны, штуки, условных единицы. Для услуг, НИОКР, изысканий и проектов, ставить прочерк «—» |
| 6 | Объем производства дополнительной продукции | тыс. руб. | Стоимость дополнительной произведенной продукции или оказанных услуг. Для бюджетных организаций объем внебюджетного финансирования. |
| 7 | Потребление энергоресурсов, всего | тыс. т у.т. | Переводные коэффициенты в условное топливо принимаются в соответствии с Постановлением Госкомстата РФ от 23 июня 1999 г. №46 «Об утверждении методологических положений по расчету топливно-энергетического баланса Российской Федерации в соответствии с международной практикой». Выработку, передачу, сбыт и потребление суммировать запрещается |
| 8 | Потребление энергоресурсов по номенклатуре основной продукции, всего | тыс. т у.т. | Указывать только при наличии отдельного учета потребления на основную и дополнительную продукцию. Если отсутствует, то поставить прочерк, дать сноску «*» и указать причину. |
| 9 | Объем потребления энергоресурсов по номенклатуре основной продукции, всего | тыс. руб. | Указывать только при наличии отдельного учета потребления на основную и дополнительную продукцию. Если отсутствует, то поставить прочерк, дать сноску «*» и указать причину. |
| 10 | Потребление воды, всего | тыс. куб. м | Суммарный объем потребления холодной, горячей воды, пара. При отсутствии приборов учета допускается указывать расчетные (договорные) объемы. Производство, передачу, сбыт и потребление суммировать запрещается. |
| | в т. ч. на производство номенклатуры основной продукции | тыс. куб. м | Указывать только при наличии учета, если отсутствует, то поставить прочерк, дать сноску «*» и указать причину. |
| 11 | Энергоемкость производства продукции (работ, услуг) | тыс. ту.т./ тыс.руб. | Расчет: строка 7 /строку 2 |
| 12 | Энергоемкость производства продукции (работ, услуг) по номенклатуре основной продукции, | тыс. ту.т./ тыс.руб. | Расчет: строка 8 /строку 4 |

Продолжение таблицы 7

| | | | |
|----|--|-----------|--|
| 13 | Доля платы за энергоресурсы в стоимости произведенной продукции (работ, услуг) | % | Расчет: (строка 9/строку 2)*100% |
| 14 | Суммарная мощность электроприемных устройств | | |
| | -разрешенная установленная | тыс. кВт. | Определяется либо по договорам электроснабжения, либо по разрешениям на присоединение к сетям |
| | -среднегодовая заявленная | тыс. кВт. | Определяется как договорной объем электропотребления / число часов в году(8760 часов или в високосный год 8784 часов) или по ЧМ (ЧЧИ), при двухставочном тарифе (плата за энергию, плата за мощность) определяется как среднегодовое значение заявленной мощности. |
| 15 | Среднегодовая численность работников | чел. | Для предприятий – численность сотрудников, для бюджетников численность сотрудников (без или с учетом) среднесуточной численности посетителей, учащихся, пациентов и т.д. Обязательно сделать сноску и указать, что имеется ввиду |

После составления энергетического паспорта, данные передаются в СРО для дальнейшей его регистрации.

За базовый год принимается год перед энергетическим обследованием.

В случае если организация существует менее пяти лет, это необходимо отразить в примечании под таблицей и указать точную дату образования организации.

Для создания модели была использована доступная финансовая отчетность за 2016–2017 годы. Основные статьи этой отчетности были сопоставлены с объемом продаж.

При прогнозировании значений параметров модели были сделаны следующие основные предположения:

- темп роста продаж, учитывая благоприятные макроэкономические тенденции, составит 10%;

- доля себестоимости в цене повысится с 70 до 80%, в связи с ростом заработной платы и цен на энергоносители;

- соотношение статей оборотного капитала и реализации останется примерно на том же уровне, что и раньше;
- эффективная ставка налога на прибыль повысится с 9 до 13%, а ставка процента по кредитам будет постепенно падать с 18 до 14% годовых;
- уровень управленческих расходов останется без изменений;
- уровни краткосрочных заимствований, амортизации и капиталовложений останутся на прежнем уровне;
- уровень дебиторской задолженности за счет улучшения экономической ситуации в стране снизится на 20%;
- уровень кредиторской задолженности за счет увеличения объема продаж и повышения прибыли предприятия снизится на 5% (таблица8).

Таблица 8 – Параметры объемов реализации услуг ООО «ЭнергоЦенттр»

| № | Факторы стоимости | 2016 | 2017 |
|---|--|------|------|
| 1 | Темп роста продаж (ТП) | 10 | 10 |
| 2 | Себестоимость продукции/Продажи (С/П) | 70 | 80 |
| 3 | Эффективная ставка налога на прибыль (ЭНП) | 9 | 13 |
| 4 | Дебиторская задолженность/Продажи (ДЗ/П) | 23 | 17 |
| 5 | Кредиторская задолженность/Продажи (КЗ/П) | 59 | 51 |
| 6 | Амортизация/Основные средства (А/ОС) | 10 | 10 |
| 7 | Управленческие расходы/Продажи (У/П) | 5 | 5 |

Применительно к ООО «ЭнергоЦенттр» предлагается следующий набор основных бизнес-процессов, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Основные бизнес-процессы энергетической компании

Таким образом, можно выделить четыре основных бизнес-процесса, которые представляют ценность для потребителя энергии и определяют экономическую эффективность энергетической компании:

- техническое перевооружение ОПФ;
- энергоремонт;
- проведение энергообследования.
- снабжение МТР;
- формирование экономически обоснованных издержек производства.

2.3 Обоснование возможности развития ООО «ЭнергоЦентр»

В ООО «ЭнергоЦентр» принятию решения предшествуют несколько этапов:

- выявление проблем, по которым необходимо принять решение;
- выбор критериев, по которым будет принято решение;
- разработка и формулировка альтернатив;
- выбор оптимальной альтернативы из их множеств;
- утверждение (принятие) решения;

– организация работ по реализации решения обратная связь.

Основные решения Общего собрания участников:

22 июня 2017 года на годовом Общем собрании ООО «ЭнергоЦентр» (функцию выполнял Генеральный директор ООО «ЭнергоЦентр» (протокол № 268 от 24.06.2017) были рассмотрены следующие вопросы и приняты решения:

- 1) Утвердить годовой отчет Общества за 2017 год.
- 2) Утвердить годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность Общества за 2017 год, в том числе отчет о финансовых результатах Общества по итогам 2017 год.
- 3) Утвердить следующее распределение прибыли ООО «ЭнергоЦентр» за 2017 финансовый год, таблица 9.
- 4) Рассчитать возможность развития ООО «ЭнергоЦентр» и открытия нового филиала в г. Хабаровске.

Таблица 9 – Распределение прибыли ООО «ЭнергоЦентр» за 2017 г.

| Средства | (руб.) |
|---|------------|
| Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода | 14 016 703 |
| Резервный фонд | 2 756 285 |
| Дивиденды | 1 234 595 |
| Погашение убытков прошлых лет | 2 785 123 |
| Накопление (нераспределенная часть чистой прибыли) | 7 240 700 |

Таблица 10– Финансовая отчетность на 2015 - 2017 год ООО «ЭнергоЦентр»

в тыс. руб.

| Статья финансовой отчетности | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|-------|-------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Отчет о прибылях и убытках | | | |
| Прибыль (П) | 34567 | 35932 | 10525 |
| Себестоимость выполненных работ и оказанных услуг (С) | 17890 | 18348 | 22820 |
| Валовая прибыль (ВП) | 6543 | 7584 | 5705 |
| Управленческие расходы (У) | 243 | 1297 | 1426 |
| Амортизация (А) | 1000 | 1100 | 1100 |
| ЕВІТ | 4098 | 5187 | 3179 |
| Налог на прибыль (НП) | 356 | 467 | 413 |
| Чистая прибыль (ЧП) | 3452 | 4720 | 2766 |

Продолжение таблицы 10

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-------|-------|-------|
| Баланс | | | |
| 1. Оборотные активы (ОА) | 15432 | 16591 | 16356 |
| 1.1. Запасы сырья и материалов | 8800 | 9905 | 10896 |
| 1.2. Дебиторская задолженность (ДЗ) | 4261 | 6201 | 4960 |
| 1.3. Денежные средства и эквиваленты (ДС) | 367 | 485 | 500 |
| 2. Внеоборотные активы (ВА) | 11000 | 11000 | 11000 |
| Стоимость основных средств по цене приобретения | 17000 | 18000 | 19800 |
| Накопленная амортизация | 6300 | 7300 | 8800 |
| 2.1. Остаточная стоимость основных средств | 11000 | 11000 | 11000 |
| Итого активы | 26453 | 27591 | 27356 |
| 3. Обязательства (О) | 14563 | 15311 | 14545 |
| 3.1. Кредиторская задолженность (КЗ) | 14563 | 15311 | 14545 |
| 3.2. Краткосрочные займы | 0 | 0 | 0 |
| 3.3. Долгосрочные займы | 0 | 0 | 0 |
| 4. Акционерный капитал (АК) | 11280 | 12280 | 12811 |
| 4.1. Собственный капитал (СК) | 6000 | 7000 | 7000 |
| 4.2. Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода (НПо) | 3456 | 4720 | 2766 |
| 4.3. Нераспределенная прибыль (убыток) прошлых лет (НПп) | 437 | 560 | 3045 |
| Итого пассивы | 4989 | 5591 | 5356 |

Исходя из таблицы финансового отчета, видно, что на данный момент ООО «ЭнергоЦентр» имеет собственных средств **5 204 596** рублей (пять миллионов двести четыре тысячи пятьсот девяносто шесть рублей 00 копеек).

На общем собрании учредителей ООО «ЭнергоЦентр» было принято решение о развитии ООО «ЭнергоЦентр», а именно открытие филиала в г. Хабаровске с составлением бизнес-плана открытия нового филиала, расчета стоимости оборудования, подготовительные и другие работы по открытию филиала ООО «ЭнергоЦентр».

3 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ ООО «ЭНЕРГОЦЕНТР»

3.1 Организационное обоснование проекта

В связи с существенным увеличением объема работ по расчетам и экспертизе нормативов технологической потери при передаче тепловой энергии, нормативов удельных расходов топлива, нормативов создания запасов топлива, а также работы по энергетическому обследованию и составлению энергетических паспортов для предприятий и учреждений было принято решение об открытии нового филиала ООО «ЭнергоЦентр» в г. Хабаровск.

Настоящий проект представляет собой план открытия филиала ООО «ЭнергоЦентр» с денежным оборотом в 2 года.

Идея проекта: Открытие филиала ООО «ЭнергоЦентр» в г. Хабаровске с денежным оборотом в 2 года преследует три цели:

- 1) Создание высокорентабельного предприятия.
- 2) Получение прибыли.
- 3) Удовлетворение потребительского рынка в анализе и внедрения средств экономии потребления электроэнергии на предприятиях РФ.

Финансирование проекта: осуществляется путем получения коммерческого кредита в размере 3 775 000 руб. на закупку оборудования. т.к. собственных средств будет недостаточно для реализации данного проекта.

Стоимость проекта: 8 775 000 руб.

Сроки окупаемости – 2 года.

Доход инвестора составит 109013, 33 рублей.

Выплаты процентов по кредиту начинаются с первого месяца реализации данного проекта.

Возврат заемных средств начинается с первого месяца реализации проекта. Данное обстоятельство введено в данном бизнес плане для упрощения понимания структуры расчета потока дисконтирования и регулирования денежного потока.

Заложенная процентная ставка по заемным средствам 17,5%.

Необходимо учитывать, что в настоящее время банки пересматривают норму процента для инвестиционных проектов в сторону снижения.

Общая сумма начисленных процентов составит 109013,33 рублей.

Условный жизненный цикл проекта 2 года.

Срок окупаемости с начала реализации проекта 2 месяцев.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования 2 года.

Общий экономический эффект от реализации проекта за условный жизненный цикл составляет 10269022 рублей.

Список таких вопросов, которые вполне уместны и крайне важны, бесконечен. Основной смысл состоит в том, чтобы предприятие получило гарантию того, что деньги, вложенные в проведение энергоаудита и мероприятий по энергосбережению, быстро окупятся. Это вполне понятно и обосновано, потому как интеллектуальный труд – это бизнес-план с расчетами на дополнительные затраты, в которые придется вкладывать деньги. И результат будет не по схеме «деньги - товар», а придется ждать эффекта. Если после проведения маркетингового аудита сделан вывод о целесообразности ведения данного бизнеса, то следует получить разрешительные документы и лицензии. Для проведения энергоаудита фирме требуются следующие лицензии:

- 1) Лицензия Министерства энергетики РФ Д 0003041;
- 2) Лицензия Министерства энергетики РФ Д 0003042;
- 3) Лицензия Управления ФСБ по Вашему субъекту РФ с правом работы на режимных объектах;
- 4) Лицензия на осуществление оценочной деятельности.

Арендовать помещение следует в бизнес центре, чтобы создать для клиентов дополнительную атмосферу надежности и уверенности в том, что компания действительно сможет помочь реализовать смелые планы руководства предприятий в вопросах энергоэкономии. Для наиболее эффективной реализации энергосберегающих возможностей в зданиях с большой площадью,

на предприятиях и производствах, а также для снижения риска рекомендуется применять комплексный подход, который предлагает большой выбор мероприятий, максимальную экономию и включает в себя рассмотрение всего энергопотребляющего оборудования. При таком подходе используется методический сбор данных, что значительно упрощает задачу, стоящую перед специалистами и позволяет найти, а в дальнейшем реализовать на практике, без затруднений, оптимально подходящие решения. Свои особенности проведения и организации имеет энергоаудит электрических сетей, энергоаудит объектов ЖКХ, энергоаудит предприятий, но для всех этих направлений наиболее эффективным будет проведение комплексного энергетического обследования.

Для реализации управленческого решения требуются эксперты на предприятии ООО «ЭнергоЦентр». Задача эксперта по энергоаудиту на предприятии заключается в:

- 1) Получении и обосновании точной величины фактического энергетического баланса объекта и точной структуры этого баланса. Это очень важная, достаточно сложная часть энергоаудита, в ней необходимо получить структуру баланса с максимальной степенью детализации всех энергопотребляющих элементов и видов потерь; эти данные, возможно, подготовить, только основываясь на грамотно поставленных замерах энергопотребления и соответствующих методиках обработки этих данных; именно эта часть энергоаудита в последующем определении потенциала и эффективности проведения энергосберегающих мероприятий будет являться исходной информацией.

- 2) Определении структуры и величины потенциала энергосбережения, разницы между возможным энергетически эффективным состоянием предприятия и фактическим (задача не менее сложная, необходимо чтобы потенциал энергосбережения был структурирован по видам потребляющих энергию элементов, а также по факторам, которые формируют потенциал энергосбережения внутри самих элементов).

3) Анализе структуры потенциала энергосбережения и отсеивании малозначимых элементов, подборе наиболее важных и максимально результативных мероприятий.

4) Обосновании энергетического эффекта от этих мероприятий.

5) Получении всех экономических характеристик выбранных мероприятий.

6) Формировании и составлении бизнес-плана.

7) Составлении рекомендаций по дальнейшему мониторингу энергопотребления.

Из всего вышесказанного становится понятным, что энергоаудит предприятия – это сложная научно-техническая задача. Успех энергоаудита в основном зависит от того, насколько энергоаудитор владеет различными методиками и приборами, есть ли у него опыт проведения аналогичных работ, немаловажно чтобы энергоаудитор обладал способностями к исследованию довольно сложных систем.

При проведении обследования энерго-эффективности предприятия решается ряд основных задач, из последовательного решения которых в итоге складывается устоявшаяся методика проведения энергоаудита.

Условно энергоаудит подразделяется на два вида:

1) поверхностный;

2) комплексный.

Но, требования, которые предъявляются к каждому уровню, сформулированы не подробно, и не имеют жестких границ, что затрудняет подбор необходимых энергосберегающих мероприятий. Специалисту, проводящему энергетическое обследование предприятия, здания или любого другого объекта приходится решать самому какие меры энергосбережения рассматривать и какие данные собирать. Из-за отсутствия четкой и подробной информации при осуществлении энергоаудита, часто получаются нечеткие рекомендации, отчеты, на основании которых позднее проводятся мероприятия по экономии энергии. Несмотря на все эти трудности, энер-

гоаудит зданий с большой площадью, имеет колоссальные возможности повышения энергоэффективности. Есть и моменты, которые упрощают энергоаудит таких объектов, например, повторение типов помещений на разных этажах.

Большим потенциалом обладает оборудование, которое работает с большими нагрузками (вентиляция, кондиционирование воздуха, системы отопления, электродвигатели воздухо-распределяющих насосов и т.д.). Наряду с этим, большие возможности энергосбережения содержат: освещение, периферийное оборудование, окна. Хорошего эффекта можно достичь с помощью наладки работы систем ОВК. Конечно, организация энергоаудита в зданиях с большими площадями сложна, и требует комплексного подхода.

Для наиболее эффективной реализации энергосберегающих возможностей в зданиях с большой площадью, на предприятиях и производствах, а также для снижения риска рекомендуется применять комплексный подход, который предлагает большой выбор мероприятий, максимальную экономию и включает в себя рассмотрение всего энергопотребляющего оборудования. При таком подходе используется методический сбор данных, что значительно упрощает задачу, стоящую перед специалистами и позволяет найти, а в дальнейшем реализовать на практике, без затруднений, оптимально подходящие решения.

Комплексный анализ и моделирование помогают выявлять нестандартные расходы и потери энергии. В ходе расчетов, необходимо сделать акцент на балансе между фактическими значениями потребления и расхода энергии инженерными системами производства или здания и расчетными. Также необходимо учитывать особенности наружного климата. Кроме того, при подборе мероприятий по энергосбережению нужно просчитать их взаимодействие. Каждое здание должно рассматриваться как уникальное – это поможет выявить индивидуальные возможности повышения энергоэффективности данного объекта и найти отклонения в его эксплуатации. Комплексный энергоаудит объектов помимо анализа всех энергетических затрат должен вклю-

чать в себя усовершенствование технического обслуживания здания и процессов его эксплуатации, возможно обучение людей. При проведении комплексного энергоаудита необходимо сосредоточиться не только на энергосбережении оборудования, но и на формировании его оптимальной работы в соответствии с требуемой нагрузкой.

Свои особенности проведения и организации имеет энергоаудит электрических сетей, энергоаудит объектов ЖКХ, энергоаудит предприятий, но для всех этих направлений наиболее эффективным будет проведение комплексного энергетического обследования.

На сегодняшний день функционирует не так много компаний, которые занимаются проведением энергоаудита, большинство из них не чувствуют конкуренции, так как рынок этот относительно свободен. Этот бизнес долго окупается и требует достаточный объем инвестиций, поэтому бизнес-план для такого предприятия должен быть обязательно, как подробно в руководстве, со всеми расчетами, сроками, рисками.

Для реализации данного управленческого решения необходимо выделить следующие составляющие: перечень проводимых мероприятий, сроки их реализации, ответственные лица.

Особое внимание при реализации управленческого решения следует уделить делегированию полномочий и распределению ответственности по реализации управленческого решения.

Далее была определена матрица распределения обязанностей по реализации управленческого решения, в которой «+» обозначены ответственные за выполнение операции, при этом если плюсами обозначены 2 человека, в частности руководитель и должностное лицо, то руководитель регулирует деятельность исполнителя за данную операцию (таблица 11).

Таблица 11 – Матрица распределения обязанностей

| Мероприятия | Исполнители | | |
|-------------|--------------|--------------------------|-----------------------|
| | Руководитель | Начальник отдела закупок | Коммерческий директор |
| 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|--|
| Расширение производственной мощности | | + | |
|--------------------------------------|--|---|--|

Продолжение таблицы 11

| | | | |
|--|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Создание рабочей группы | | + | + |
| Принятие решения | + | | |
| Анализ рынка оборудования | | + | |
| Изучение выбранных поставщиков | | + | |
| Внедрение нового оборудования в производство | + | | + |
| Оценка эффективности принятого решения | + | + | |

Матрица распределения обязанностей показывает, что большая доля ответственности ложится на начальника отдела закупок.

Также нужно уделить особое внимание экологичности и безопасности предприятия.

Меры защиты от вредных и опасных факторов представлены в таблице 12.

Таблица 12– Экологичность и безопасность производства

| Имеющиеся вредные и опасные факторы | Меры защиты | Необходимые работы | Затраты на проект, руб. |
|-------------------------------------|--|--|-------------------------|
| 1 Угроза возникновения пожара | приобретение углекислотных огнетушителей | размещение в офисе 2 углекислотных огнетушителей ОУ-3 по цене 1200 руб. за шт. | 7200 |
| 2 Угроза ограбления | установка камеры видеонаблюдения и камеры с датчиком движения и функцией отправки сигнала тревоги и снимков на мобильный телефон | установка 2 камер видеонаблюдения CNB-DBM-21S. Цена 1 камеры = 3320 руб. Установка "Камеры мобильного наблюдения" (ММС-камера V900). Цена 1 камеры 3400 руб. | 13440 |

Далее будут рассмотрены этапы продолжительности проекта и график его реализации.

В таблице 13 представлена продолжительность этапов проекта.

Таблица 13 - Продолжительность этапов проекта

| Наименование этапов реализации проекта | Продолжительность этапа, дни |
|---|------------------------------|
| 1 | 2 |
| Разработка проектной документации | 5 |
| Заключение договоров на поставку материалов | 3 |
| Заключение договоров с рабочими | 2 |
| Внутренняя покраска | 5 |
| Установка офисного оборудования, огнетушителей, камер видеонаблюдения | 1 |
| Итого | 16 |

Всего на реализацию проекта потребуется 16 дней.

Далее будет представлен график реализации проекта.

В таблице 14 представлен график реализации проекта.

Таблица 14 - График реализации проекта

| Наименование этапов реализации проекта | Период, дни | | | | |
|---|-------------|-----|------|-------|-------|
| | 1-5 | 5-8 | 8-10 | 10-15 | 15-16 |
| Разработка проектной документации | X | | | | |
| Заключение договоров на поставку материалов | | X | | | |
| Заключение договоров с рабочими | | | X | | |
| Внутренняя покраска | | | | X | |
| Установка офисного оборудования, огнетушителей, камер видеонаблюдения | | | | | X |

Исходя из графика, видно, что проект будет реализован поэтапно за 16 дней.

3.2 Анализ рисков проекта

Риски анализируются на стадиях создания и функционирования проекта. Набор рисков в данном случае разнообразен. Поэтому, прежде всего, необходимо провести их группировку и анализ. Основные виды рисков можно свести к следующему:

Экономический риск – риск изменения экономической конъюнктуры, роста налогов, снижения платежеспособности потребителей, повышения цен

на энергоносители и повышения издержек производства.

Коммерческий риск – риск отсутствия работы, снижения цен вследствие действий конкурентов, снижения объема услуг.

Социальный риск – риск отсутствия и трудностей набора рабочей силы нужной квалификации, забастовок и других трудностей, связанных с рабочей силой.

Технический риск – ненадежная работа оборудования, низкое качество запасных частей, недостаток производственной мощности. Для выделенных в результате анализа видов риска следует провести оценку их веса в данной группе, вероятности и значимости. Вес данного риска определяется как его доля в данной группе. Вероятностные и балльные оценки могут проводиться экспертным путем.

Для оценки следует применять следующую шкалу:

0-25 баллов – риск незначителен;

25-50 баллов – вероятнее всего риск не реализуется;

50-75 баллов – вероятность риска неопределенна;

75-100 баллов – риск скорее всего реализуется.

Для рисков с высоким уровнем вероятности и высокой оценкой в баллах, необходимо разработать и описать мероприятия по нейтрализации вредных последствий. Анализ рисков представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Характеристика рисков

| Риски | Вес | Вероятность | Оценка в баллах |
|--------------------|-----|-------------------------------------|-----------------|
| Экономический риск | 1/2 | Вероятнее всего риск не реализуется | 25-50 |
| Коммерческий риск | 1/2 | Вероятнее всего риск не реализуется | 25-50 |
| Технический риск | 1/2 | Вероятнее всего риск не реализуется | 25-50 |
| Социальный риск | 1/2 | Вероятнее всего риск не реализуется | 25-50 |

В предпринимательской деятельности всегда существует опасность того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не

достигнуты.

Из всего перечня рисков особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам, классификация и влияние которых отражены в таблице 16.

Таблица 16 - Финансово-экономические риски

| Виды рисков | Отрицательное влияние на прибыль |
|--|----------------------------------|
| неустойчивость спроса | падение спроса с ростом цен |
| появление альтернативной услуги | снижение спроса |
| снижение цен конкурентов | снижение цен |
| рост налогов | уменьшение чистой прибыли |
| снижение платежеспособности потребителей | падение продаж |
| рост цен на оборудование, перевозки | снижение прибыли из-за роста цен |

Проанализировав виды рисков можно сказать, что:

- риск снижения цен конкурентов на услуги энергоаудита также имеет низкую вероятность появления, так как спрос на проведение энергоаудита в г. Хабаровске стабилен и растет. В настоящее время для услуг проведения энергетического обследования и составления энергетического паспорта характерен рост цен;

- риск роста налогов маловероятен, но даже в случае этого события руководство ООО «ЭнергоЦентр», скорее всего, повысит цену за проведение энергетического обследования и составления энергетического паспорта, также, как и большинство других конкурентов;

- риск роста цен на оборудование, материалы и перевозки имеет невысокую вероятность появления в период строительства офиса, так какофис будет построен всего за один 16 дней;

С целью оценки данных рисков воспользуемся экспертным методом (таблица 17).

Таблица 17 - Величина простых рисков

| Наименование риска | Приоритеты | | Вес | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Средняя оценка | Величина риска |
|--|------------|-------|-------|-----------|-----------|-----------|----------------|----------------|
| | места | Ранги | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| риск сокращения спроса | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| риск появления альтернативной услуги | 7 | 7 | 0,143 | 0 | 0 | 25 | 8,333 | 1,19 |
| риск снижения цен конкурентов | 2 | 2 | 0,5 | 25 | 0 | 0 | 8,333 | 4,17 |
| риск роста налогов | 5 | 5 | 0,2 | 50 | 50 | 25 | 41,67 | 8,33 |
| риск снижения платежеспособности потребителей | 4 | 4 | 0,25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 6,25 |
| риск роста цен на оборудование, материалы, перевозки | 8 | 8 | 0,125 | 25 | 0 | 25 | 16,667 | 2,08 |

Из таблицы 17 следует, что наибольшая величина у риска: риск роста налогов. Все величины рисков меньше 10, что говорит об их незначительности. Разрабатывать мероприятия по предотвращению или сокращению их отрицательного воздействия не требуется.

Рассмотрим риски в целом по проекту (таблица 18).

Таблица 18 – Риски по проекту

| Стадии проекта | Вес | Вероятность | Величина риска |
|----------------|-----|-------------|----------------|
| Инициация | 0,1 | 25 | 2,5 |
| Разработка | 0,1 | 50 | 5 |
| Реализация | 0,4 | 25 | 10 |
| Завершение | 0,4 | 25 | 10 |
| Итого | 1 | | 27,5 |

Таким образом, из таблицы 18 видно, величина рисков не превышает 10, что подтверждает их незначительность. Наибольший риск имеется на фазе реализации и завершения, т. к. при строительстве офиса и реализации данного проекта есть вероятность не получить разрешение на его использование, к примеру, от государственной противопожарной службы не

уложиться в сроки, а на стадии завершения есть вероятность не уложиться в сроки. То есть руководству ООО «ЭнергоЦентр» необходимо учитывать и принимать во внимание риски и быть готовым предпринять меры по устранению проблем.

Риски человеческих ресурсов связаны преимущественно с такими факторами как: некачественная работа, некорректные действия из-за усталости, болезни, перегрузки, халатности, ошибки из-за отсутствия опыта. Эти риски возможно уменьшить путем контроля за персоналом.

3.3 Финансовое обоснование проекта

В этом разделе определяются производственные мощности фирмы, объемы продажи услуг фирмы, необходимые инвестиции, издержки производства. План производства составляется на весь период, охватываемый бизнес-планом с учетом времени темпов освоения производственной мощности. Для ООО «ЭнергоЦентр» – это 2 года, с разбивкой первого года по кварталам. Производственная программа составлена при условии постепенного освоения производственной мощности:

1 год: 1 квартал – подготовка производства, загрузка составляет 0%;

1 год 2 квартал – загрузка составляет 40%;

1 год 3 квартал – загрузка составляет 80%;

1 год 4 квартал – загрузка составляет 100%;

2 год – загрузка 100%.

Производственная мощность фирмы определена по формуле как максимально возможный фонд рабочего времени(н-час):

$$M = D \times T \times N, \tag{1}$$

где D – количество рабочих дней станции, (дни);

T – продолжительность рабочего дня, (час);

N – количество постов.

$$M = 252 \times 12 \times 27 = 81648 \text{ н-час.}$$

Режим работы ООО «ЭнергоЦентр» составляет 252 дней с продолжительностью рабочего дня 12 часов, 7 дней в неделю.

Выручку от реализации услуг и работ определяется умножением объема работ и услуг на соответствующий тариф:

$$B = M \times P, \quad (2)$$

где B – выручка от оказания услуг;

M – производственная мощность;

$P = 1300$ руб. – тариф.

$$B = 81648 * 1300 = 106142400 \text{ руб.}$$

Далее необходимо определить объем инвестиций для открытия нового филиала ООО «ЭнергоЦентр». Под инвестициями понимается объем единовременных вложений средств (капитальных вложений) в проектирование и оформление ООО «ЭнергоЦентр». Для этого нужно сформулировать издержки производства (затраты, связанные с производством товаров или предоставлением услуг).

К ним относятся:

- приобретение оборудования;
- прочие затраты.

Уровень данных издержек является одним из главных показателей, позволяющий определить величину прибыли, эффективности и рентабельности производства.

Затраты на приобретение нового оборудования приведены в таблице 19.

Таблица 19 – Затраты на приобретение нового оборудования

| Наименование оборудования | Количество, шт | Цена, руб | Стоимость, руб |
|------------------------------------|----------------|-----------|----------------|
| Тепловизор | 3 | 150 000 | 450 000 |
| Анализатор качества электроэнергии | 1 | 90 000 | 90 000 |
| Токовые клещи | 2 | 85 000 | 170 000 |
| Пирометр | 1 | 55 000 | 55 000 |

| | | | |
|----------------|---|---------|---------|
| Люксметр | 2 | 270 000 | 540 000 |
| Термоанемометр | 1 | 120 000 | 120 000 |

Общая сумма инвестиций включает стоимость оборудования, сумму необходимого оборотного капитала, затраты на проектные, подготовительные и другие работы по открытию филиала ООО «ЭнергоЦентр».

$$K = 2\,470\,000 + 1\,305\,000 = 3\,775\,000 \text{ руб.}$$

Когда средств учредителей недостаточно для открытия филиала ООО «ЭнергоЦентр», то привлекается кредит. В нашем случае объем кредита принимается в размере 100% от суммы инвестиций, что составляет 3 775 000 руб.

Определим издержки производства.

Затраты на выполнение работ и услуг ООО «ЭнергоЦентр», а также проведем классификацию затрат по признаку их деления на условно-переменные и условно-постоянные для дальнейшего анализа. Издержки производства включают: Условно переменные издержки.

Затраты на заработную плату экспертов (основная зарплата). Здесь заработная плата определяется в размере 18% от ожидаемой выручки.

$$Z_{\text{осн.}} = 10\,614\,2400 * 0,18 = 1\,910\,5632 \text{ руб.}$$

Затраты на дополнительную заработную плату (оплату очередных отпусков и дней выполнения гособязанностей).

Оплата отпусков определяется в процентах от основной зарплаты:

$$Z_{\text{доп}} = Z_{\text{осн}} \times a, \tag{3}$$

где a – коэффициент, учитывающий дополнительную зарплату (=15%)

$$Z_{\text{доп}} = 1\,910\,5632 * 0,15 = 286\,5845 \text{ руб.}$$

Отчисления в социальные фонды

$$Z_{\text{СФ}} = (Z_{\text{доп}} + Z_{\text{осн}}) \times b, \tag{4}$$

где b – ставка отчислений в социальные внебюджетные фонды (=30%)

$$ЗСФ = (19105632 + 2865845) * 0,30 = 6591443 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем затраты на расходные материалы.

Эти затраты определим, как 20% от затрат на заработную плату.

$$Зрм = 19105632 * 0,2 = 3821126 \text{ руб.}$$

Затраты на приобретение запасных частей.

Эти затраты определяются исходя из ожидаемой суммы продаж и розничной оценки.

$$ЗЧ = \frac{Д}{1+К}, \quad (5)$$

где $Д$ – доход, ожидаемый от продажи запасных частей;

$К$ – розничная наценка, (%/100).

$$ЗЧ = 10614240 / (1 + 0,3) = 8164800 \text{ руб.}$$

Условно-постоянные расходы.

Затраты на амортизацию оборудования.

Затраты на амортизацию оборудования определяются по нормам амортизации в зависимости от вида оборудования и его стоимости:

$$ЗА = К \times Н, \quad (6)$$

где $К$ – стоимость оборудования;

$Н$ – норма амортизации, (15% для производственного оборудования).

$$ЗА = 6470400 * 0,15 = 970560 \text{ руб.}$$

Затраты на износ инструмента и технологической оснастки.

Затраты на износ инструмента и технологической оснастки определяются в размере 50% от их стоимости:

$$ЗИ = 425052 * 0,5 = 212526 \text{ руб.}$$

Затраты на заработную плату вспомогательного и управленческого персонала. Основная зарплата вспомогательного и управленческого персонала.

$$\text{Зосн.увп.} = 4455000 \text{ руб.}$$

Дополнительная зарплата вспомогательного и управленческого персонала определяется в размере 15 % от суммы основной зарплат.

$$\text{ЗД} = 4455000 * 0,15 = 668250 \text{ руб.}$$

Затраты на отчисления в социальные фонды на зарплату вспомогательного и управленческого персонала.

$$\text{ЗС} = (4455000 + 668250) * 0,30 = 1536975 \text{ руб.}$$

Затраты на арендную плату.

Затраты на арендную плату определяются по установленным ставкам арендной платы в зависимости от района города, удаленности от центра, от станции метро, видов деятельности фирмы и других факторов.

$$\text{ЗАР} = 1245 \times 4200 = 5229000 \text{ руб.}$$

Затраты на содержание и эксплуатацию оборудования.

Эти затраты определяются в размере 10% от их стоимости:

$$\text{ЗИ} = \text{И} \times 0,1, \tag{7}$$

где И – стоимость оборудования.

$$\text{ЗИ} = 6470400 * 0,1 = 647040 \text{ руб.}$$

Затраты на рекламу.

Затраты на рекламу включаются по фактической стоимости выбранной в проекте рекламы:

$$\text{ЗРЕ} = 120000 \text{ руб.}$$

Проценты за кредит.

Проценты за кредит также включаются в текущие затраты на производство:

$$\text{ЗПР} = K \times d, (8)$$

где K – сумма используемого для реализации проекта кредита;

d – установленная ставка процента за кредит (25%).

$$\text{ЗПР} = 9549012 * 0,25 = 2387253 \text{ руб.}$$

Общая потребность в инвестициях, необходимых для строительства склада и установки в нем оборудования представлена в таблице 20.

Таблица 20 - Общая потребность в инвестициях

в рублях

| Категория инвестиций | Нулевой период |
|--|----------------|
| | 0 мес. |
| 1 Основной капитал | |
| 1.1 Здания и сооружения производственного назначения | 830725 |
| 1.2 Оборудование | 104640 |
| 1.3 Транспортные средства | |
| 1.4 Прочее | |
| 2оборотный капитал | |
| 2.1 Запасы и затраты | 16475 |
| 2.2 Денежные средства | 128000 |
| Итого | 1079840 |

Источники финансирования представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Источники финансирования

в рублях

| Источники финансирования | Нулевой период |
|--------------------------|----------------|
| | 0 мес. |
| собственные | 5204596 |
| заемные | 3775000 |
| Итого | 8775000 |

Для определения целесообразности инвестирования средств в строительство офиса был произведен расчет эффективности проекта.

В таблице 22 представлены показатели эффективности проекта.

Таблица 22 - Показатели эффективности проекта

| Показатель | Значение |
|------------|-----------|
| NPV, руб. | 512448,91 |
| DPB, год | 2,024 |
| SRR | 0,475 |

NPV – кумулятивный дисконтированный денежный поток.

NPV = 512448, 91 руб. > 0, проект следует принять.

DPB – показатель, обозначающий срок окупаемости проекта, в нашем случае проект окупится через 1 год и 8 месяцев.

SRR – показатель, который отображает отдачу от каждого рубля, вложенного в проект. То есть, каждый вложенный рубль окупиться.

Данные, необходимые для расчета внутренней нормы прибыльности (IRR) представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Расчет IRR

| Норма дисконта | 0,1 | 0,24 | 0,385302149 |
|--|-----------|----------|-------------|
| дисконтированный д.п. нарастающим итогом, руб. | 512448,91 | 209733,4 | 0,00 |

Графически расчет внутренней нормы рентабельности представлен на рисунке 3.

Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом достигнет нулевого значения при норме дисконта, равном примерно 38,53 %.

Поскольку внутренняя норма прибыльности превышает стоимость капитала, проект следует принять.

Рентабельность проекта = $512448,91 / 1079840 * 100 \% = 47,5 \%$.

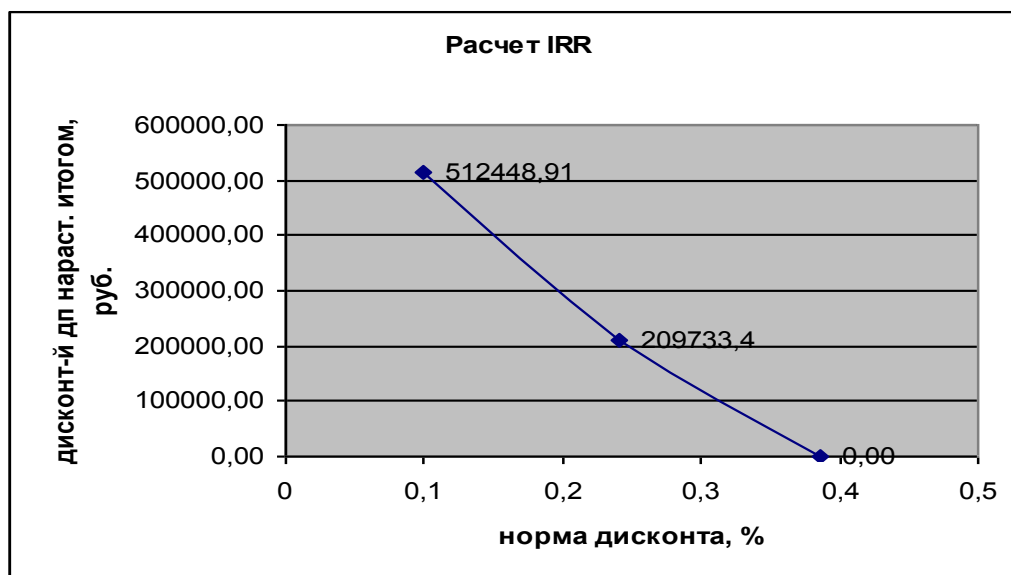


Рисунок 2 – Расчет IRR

Исходя из расчетов что видно, что данный проект имеет экономическую целесообразность.

Анализ финансовых результатов предполагает оценку и прогнозирование финансового состояния ООО «ЭнергоЦентр» на базе определенных в финансовом плане показателей, а также ожидаемый уровень дивидендов и срок окупаемости начальных инвестиций. На первом этапе анализа определяется объем производства, обеспечивающий безубыточную работу фирмы и сроки его достижения по мере освоения производственной мощности.

На втором этапе анализа рассматриваются показатели прибыли (чистого дохода) и внутренней нормы доходности за расчетный период. Определяем показатели срока окупаемости и нормы прибыли представленного проекта. Расчет показателей осуществляется по второму году работы ООО «ЭнергоЦентр».

Определяем показатели срока окупаемости и нормы прибыли представленного проекта. Расчет показателей осуществляется по второму году работы ООО «ЭнергоЦентр»

Срок окупаемости равен:

$$T = 9549012 / 14846316 = 7,7 \text{ месяцев.}$$

Норма прибыли:

$$P = (14846316 / 9549012) * 100\% = 155\%.$$

Чистый дисконтированный доход $ЧДД = \sum \Pi / (1+r)$:

$$ЧДД = (14846316 + 4 * 38564435) / (1+0,13)^2 = 132433280 \text{ руб.}$$

Целесообразно рассчитать экономическую эффективность предприятия при объеме кредита в 100% от суммы инвестиций, посмотрим, как изменятся показатели, если объем кредита уменьшим в 2 раза (50%).

Общая сумма инвестиций включает стоимость оборудования, инструмента и технологической оснастки, сумму необходимого оборотного капитала, затраты на проектные, подготовительные и другие работы по открытию филиала ООО «ЭнергоЦентр».

$$K = 6470400 + 425052 + 2653560 = 8775000 \text{ руб.}$$

Объем кредита принимается в размере 50% от суммы инвестиций, что составляет 3775000 руб.

При данных показателях следует рассчитать проценты за кредит, при установленной ставке процента за кредит равной 25 %.

Проценты за кредит также включаются в текущие затраты на производство:

$$ЗПР = 2774506 * 0,25 = 5236261 \text{ руб.}$$

Определяем показатели срока окупаемости и нормы прибыли представленного бизнес-плана.

Расчет показателей осуществляется по второму году работы ООО «ЭнергоЦентр».

Срок окупаемости равен:

$$T = 9549012 / 14884513 = 6,8 \text{ месяцев}$$

Норма прибыли:

$$P = (5236261 / 9549012) * 100\% = 160\%$$

Чистый дисконтированный доход:

$$ЧДД = \sum \Pi / (1+r)$$

$$ЧДД = (14846316 + 4 * 38106083) / (1+0,13)^2 = 60997453 \text{ руб.}$$

ООО «ЭнергоЦентр» является крупнейшей сетевой организацией, основным видом деятельности которой является передача и распределение электрической энергии на Дальневосточном регионе. ООО «ЭнергоЦентр» занимает значительную долю рынка таких услуг на территории Амурской области, Еврейской АО, Хабаровского края, Приморского края и Южно-Якутского энергорайона, где осуществляет свою операционную деятельность. ООО «ЭнергоЦентр» осуществляет два регулируемых вида деятельности: передача электрической энергии и технологическое присоединение к электрическим сетям.

Оказание услуг по передаче электрической энергии осуществляется посредством комплекса организационно и технологически связанных действий, обеспечивающих передачу электроэнергии через технические устройства электрических сетей, принадлежащих ООО «ЭнергоЦентр» на праве собственности или ином законном основании. Для регионов и органов местного самоуправления ООО «ЭнергоЦентр» позиционирует себя как Компания, обеспечивающая потребности экономики в передающих мощностях, надежный партнер органов исполнительной власти субъектов Дальневосточного региона в реализации региональных программ развития, для потребителей – надежный партнер, обеспечивающий надежное и качественное снабжение электрической энергией. Приоритетным направлением деятельности ООО «ЭнергоЦентр» является повышение эффективности, надежности и безопасности энергопроизводства объектов ООО «ЭнергоЦентр», обеспечение требуемого уровня надежности и качества электроснабжения потребителей Дальневосточного региона.

Политика Компании направлена на повышение надежности и качества реализуемых услуг, повышение операционной и инвестиционной эффективности, повышение инвестиционной привлекательности, энергоэффективности и обеспечения инновационного развития, повышение доступности электросетевой инфраструктуры на расширение рынка обслуживания за счет консолидации сетевых активов по регионам.

В число ключевых задач ценовой политики ООО «ЭнергоЦентр» входят обеспечение долгосрочного и прозрачного тарифного регулирования, создание условий для стабилизации долгосрочных параметров регулирования, а также привлечение частного капитала в электросетевой комплекс в необходимом для модернизации и реконструкции электросетей объеме и обеспечивающем надежность электроснабжения.

К основным тенденциям развития электроэнергетического сектора России относятся следующие:

- усиление требований к надежности и качеству услуг со стороны государства и конечных потребителей. Данный фактор является следствием роста цен на электрическую энергию и повышения культуры потребления энергоресурсов со стороны конечных потребителей;

- ужесточение ценового регулирования в отрасли. Требования по снижению ценового давления отрасли электроэнергетики на экономику и, в особенности, на население, выдвигаемые на различных уровнях, носят стабильный и долгосрочный характер. В связи с этим ценовое давление отрасли электроэнергетики на экономику будет трансформироваться в усиление конкуренции за долю в конечной цене на электрическую энергию среди всех участников процесса производства, распределения и сбыта электрической энергии;

- рост требований по повышению эффективности сетевых организаций на всех уровнях. К факторам, определяющим возникновение неэффективности в операционной и инвестиционной деятельности сетевых организаций, следует отнести значительный рост количества сетевых организаций и бесхозных электросетевых объектов, что ухудшает качество работы электросетевого комплекса. В целях упорядочивания деятельности электросетевых организаций на территории России, Правительством РФ утверждены критерии отнесения владельцев объектов электросетей к территориальным сетевым организациям. Данные изменения приняты в рамках Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации, направлены на снижение об-

щего количества сетевых организаций в России, их укрупнение и исключение с рынка услуг по передаче электрической энергии неквалифицированных участников.

Структура выручки ООО «ЭнергоЦентр» представлена в таблице 24.

Таблица 24 - Структура выручки ООО «ЭнергоЦентр»

| № п/п | Наименование | 2015г. Факт | 2016г. Факт | 2017г. План | 2017г. Факт | Абс. откл., тыс. руб | Отн. откл., % |
|-------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Выручка (нетто) от реализации продукции (услуг), всего | 19 499 358,0 | 24 646 876,0 | 26 790 022,5 | 26 343 927,3 | -446 095,1 | -1,7 |
| | вт.ч | | | | | | |
| 1.1 | от передачи и транзита электроэнергии по сетям | 19 237 903,5 | 24 325 002,1 | 25 407 487,1 | 25 639 152,8 | 231 665,8 | 0,9 |
| 1.2 | от услуг по технологическому присоединению | 157 731,4 | 175 540,6 | 1 043 513,1 | 426 162,6 | -617 350,5 | -59,2 |
| 1.3 | прочей продукции (услуг) основной деятельности | 56 560,9 | 95 655,1 | 281 463,7 | 220 601,8 | -60 861,8 | -21,6 |
| 1.4 | продукции (услуг) неосновной деятельности | 47 162,1 | 50 678,2 | 57 558,6 | 58 010,0 | 451,5 | 0,8 |

В общей структуре выручки от реализации услуг по итогам 2017 года на передачу электроэнергии приходится 25 639 152,8 тыс. руб. или 97,4%, на услуги по технологическому присоединению – 1,6%, доходы от реализации прочей продукции (услуг) основной и непрофильной деятельности составили 1,0% от всей выручки.

По итогам 2017 года отмечено увеличение доходов в сравнении с 2016 годом на 1 697 051,4 тыс. руб., в основном за услуги по передаче электроэнергии на 1 314 150,7 тыс. руб.

Информация по сегментам не раскрывается, так как основным видом хозяйственной деятельности Общества является оказание услуг по передаче электрической энергии, что составляет 96,3 % выручки от продажи продукции (товаров, работ, услуг). Общество осуществляет другие виды деятельности, которые не являются существенными и не образуют ни вместе, ни по от-

дельности отдельных отчетных сегментов.

Общество осуществляет свою деятельность на территории Российской Федерации и не выделяет отдельных географических сегментов, поскольку источники и характер рисков на всей территории Российской Федерации примерно одинаковы.

Свою основную деятельность компания осуществляет в условиях естественной монополии, регулируемой государством в части установления тарифов на оказание услуг по передаче электроэнергии и услуг по технологическому присоединению потребителей.

ООО «ЭнергоЦентр» занимает доминирующее положение на рынке услуг по передаче электрической энергии в регионах присутствия. Данный рынок постоянно расширяется за счет роста потребления энергии и присоединения новых потребителей.

В целях упорядочивания деятельности электросетевых организаций на территории России, Правительством РФ утверждены критерии отнесения владельцев объектов электросетей к территориальным сетевым организациям. Данные изменения приняты в рамках Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации, направлены на снижение общего количества сетевых организаций в России, их укрупнение и исключение с рынка услуг по передаче электрической энергии неквалифицированных участников.

Для оценки управленческого решения по развитию предприятия оценен стоимостной эффект от внедрения, в которую входят (таблица 25):

- стоимость оборудования;
- расходы на оплату труда при его эксплуатации;
- налоговые платежи в бюджеты разных уровней;
- платежи во внебюджетные фонды;
- годовая амортизация оборудования.

Таблица 25 – Прогноз фактора стоимости предприятия ООО «ЭнергоЦентр» за 2018-2019 гг.

| № | Факторы стоимости | 2018 | 2019 |
|---|---|------|------|
| 1 | Темп роста продаж (ТП). | 10% | 75% |
| 2 | Себестоимость продукции/Продажи (С/П). | 70% | 75% |
| 3 | Эффективная ставка налога на прибыль (ЭНП). | 9% | 13% |
| 4 | Дебиторская задолженность/Продажи (ДЗ/П). | 23% | 10% |
| 5 | Кредиторская задолженность/Продажи (КЗ/П). | 59% | 29% |
| 6 | Амортизация/Основные средства (А/ОС). | 10% | 10% |
| 7 | Управленческие расходы/Продажи (У/П). | 5% | 3% |

Прогноз финансовой отчетности на 2019 год в случае применения данных решений представлен ниже (таблица 26).

Таблица 26 - Прогнозная финансовая отчетность на 2017 –2019гг.ООО «ЭнергоЦентр» с учетом управленческого решения

в тыс. руб.

| Статья финансовой отчетности | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|-------|-------|-------|
| Отчет о прибылях и убытках | | | |
| Прибыль (П) | | 9932 | 15381 |
| Себестоимость выполненных работ и оказанных услуг (С) | 17245 | 18348 | 34036 |
| Валовая прибыль (ВП) | 6754 | 7584 | 11345 |
| Управленческие расходы (У) | 1125 | 1297 | 1362 |
| Амортизация (А) | 1100 | 1100 | 1100 |
| ЕВИТ | 5089 | 5187 | 8883 |
| Налог на прибыль (НП) | 389 | 467 | 1154 |
| Чистая прибыль (ЧП) | 3567 | 4720 | 7729 |
| Баланс | | | |
| 1. Оборотные активы (ОА) | 15467 | 16591 | 22485 |
| 1.1. Запасы сырья и материалов | 9312 | 9905 | 17334 |
| 1.2. Дебиторская задолженность (ДЗ) | 5898 | 6201 | 4651 |
| 1.3. Денежные средства и эквиваленты (ДС) | 356 | 485 | 500 |
| 2. Внеоборотные активы (ВА) | 11000 | 11000 | 11000 |
| Стоимость основных средств по цене приобретения | 15000 | 18000 | 21500 |
| Накопленная амортизация | 5700 | 7300 | 10500 |
| 2.1. Остаточная стоимость основных средств | 11000 | 11000 | 11000 |
| Итого активы | 24567 | 27591 | 33485 |
| 3. Обязательства (О) | 13425 | 15311 | 13014 |
| 3.1. Кредиторская задолженность (КЗ) | 14567 | 15311 | 13014 |
| 3.2. Краткосрочные займы | 0 | 0 | 0 |
| 3.3. Долгосрочные займы | 0 | 0 | 0 |
| 4. Акционерный капитал (АК) | 11890 | 12280 | 20471 |

| | | | |
|--|------|------|------|
| 4.1. Собственный капитал (СК) | 7000 | 7000 | 7000 |
| 4.2. Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода (НПО) | 3567 | 4720 | 7729 |
| 4.3. Нераспределенная прибыль (убыток) прошлых лет (НПп) | 457 | 560 | 5742 |
| Итого пассивы | 3478 | 4591 | 3485 |

Показатели прогнозной отчетности на 2019 год в данном случае имеют следующий вид:

$$П (2019) = П (2018) \times (1 + ТРП (2018)) = 25932 \times 1,75 = 45381 \text{ тыс. руб.}$$

$$С (2019) = П (2019) \times С/П (2019) = 45381 \times 0,75 = 34036 \text{ тыс. руб.}$$

$$ВП (2019) = П (2019) - С (2019) = 45381 - 34036 = 11345 \text{ тыс. руб.}$$

$$У (2019) = П (2019) \times У/П (2019) = 45381 \times 0,03 = 1362 \text{ тыс. руб.}$$

$$А (2019) = А (2018) = 1100$$

$$ЕВИТ (2019) = ВП (2019) - У (2019) - А (2019) = 11345 - 1362 - 1100 = 8883 \text{ тыс. руб.}$$

$$НП (2019) = ЕВИТ (2019) \times ЭНП (2019) = 8883 \times 0,13 = 1154 \text{ тыс. руб.}$$

$$ЧП (2019) = ЕВИТ (2019) - НП (2019) = 8883 - 1154 = 7729 \text{ тыс. руб.}$$

При ставке дисконтирования 15% приведенная стоимость компании за прогнозируемый период составит:

$$20504 / (1 + 0,15) = 17830 \text{ тыс. руб.}$$

Высчитаем теперь разницу в стоимости предприятия, в случае если данная программа развития будет реализована:

$$17830 - 5809 = 12021 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, учитывая стоимость программы, рыночная стоимость предприятия возрастет на:

$$12021 - 4228,7 = 7792,3 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из расчетов можно сделать вывод, что программа развития ООО «ЭнергоЦентр, является экономически эффективной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась разработка управленческого решения по развитию ООО «ЭнергоЦентр». Основной задачей являлось экономическое обоснование разрабатываемого управленческого решения.

В ходе написания работы было выполнено следующее:

Был проведен обзор теоретических источников по следующим вопросам:

- менеджмент современного предприятия;
- разработка управленческого решения как условие обеспечения эффективного управления;
- экономическое обоснование управленческого решения.

На основе проведенного анализа внешней среды были выявлены следующие внешние проблемы ООО «ЭнергоЦентр»:

- усиление конкуренции в сфере энергоаудита;
- снижение покупательского спроса;
- относительное уменьшение емкости рынка;

ООО «ЭнергоЦентр» занимает доминирующее положение на рынке услуг (57 %) по передаче электрической энергии в регионах присутствия. Данный рынок постоянно расширяется за счет роста потребления энергии и присоединения новых потребителей. Анализ PEST-факторов позволяет сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия носит в целом довольно благоприятный характер. Наибольшую угрозу для анализируемого предприятия представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы с их стороны предприятию следует направить свои сильные стороны. Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно способно реализовать, если правильно направит на это свои сильные сторо-

ны, а также если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

ООО «ЭнергоЦентр» имеет собственных средств **5 204 596** рублей (пять миллионов двести четыре тысячи пятьсот девяносто шесть рублей 00 копеек). На общем собрании учредителей ООО «ЭнергоЦентр» было принято решение о развитии ООО «ЭнергоЦентр», а именно открытие филиала в г. Хабаровске с составлением бизнес-плана открытия нового филиала, расчета стоимости оборудования, подготовительные и другие работы по открытию филиала ООО «ЭнергоЦентр».

В связи с существенным увеличением объема работ по расчетам и экспертизе нормативов технологической потерь при передаче тепловой энергии, нормативов удельных расходов топлива, нормативов создания запасов топлива, а также работы по энергетическому обследованию и составлению энергетических паспортов для предприятий и учреждений было принято решение об открытии нового филиала ООО «ЭнергоЦентр» в г. Хабаровск.

Идея проекта: Открытие филиала ООО «ЭнергоЦентр» в г. Хабаровске с денежным оборотом в 2 года преследует три цели:

- 1) Создание высокорентабельного предприятия.
- 2) Получение прибыли.
- 3) Удовлетворение потребительского рынка в анализе и внедрения средств экономии потребления электроэнергии на предприятиях РФ.

Финансирование проекта: осуществляется путем получения коммерческого кредита в размере 3 775 000 руб. на закупку оборудования т.к. собственных средств будет недостаточно для реализации данного проекта.

Стоимость проекта: 8 775 000 руб.

Сроки окупаемости – 2 года.

Доход инвестора составит 109013, 33 рублей.

Выплаты процентов по кредиту начинаются с первого месяца реализации данного проекта.

По итогам 2017 года отмечено увеличение доходов в сравнении с 2016

годом на 1 697 051,4 тыс. руб., в основном за услуги по передаче электроэнергии на 1 314 150,7 тыс. руб.

Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом достигнет нулевого значения при норме дисконта, равном примерно 38,53 %.

Поскольку внутренняя норма прибыльности превышает стоимость капитала, проект следует принять.

При ставке дисконтирования 15% приведенная стоимость компании за прогнозируемый период составит - 17830 тыс. руб.

Прогнозируемая стоимость предприятия, в случае если данная программа развития будет реализована составляет - 12021 тыс. руб.

Учитывая стоимость программы, рыночная стоимость предприятия возрастет на - 7792,3 тыс. руб.

План производства составлялся на весь период, охватываемый бизнес-планом с учетом времени темпов освоения производственной мощности. Для ООО «ЭнергоЦентр» – это 2 года, с разбивкой первого года по кварталам.

Общая сумма инвестиций включает стоимость оборудования, инструмента и технологической оснастки, затраты на проектные, подготовительные и другие работы по открытию филиала ООО «ЭнергоЦентр» составляет 8775000 руб.

Общая сумма коммерческого кредита составляет 3775000 руб.

Исходя из расчетов можно сделать вывод, что программа развития ООО «ЭнергоЦентр, является экономически эффективной.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрютинa, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М. С. Абрютинa, А. В. Грачев. – М.: Дело и сервис, 2015. – 256 с.
- 2 Адамов, В.И. Экономика и статистика фирмы: учеб.пособие / Адамов, В.И. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 289 с.
- 3 РБК. Исследования рынков [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://research.rbc.ru/>. - 5.04.2012.
- 4 Банк, В.Р. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Р. Банк. – М.: Проспект, 2016. – 344с.
- 5 Басовский, Л.Е. Теория экономического анализа: учебник / Л.Е.Басовский.– М.: Инфра-М, 2016.– 448 с.
- 6 Белокрылова, О. С. Экономика труда: учебник / О. С. Белокрылова – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 418 с.
- 7 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие/ Т.Б. Бердникова.– М.: Инфра-М, 2017. – 224 с.
- 8 Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: учебник / Р.И.Бунеева. – Ростов-на-Дону: Феникс,2015. – 365 с.
- 9 Вакуленко, Т.Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений: учеб.пособие / Т.Г. Вакуленко, Л.Г. Фомина. - СПб.: Герда, 2016.-288с.
- 10 Веснин, В.Р. Управление персоналом: учеб.пособие / В.Р.Веснин. - М.: Проспект, 2017. - 239с.
- 11 Гусаров, В. М. Статистика: учеб.пособие для вузов / В. М. Гусаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 463 с.
- 12 ДРСК.РУ [Электронный ресурс]: офиц.сайт. – 25.10.2006.- Режим доступа <http://drsk.ru/> - 23.06. 2017.
- 13 Дьякова, О.В. Методика принятия управленческих решений по по-

вышению эффективности управления // Научное обозрение. - 2016. - № 12. - С. 294 - 299.

14 Камаев, В.Д. Экономическая теория: учебник для вузов: Рек. Мин. обр. РФ / Ред. В.Д. Камаев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Владос, 2017. – 636 с.

15 Коньшакова, С. А. Перспективы развития инновационного машиностроения России/ С. А. Коньшакова / Управление экономическими системами. - 2016. - № 3.

16 Орлов, А.И. Теория принятия решений: учебное пособие / А.И. Орлов. - М.: Издательство "Март", 2015. - 656 с.

17 Пястолов, С.М. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник / С.М. Пястолов. - М.: Академический Проект, 2016. – 576 с.

18 Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 367 с.

19 Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: сборник методических материалов по дисциплине для направления подготовки «Менеджмент» /сост. Л.В. Рыбакова - Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2017. Интернет-ресурс :<http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU>

20 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.пособие / С. В. Шекшня. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 255 с.

21 Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. П. Грузинова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 553 с.

22 Экономика предприятия: Учебник / под ред. И. А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2015. – 584 с.

23 Интерфакс – Сервер раскрытия информации [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа: <http://www.e-disclosure.ru>. – 25.06.2017

24 Абакумова, О.Г. Управление качеством: Конспект лекций / О.Г. Абакумова. - М.: А-Приор, 2017. - 128 с.

25 Антохина, Ю.А. Современные инструменты менеджмента и каче-

ства / Ю.А. Антохина. - СПб.: ГУАП, 2016. - 238 с.

26 Валуев С.А. Организационный менеджмент. / С.А. Валуев, А.В. Игнатьева. – М.: Машиностроение, 2015. – 369 с.

27 Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 299 с.

28 Герасимов, Б.Н. Управление качеством. Практикум: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 208 с.

29 Дунченко, Н.И. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности: Учебное пособие / Н.И. Дунченко, М.Д. Магомедов, А.В. Рыбин. - М.: Дашков и К, 2015. - 212 с.

30 Згонник, Л.В. Антикризисное управление: Учебник / Л.В.Згонник. - М.: Дашков и К, 2016. - 208 с.

31 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб пособие / Н.И. Кабушкин. – 8-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2017. – 336 с.

32 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. Пер с англ./ Ф. Котлер.- М.: Вильямс, 2015. – 464 с.

33 Кузнецов, И.Н. Управление продажами: Учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2016. - 492 с.

34 Кулагин О.А. Принятие решения в организации. / О.А. Кулагин. - СПб.: Вектор, 2015. - 204 с.

35 Кодин, В.Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход: учеб.пособие / В.Н. Кодин, С.В. Литягина. - М.: КиоРус, 2016. – 336 с.

36 Лапыгин, Ю.Н. Системное решение проблем: учеб.пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ЭКСМО, 2015. – 336 с.

37 Лапыгин, Ю.Н. Управленческие решения: учеб.пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ЭКСМО, 2015. – 448 с.

38 Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник для

ВУЗов / Б.Г. Литвак. - 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2015. – 439 с.

39 Лифшиц, А.С. Управленческие решения: учеб.пособие / А.С. Лифшиц. – М.: КНОРУС, 2016. – 248 с.

40 Логинов, В.Н. Управленческие решения: модели и методы: учеб.пособие / В.Н. Логинов. - М.: Альфа-Пресс, 2015. – 345 с.

41 Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Издательство «Омега-Л», 2017. – 383 с.

42 Минько, Э.В. Менеджмент качества: Учебное пособие Стандарт третьего поколения / Э.В. Минько, А.Э. Минько. - СПб.: Питер, 2017. - 272 с.

43 Шим Дж.К. Финансовый менеджмент [Текст] / Дж.К. Шим, Дж.Г. Сигел. - М.: Перспектива, 2015. - 395 с.

44 Новотека: Новости [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.novoteka.ru/sevent/8885083>. - 4.04..

45 Классификация подходов к принятию управленческих решений в контроллинге [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category39/book57/part9/>. – 23.03.2016.

47 Зубаревич, Н.В. Мониторинг кризиса и посткризисного развития регионов России [Электронный ресурс] / Н.В. Зубаревич // - Режим доступа: http://www.socpol.ru/atlas/overviews/social_sphere/kris.shtml. - 4.04.2017

48 Семёнова, Е. Философия XX века: школы и концепции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://anthropology.ru/ru/texts/semyonova_e.html. - 15.03.2016.

49 Теория принятия решений (ФГУ МГУ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://alchnost.com/2011/05/resheniya>. - 25.02.2015.

50 Аренда офисов подорожала [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.domoway.ru/news/sklad/> . – 03.03.2016.

51 Менеджмент современного предприятия [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://magref.ru/model-menedzhmenta-sovremennogo-predpriyatiya> 15.09.2017

52 Менеджмент в современной организации [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://managmen.blogspot.com/2013/01/blog-post.html>- 13.07.2016

53 Экономическое обоснование управленческих решений [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://pandia.ru/text/80/223/1059.php>

54 Принятие управленческих решений [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://docplayer.ru/75028541-Prinyatie-upravlencheskih-resheniy.html>

55 Введение в менеджмент [Электронный ресурс].- Режим доступа: https://allbest.ru/otherreferats/management/00061098_0.html

56 Роль менеджмента в современной организации [Электронный ресурс].- Режим доступа: https://otherreferats.allbest.ru/management/00061098_0.html

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Реестр энергетических паспортов ООО «ЭнергоЦентр»

| Наименование предприятия | Адрес, телефон, руководитель | Регистрационный номер ООО Энерго-центр | Регистрационный номер СРО |
|---|---|--|---------------------------|
| Воинская часть № 28178 | Москва | 01-ЭЦ 20.04.2011 | 01-15.04.2011 |
| ОАО «Калужский турбинный завод» | г. Калуга, ул. Московская, 241 Максимов Ю.А. | 02-ЭЦ 29.04.2011 | 0001/2-Э |
| ГУК «Амурский областной театр драмы» | г. Благовещенск, Амурская область ул. Ленина, 146 Бедина Т.Ф. | 03-ЭЦ 29.04.2011 | 0005-Э |
| Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад №8 | г. Сковородино, Амурская область. ул. Ленина, 139 Сараева Н.В. | 04-ЭЦ 29.04.2011 | 0004-Э |
| Муниципальное общеобразовательное учреждение средней общеобразовательной школы рабочего поселка (поселок городского типа) Уруша | Пгт Уруша, Сковородинский район, ул. Транспортная, 27, Амурской области Боброва Г.А. | 05-ЭЦ 29.04.2011 | |
| ГУП «Амурская областная научная библиотека имени Н.Н. Муравьева-Амурского» | г. Благовещенск, Базарная Г.А. | 06-ЭЦ 29.04.2011г. | 0002-Э |
| Муниципального общеобразовательного учреждения средней образовательной школы №3 | г. Сковородино, Ул. Дзержинского, 7 Борисов М.Г. | 07-ЭЦ 29.04.2011г. | |
| Участковая больница пос. Бамовский-Сковородинского района ул. Октябрьская, 6А | Амурская область г. Сковородино, Сковородинского района, ул. Победы, 10 | 8-ЭЦ 4.05.2011 | 0003-Э |
| ООО «Коммунальные сети Ракитинское» с. Ракитное Хабаровского Муниципального района Хабаровского края | С. Ракитное, Хабаровский р-н, Хабаровский край, ул. Центральная, д.32 8(4212) 29-06-22 | 9-ЭЦ 03.06.2011 | 0011-Э |
| МУК «Районная межпоселенческая централизованная библиотечная система», библиотека-филиал поселка Березовый Солнечного муниципального района Хабаровского края | п. Березовый, Солнечный район, Хабаровский край, ул. Ленина, д. 22 8(4212)5-62-25 | 10-ЭЦ 03.06.2011 | 0010-Э |
| ООО «Теплоэнергетическое предприятие 1» | Ул. Строителей, дом 8, п. Сол- | 11-ЭЦ 03.06.2011 | |

| | | | |
|---|---|-------|--------|
| п. Солнечный, Солнечного района, Хабаровского края | нечный , Солнечный р-н, Хабаровского края 8(42146) 2-30-62 | | |
| Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей детская школа искусств поселка Березовый Солнечного района Хабаровского края | Ул. Школьная, дом ,12 П. Березовый, Солнечный район, хабаровского края 8(42146) 5-51-76 | 12-ЭЦ | |
| МДОУ Детский сад № 6 Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Менжинского, д. 60 | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Менжинского, д. 60 (48534) 2-09-66 | 13-ЭЦ | 0016-Э |
| МОУ СОШ № 6 Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Кирова, д.13 | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Кирова, д.13 (48534) 2-42-75 | 14-ЭЦ | 0015-Э |
| МОУ СОШ № 1 Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Юбилейный проезд, д.5 | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Юбилейный проезд, д.5 (48534) 2-30-78 | 15-ЭЦ | 0013-Э |
| МОУ СОШ № 3 Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Чернышевского, д.1 | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Чернышевского, д.1 (48534) 2-32-78 | 16-ЭЦ | 0014-Э |
| ДОД ДЮСШ «Спринт» Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Молодежная, д.7 | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Молодежная, д.7 (48534) 2-07-47 | 17-ЭЦ | 0012-Э |
| МОУ Полянская ООШ Ярославская область, Гаврилов-Ямский район, д. Поляна, ул. Клубная, д.10 | Ярославская область, Гаврилов-Ямский район, д. Поляна, ул. Клубная, д.10 (48534) 36-1-35 | 18-ЭЦ | 0020-Э |
| МОУ Шопшинская СОШ Ярославская область, Гаврилов-Ямский район, с. Шопша, ул. Центральная, д.5 | Ярославская область, Гаврилов-Ямский район, с.Шопша, ул. Центральная, д.5 | 19-ЭЦ | 0022-Э |

| | | | |
|--|--|-------|--------|
| | (48534) 32-7-31 | | |
| МОУ Ильинская ООШ Ярославская область, Гаврилов-Ямский район, с. Ильинское-Урусово, ул. Почтовая, д.17 | Ярославская область, Гаврилов-Ямский район, с.Ильинское-Урусово, ул. Почтовая, д.17 | 20-ЭЦ | 0018-Э |
| МДОУ ДСКВ Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Менжинского, д.22 | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Менжинского, д.22 (48534) 2-17-66 | 21-ЭЦ | 0029-Э |
| МДОУ детский сад 10 Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Комарова, д.22 | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Комарова, д.22 (48534) 2-19-66 | 22-ЭЦ | 0028-Э |
| МОУ ДОД Дворец детского творчества, Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Советская, д.2 | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Советская, д.2 (48534)2-38-66 | 23-ЭЦ | 0024-Э |
| МДОУ Детский сад № 1 | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Луначарского, д.17 (48534) 2-00-66 | 24-ЭЦ | 0025-Э |
| МОУ Великосельская СОШ | Ярославская область, г. Гаврилов-Ямский район, с. Велмское ул. Некрасовская, д.1 (48534) 38-1-44 | 25-ЭЦ | 0023-Э |
| МУ «Гаврилов-Ямская ЦРБ» | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Пирогова, д.6 (48534) 2-01-03 | 26-ЭЦ | 0031-Э |
| МДОУ Детский сад № 3 | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Менжинского, д.51 (48534) 2-40-78 | 27-ЭЦ | 0027-Э |

| | | | |
|--|---|-------|--------|
| МДОУ Детский сад № 2 | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Юбилейный пр., д.2 (48534) 2-02-66 | 28-ЭЦ | 0026-Э |
| МОУ Строгинская СОШ | Ярославская область, г. Гаврилов-Ямский район, с. Строгинское, ул. Центральная, д.16 (48534) 35-1-32 | 29-ЭЦ | 0021-Э |
| ООО «Тунгусские электрические сети» | Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Дзержинского, 56 т/ф 8(4212)47-05-50, Директор Каравянский Николай Николаевич | 30-ЭЦ | |
| ООО «Капитал-Магнезит» | п. Андреево, Судогодский район, Владимирская область (49235) 3-13-93 | 31 ЭЦ | 0019-Э |
| МОУ СОШ № 2 Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Директор Акимова Татьяна Леонидовна | Ярославская область, г. Гаврилов-Ям, ул. Калинина, д. 4 (4212) 2-19-78 | 32-ЭЦ | 0030-Э |
| Муниципальное учреждение здравоохранения Центральная районная больница Солнечного района Амбулатория, п. Хурмули | Хабаровский край, Солнечный район, п. Хурмули, ул. Ключевская, дом 23 | 33-ЭЦ | 0033-Э |
| Муниципальное учреждение здравоохранения Центральная районная больница Солнечного района Пищеблок, п. Солнечный | Хабаровский край, Солнечный район, п. Хурмули, ул. Ключевская, дом 23 | 34-ЭЦ | 0032-Э |
| ОАО Покровский рудник, Амурская область, | Амурская область | 35-ЭЦ | 0090-Э |
| Воинская часть № 21247 Основной объект | Московская область, | 36-ЭЦ | |
| Воинская часть № 21247 Объект ОПАЛ | Московская область | 37-ЭЦ | |
| Воинская часть № 21247 Объект Зенит | Московская область | 38-ЭЦ | |

| | | | |
|--|--|-------|---------|
| ФГУ «Войсковая часть 52295» , объект «Большая Серпуховская» | Москва | 39-ЭЦ | 0019-Э |
| ФГУ «Войсковая часть 52295», объект «Лубянский» | Москва | 40-ЭЦ | |
| ФГУ «Войсковая часть 52295», объект «Ленинский» | Москва | 41-ЭЦ | |
| ФГУ «Войсковая часть 52295», объект «Измайлово» | Москва | 42-ЭЦ | |
| ФГУ «Войсковая часть 52295», объект «Пожарский» | Г. Москва | 43-ЭЦ | |
| ФГУ «Войсковая часть 52295», объект «Фуркасовский» | Г.Москва | 44-ЭЦ | |
| ФГКУ «Авангард» Росрезерв 8(42362) 95-1-14 30-03-76 | Приморский край, Анучинский р-н, с. Чернышевка, ул. Лермонтова, 1 | 45-ЭЦ | 0077-Э |
| МБУЗ «Детская городская клиническая больница» г. Владивостока | Приморский край, г. Владивосток, пр-т Острякова, 27 | 46-ЭЦ | 0080-Э |
| ОАО «Специализированное конструкторское бюро радиоизмерительной аппаратуры» | г. Нижний Новгород | 47-ЭЦ | 0079-Э |
| ФКУ «Санаторий профилакторий «Поречье» | Московская область Можайский р-н с. Поречье (495) 992-99-46 | 48-ЭЦ | 0078-ЭЦ |
| МУП Администрация Солнечного муниципального района Хабаровский край, П. Солнечный | Хабаровский край п. Солнечный Администрация | 49-ЭЦ | |
| ФКУ «Санаторий «Правда» | г. Сочи | 50-ЭЦ | |
| ФКУ «Санаторий «Правда», Объект «Хозяйственная База» | г. Сочи | 51-ЭЦ | |
| ФКУ «Санаторий «Правда», Объект аул «Большой Кичмай» | г. Сочи | 52-ЭЦ | |
| ФКУ «Санаторий «Правда», Объект «Лаура» | г. Сочи | 53-ЭЦ | |
| Средняя школа поселка Лиан | Хабаровский край, Солнечный район | 54-ЭЦ | 0097-Э |
| МДОУ «Сережка» | п. Березовый Солнечный район | 55-ЭЦ | 0094-Э |
| МДОУ детский сад «Теремок» п. Березовый Солнечного муниципального района Хабаровского края | п. Березовский Солнечного муниципального района р-на Хабаровский край | 56-ЭЦ | 0095-Э |
| МДОУ детский сад «Рябиனுшка» п. Хурмули Солнечного муниципального | П. Хурмули Солнечного му- | 57-ЭЦ | 0093-Э |

| | | | |
|--|---|-------|--------|
| района Хабаровского края | муниципального р-на Хабаровского края | | |
| МДОУ детский сад «Радуга» Хабаровский край | С. Эворон Хабаровский край | 58-ЭЦ | 0092-Э |
| МДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по физическому развитию детей № 4 рабочего поселка Переславка муниципального района имени Лазо Ха- баровского края | Рабочий посе- лок Переяслав- ка муниципаль- ного района имени Лазо Ха- баровский край | 59-ЭЦ | 0101-Э |
| МДОУ детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по художественно- эстетическому развитию детей № 7 рабо- чего поселка Переяславка муниципаль- ного района имени Лазо Хабаровского края | Рабочий посе- лок Переяслав- ка муниципаль- ного района имени Лазо Ха- баровский край | 60-ЭЦ | 0091-Э |
| Муниципальное бюджетное общеобразо- вательное учреждение начальная обще- образовательная школа рабочего поселка Переяславка | Рабочий посе- лок Переяслав- ка муниципаль- ного района имени Лазо Хабаровский край | 61-ЭЦ | 0100-Э |
| Муниципальное общеобразовательное учреждение средняя общеобразователь- ная школа № 2 рабочего поселка Переяс- лавка муниципального р-на имени Лазо Хабаровского края | Рабочий посе- лок Переяслав- ка муниципаль- ного района имени Лазо Хабаровский край | 62-ЭЦ | 0096-Э |
| Муниципальное общеобразовательное учреждение средняя общеобразователь- ная школа № 1 р.п. Переяславка муници- пального района имени Лазо Хабаров- ского края | Рабочий посе- лок Переяслав- ка муниципаль- ного района имени Лазо Хабаровский край | 63-ЭЦ | 0099-Э |
| ФКУ «Дом – интернат» | Московская об- ласть | 64-ЭЦ | |
| МУП Волжская Автомобильная колонна 1732 г. Волжский | г. Волжский Волгоградской области | 65-ЭЦ | 0086-Э |
| Эксплуатационное локомотивное депо Тында –структурное подразделение Ди- рекции тяги- филиал ОАО «РЖД» | Хабаровский край | 66-ЭЦ | |
| ЭЛД Тында – структурное подразделе- ние Дирекция тяги –филиала ОАО «РЖД» Гараж ст. Верхнезейск | Хабаровский край | 67-ЭЦ | |
| Федеральная дистанция энергоснабже- ния –структурное подразделение Даль- невосточной железной дороги –филиала ОАО «РЖД» | Хабаровский край | 68-ЭЦ | |

| | | | |
|--|------------------|-------|--|
| Здание ЭЧ ст. Маревая | | | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД Гараж ст. Маревая | Амурская область | 69-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение Здание ЭЧ ст.Дипкун | Амурская область | 70-ЭЦ | |
| Федеральная дистанция энергоснабжения –структурное подразделение Дальневосточной железной дороги –филиала ОАО «РЖД» Здание РППЦ ст. Дипкун | Амурская область | 71-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение Гараж ст.Дипкун | Амурская область | 72-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ПОЭО ст. Дипкун | Амурская область | 73-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение Монтерский пункт ст. Тутаул | Амурская область | 74-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение РППЦ ст. Тутаул | Амурская область | 75-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД ПОЭО ст. Верхнезейск | Амурская область | 76-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД Гараж ст. Верхнезейск | Амурская область | 77-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД ДАЭС ст. Огорон | Амурская область | 78-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД | Амурская область | 79-ЭЦ | |

| | | | |
|--|------------------|-------|--|
| Гараж ст. Огорон | | | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД РПЦ ст. Тунгала | Амурская область | 80-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖ Гараж ст. Тунгала | Амурская область | 81-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД ДАЭС ст. Дугда | Амурская область | 82-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Монтерский пункт ст. Дугда | Амурская область | 83-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Здание ЭЧ ст. Февральск | Амурская область | 84-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Вспомогательный корпус ст. Февральск | Амурская область | 85-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД РПЦ ст. Февральск | Амурская область | 86-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Гараж ст. Февральск | Амурская область | 87-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД ПОЭО ст. Февральск | Амурская область | 88-ЭЦ | |
| Февральская дистанция электроснабжения –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД | Амурская область | 89-ЭЦ | |

| | | | |
|--|-------------------------|--------------|--|
| <p>ния –структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД ДАЭС ст. Иса</p> | <p>ласть</p> | | |
| <p>Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Здание ТП-35 ст. Могот</p> | <p>Амурская область</p> | <p>90-ЭЦ</p> | |
| <p>Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Монтерский пункт ст. Могот</p> | <p>Амурская область</p> | <p>91-ЭЦ</p> | |
| <p>Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Здание ТП-35 ст. Муртыгит</p> | <p>Амурская область</p> | <p>92-ЭЦ</p> | |
| <p>Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Здание ТП-35 ст. Аносовская</p> | <p>Амурская область</p> | <p>93-ЭЦ</p> | |
| <p>Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Гараж ст. Аносовская</p> | <p>Амурская область</p> | <p>94-ЭЦ</p> | |
| <p>Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Табельная ст. Аносовская</p> | <p>Амурская область</p> | <p>95-ЭЦ</p> | |
| <p>Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Монтерский пункт ст. Олекма</p> | <p>Амурская область</p> | <p>96-ЭЦ</p> | |
| <p>Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Здание ТП-35 ст. Олекма</p> | <p>Амурская область</p> | <p>97-ЭЦ</p> | |
| <p>Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры –</p> | <p>Амурская область</p> | <p>98-ЭЦ</p> | |

| | | | |
|---|------------------|--------|--|
| структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Монтерский пункт ст. Юктали | | | |
| Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Здание ТП-35 ст. Юктали | Амурская область | 99-ЭЦ | |
| Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Здание ТП-35 ст. Чильчи | Амурская область | 100-ЭЦ | |
| Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Здание сетевого района ст. Лопча | Амурская область | 101-ЭЦ | |
| Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Здание ТП-35 ст. Лопча | Амурская область | 102-ЭЦ | |
| Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Монтерский пункт ст. Ларба | Амурская область | 103-ЭЦ | |
| Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Здание ТП-35 ст. Ларба | Амурская область | 104-ЭЦ | |
| Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Здание ТП-35 ст. Хорогочи | Амурская область | 105-ЭЦ | |
| Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Монтерский пункт ст. Кувькта | Амурская область | 106-ЭЦ | |
| Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД | Амурская область | 107-ЭЦ | |

| | | | |
|--|------------------|--------|--|
| Здание ТП-35 ст. Кувыкта | | | |
| Тындинская станция электроснабжения – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурное подразделение ДВЖД – филиала ОАО РЖД Гараж ст. Кувыкта | Амурская область | 108-ЭЦ | |
| Эксплуатационное вагонное депо ст. Тында - структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры -структурного подразделения ДВЖД-филиала ОАО РЖД Пункт технического осмотра ст. Зейск | Амурская область | 109-ЭЦ | |
| Эксплуатационное вагонное депо ст. Тында - структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры -структурного подразделения ДВЖД-филиала ОАО РЖД Пункт технического осмотра ст. Февральск | Амурская область | 110-ЭЦ | |
| Эксплуатационное вагонное депо ст. Тында - структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры -структурного подразделения ДВЖД-филиала ОАО РЖД Пожарный поезд ст. Дипкун | | 111-ЭЦ | |
| Эксплуатационное вагонное депо ст. Тында - структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры -структурного подразделения ДВЖД-филиала ОАО РЖД Пожарный поезд ст. Лопча | | 112-ЭЦ | |
| Эксплуатационное вагонное депо ст. Тында - структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры -структурного подразделения ДВЖД-филиала ОАО РЖД Пожарный поезд ст. Юктали | | 113-ЭЦ | |
| Эксплуатационное вагонное депо ст. Тында - структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры -структурного подразделения ДВЖД-филиала ОАО РЖД Пожарный поезд ст. Февральск | | 114-ЭЦ | |
| Февральская дистанция сигнализации, централизации и блокировки – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения ДВЖД – филиала ОАО «РЖД» Пост ЭЦ ст. Февральск | | 115-ЭЦ | |
| Тындинская дистанция сигнализации, централизации и блокировки – структурное подразделение Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурного | | 116-ЭЦ | |

| | | | |
|--|--|--------|--|
| подразделения ДВЖД – филиала ОАО «РЖД» Гараж ст. Юктали | | | |
| Юкталинская дистанция пути – структурное подразделения Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Дальневосточной ЖД - филиала РЖД ОЭРП ст. Олекма | | 117-ЭЦ | |
| Юкталинская дистанция пути – структурное подразделения Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Дальневосточной ЖД - филиала РЖД ОЭРП ст. Чильчи | | 118-ЭЦ | |
| Юкталинская дистанция пути – структурное подразделения Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Дальневосточной ЖД - филиала РЖД ОЭРП ст. Лопча | | 119-ЭЦ | |
| Юкталинская дистанция пути – структурное подразделения Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Дальневосточной ЖД - филиала РЖД Ангар ст. Юктали | | 120-ЭЦ | |
| Юкталинская дистанция пути – структурное подразделения Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Дальневосточной ЖД - филиала РЖД Здание стояночного бокса № 1 ст. Юктали | | 121-ЭЦ | |
| Юкталинская дистанция пути – структурное подразделения Дальневосточной дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Дальневосточной ЖД - филиала РЖД Здание стояночного бокса № 2 ст. Юктали | | 122-ЭЦ | |