

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой
- А.Васильева А.В. Васильева
«11» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Внедрение новой услуги в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

Исполнитель
студент группы 572 - об

Сухо 11.06.2019
(подпись, дата)

Е.Ю. Суховий

Руководитель
доцент, к.э.н.

Заломская 11.06.2019
(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н.

Заломская 11.06.2019
(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Нормоконтроль

Матеишена 11.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Благовещенск 2019

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

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

Проф. А.В. Васильева

« 15 » 01 2019

ЗАДАНИЕ

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента
Суховий Екатерины Юрьевны

1. Тема выпускной бакалаврской работы

Внедрение новой услуги в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

(утверждено приказом от 20.06.2019 № 1100-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 11.06.2019

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

Статьи, научные издания

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов 1. Современные подходы к внедрению нового продукта (товара, услуги) в производство предприятий, 2. Выявление потребности внедрения новой услуги в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», 3. Разработка бизнес-плана по внедрению новой услуги в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Приложение А – Устав АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», Приложение Б – Организационная структура АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», Приложение В - Бухгалтерская отчетность и отчет о финансовых результатах АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» за 2014-2018 гг.

6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Заломская Галина Алексеевна, доцент, к.э.н.

7. Дата выдачи задания 15.01.2019

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта)

Заломская Галина Алексеевна, доцент, к.э.н.

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 15.01.2019

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 82 с., 26 таблиц, 8 рисунков, 3 приложения, 50 источников.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ОТРАСЛЕВАЯ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ, ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ, ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ, КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, ИННОВАЦИИ, ФОНДОТДАЧА, ФОНДОРЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, БИЗНЕС-ПЛАН, ИНВЕСТИЦИИ

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает АО «ДРСК», основным видом деятельности которого является «Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям».

Предметом исследования является инновационный вид услуги, внедряемый в деятельность АО «ДРСК», а также экономические и финансовые результаты деятельности предприятия, которые складываются под влиянием различных объективных и субъективных факторов.

Целью бакалаврской работы является внедрение новой услуги в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Современные подходы к внедрению нового продукта (товара, услуги) в производство предприятий	8
1.1 Использование моделей портфельного анализа в процессе внедрения нового продукта (товара, услуги) в производство	8
1.2 Актуальные проблемы бизнес-планирования при внедрении инновационного продукта (товара, услуги)	12
1.3 Анализ методологий отечественных и зарубежных ученых – экономистов по разработке и выведению инновационного товара (продукта, услуги) на рынок	15
2 Выявление потребности внедрения новой услуги в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»	22
2.3 Краткая характеристика АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»	22
2.2 Анализ внешней среды АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»	25
2.3 Анализ внутренней среды АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»	31
2.4 Выявление потребности внедрения новой услуги в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»	39
3 Разработка бизнес-плана по внедрению новой услуги в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»	51
3.1 Разработка плана маркетинга и плана производства	51
3.2 Разработка организационного и финансового планов	58
3.3 Эффективность и чувствительность бизнес-плана, риски бизнес-плана	68
Заключение	76
Библиографический список	79
Приложение А Устав АО «Дальневосточная распределительная сетевая	

компания»	83
Приложение Б Организационная структура АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»	91
Приложение В Бухгалтерская отчетность и отчет о финансовых результатах АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» за 2014-2018 гг.	94

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики выживание компаний, оказывающих услуги, в значительной степени стало зависеть от их инновационной деятельности. Но далеко не все предприятия наращивают свой инновационный потенциал. На Дальнем Востоке лишь 35 % компаний, оказывающих услуги, воплощают инновационные процессы в продукции, в управленческом или в технологическом процессе, в то время как остальные 65 % компаний опираются только на существующие в организации продукты и технологии, что провоцирует застой деятельности компании, и постепенный уход ее с рынка.

В настоящее время управление и развитие инноваций в России является слабым элементом организационно-экономического механизма управления национальной экономикой. В условиях рыночной экономики инновации способствуют усиленному развитию экономики, обеспечивают ускорение внедрения и принятия последних достижений науки в производство, а также способствуют более полной удовлетворенности потребителей в разнообразной высококачественной продукции и услугах. Проблема формирования, становления и инновационного развития в России заключается в том, что данный процесс для многих компаний затягивается, и в итоге остается не реализованным. Руководство многих компаний начинает свою инновационную деятельность с больших и рискованных проектов, без разработки детального плана их реализации, которые после не в силах завершить.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», основным видом деятельности которого является «Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям».

Предметом исследования является инновационный вид услуги, внедряемый в деятельность АО «Дальневосточная распределительная компания», а также экономические и финансовые результаты деятельности предприятия, которые складываются под влиянием различных объективных и

субъективных факторов.

Целью бакалаврской работы является внедрение новой услуги в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания».

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

1) изучить современные подходы к внедрению нового продукта (товара, услуги) в производство предприятий;

2) изучить модели портфельного анализа в процессе внедрения нового продукта (товара, услуги) в производство;

3) провести анализ методологий разработки и выведения инновационного товара (продукта, услуги) на рынок отечественных и зарубежных ученых - экономистов;

4) изучить актуальные проблемы бизнес-планирования при внедрении инновационного продукта (товара, услуги);

5) дать краткую характеристику АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»;

6) проанализировать внешнюю среду предприятия;

7) проанализировать внутреннюю среду предприятия;

8) выявить потребность внедрения новой услуги в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»;

9) разработать бизнес-план по внедрению новой услуги в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания».

В процессе написания бакалаврской работы изучались учебные пособия последующих авторов: З.А. Капелюк, А.Д. Шеремета, Р.С. Сайфулина, М.И. Баканова, А.Ю. Денисова, Фатхутдинова Р.А., Варфоломеевой В.И., Ивасенко А.Г., Кардинской Н.Л., Г.В. Савицкой, Мендель Р.В., Голубкова Е.П., практикум «Конкурентоспособность предприятия» Васильевой А.В., К.А. Раицкого, конспект лекций по курсу «Методы принятия управленческих решений» Рыбаковой Л.В. и личный опыт автора.

Методологической основой в данной работе выступает методология системного анализа.

1 СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ВНЕДРЕНИЮ НОВОГО ПРОДУКТА (ТОВАРА, УСЛУГИ) В ПРОИЗВОДСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Использование моделей портфельного анализа в процессе внедрения нового продукта (товара, услуги) в производство

Портфельный анализ - инструмент, предназначенный для идентификации и оценки руководителями своей деятельности с последующей целью вложения ресурсов в наиболее прибыльные и эффективные направления ее деятельности или снижение инвестиций в экономически неэффективные проекты.¹

Целью портфельного анализа является связывание и управление стратегиями и наиболее эффективное использование инвестиционных ресурсов с точки зрения роста финансовых результатов предприятия и достижения стабильного маркетингового положения компании. Методы, с помощью которых проводится процедура «портфельного анализа» значительно упрощают процесс анализа и выбора варианта стратегии маркетинга.

Зарубежные и отечественные ученые определяют следующие задачи портфельного анализа:

- 1) согласовывание бизнес - стратегий подразделений компании с целью достижения равновесия между подразделениями;
- 2) портфельный анализ баланса подразделений предприятия, формирование исполнительных задач подразделениям предприятия;
- 3) рассредоточение кадровых и финансовых ресурсов между подразделениями предприятия;
- 4) реструктуризация предприятия или его отдельных подразделений.

Исследователи рекомендуют при использовании портфельного анализа с целью разработки стратегии, рассматривать независимо каждую продуктовую линию компании и ее хозяйственные подразделения, что бы возможность сравнения их между собой и конкурентами была выше.

Важным направлением применения итогов портфельного анализа

¹ Шемятихина Л.Ю. Портфельный анализ как инструмент стратегического менеджмента, 2015.

считается принятие решения о внедрении инновационного продукта (товара, услуги) в деятельность предприятия.

Для принятия решения о внедрении и разработке инновационного продукта (товара, услуги) используют следующие матрицы портфельного анализа:

- 1) матрица БКГ;
- 2) матрица МакКинзи;
- 3) матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи».

Наиболее распространенный метод портфельного анализа – матрица Бостон Консалтинг Групп (BCG). Эта матрица объединяет в себе темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, создаваемый предприятием. Показатель темпов роста бизнеса отражает динамику отрасли, в которой действует бизнес-единица, а показатель доли рынка — положение бизнес-единицы на рынке в соотношении с конкурентами. Матрица BCG подразумевает четыре сценария развития продукта (товара, услуги), которые получили наименование «звезда», «денежная корова», «вопросительные знаки» и «собаки».

«Звезда» — продукт (товар, услуга), имеющий большую долю в развивающемся рынке.

«Денежная корова» — продукт (товар, услуга), имеющий значительную долю в «зрелом» рынке.

«Вопросительные знаки» - существуют в растущем рынке, они страдают от незначительности своей доли в нем.

«Собаки» обладают незначительной долей на статичном или сокращающемся рынке, требуют несоразмерно крупных объемов затрат средств и ресурсов.

Портфельный анализ помогает определить, подходит ли выбранный новый набор продуктов (товаров, услуг) с точки зрения имеющихся, у предприятия, ресурсов. С помощью портфельного анализа можно установить, подходит ли набор продуктов и услуг с точки зрения наличия средств и

управления оборотным капиталом. Каждая бизнес-единица на рисунке представляется кругом на рисунке. Центр каждого такого круга соотносится с положением бизнес-единицы на матрице, а объем области соразмерен доходу от продаж, который образуется каждой бизнес-единицей. Матрица BCG отражает также наличие средств для проведения изучений и исследований.

Матрица БКГ обладает следующими недочетами:

- 1) не предусматривает обстоятельство, что большая часть компаний функционирует на рынках со средними темпами роста и имеют относительную долю на рынке;
- 2) часть организаций и бизнес-единиц не относятся ни к одной из групп, предлагаемых в матрице, по этой причине не все предприятия могут применять ее концепцию;
- 3) матрица утрачивает значимость и не может применяться при отсутствии или сокращении темпов роста.

Альтернативный подход, который дает возможность избежать некоторых недостатков матрицы БКГ, был предложен консалтинговой компанией McKinsey² для одной из самых крупных и диверсифицированных компаний мира General Electric. Попытка проанализировать довольно многообразный портфель компании General Electric привела к идее построения матрицы из девяти ячеек (рисунок 1), основанной на двух параметрах – долгосрочной привлекательности отрасли и сильных сторон (конкурентоспособности)



предприятия.

² Шемятихина Л.Ю. Портфельный анализ как инструмент стратегического менеджмента, 2015.

Рисунок 1 – Матрица МакКинзи

В матрице МакКинзи размер отрасли изображают в виде круга определенного диаметра и с установленными координатами центра, а частью в круге показывают долю хозяйственной единицы на рынке.

Для «Победителя 1» свойственны значительная степень привлекательности рынка и достаточное преимущество организации на нем.

«Победитель 2» определяется значительной степенью привлекательности рынка и средним уровнем положительных сторон предприятия.

Положение «Победитель 3» свойственно предприятиям, рыночная привлекательность которых держится на среднем уровне, но при этом их преимущества на таком рынке бесспорны и велики.

«Проигравший 1» - позиция со средней привлекательностью рынка и невысоким уровнем относительных преимуществ на рынке.

«Проигравший 2» - позиция с низкой привлекательностью рынка и средним уровнем относительных преимуществ на рынке.

«Проигравший 3» - позиция с невысокой привлекательностью рынка и низкой степенью относительных преимуществ предприятия в этом виде бизнеса.

Бизнес-единицы, попадающие в три ячейки, расположенные вдоль диагонали, идущие от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют пограничными.

Если бизнес принадлежит к подозрительным видам (верхний правый угол), в таком случае предполагаются последующие варианты стратегических решений:

- 1) формирование компании в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают преобразоваться в сильные стороны;
- 2) акцентирование предприятия своей ниши на рынке и инвестирование в нее;
- 3) ликвидация данного вида бизнеса.

Модель «Дженерал Электрик – МакКинзи» представляет собой матрицу, состоящую из девяти ячеек. В данной матрице анализ осуществляется по следующим параметрам:

- 1) привлекательность СЗХ;
- 2) позиция в конкуренции.

Динамику второго фактора (привлекательность стратегической зоны хозяйствования) позволяет проанализировать матрица «Дженерал Электрик-МакКинзи». Однако матрица имеет следующие недостатки:

- 1) сложности учета рыночных отношений (границ и масштаба рынка), чрезмерно большое количество критериев, которые необходимо рассмотреть;
- 2) субъективность оценки позиций;
- 3) статичный характер модели;
- 4) характерен общий характер рекомендаций, трудности определения стратегий из имеющихся альтернатив.

Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи», как и матрица BCG, из-за существующих недочетов носит только рекомендательный характер.

Согласно результатам исследования ключевых матриц портфельного анализа, делаем вывод, что все они применяются согласно конкретным принципам – это разделение деятельности предприятия по конкретным сегментам и сравнение стратегической ценности различных направлений. Условиями ко всем матрицам считаются тщательное сегментирование рынка и наличие системы сбора стратегической информации, ее достоверность. Достоинством использования матриц считается, в таком случае, уравнивание направлений деятельности предприятия, достижение прибыли в краткосрочной и долгосрочной перспективе; также обращают внимание, как на привлекательность рынка, так и на конкурентный потенциал фирмы; помогают определить приоритеты в распределении ресурсов организации; предлагают различные стратегии для каждого вида деятельности, отталкиваясь от конкретных данных.

1.2 Актуальные проблемы бизнес-планирования при внедрении

инновационного продукта (товара, услуги)

Бизнес-планирование представляет собой не только оценку предпринимательской деятельности предприятия, компании, но и является необходимым инструментом проектных и инвестиционных решений, основываясь на потребностях рынка и сложившейся, на рынке, ситуацией.

Бизнес-планированием предусматривается решение как стратегических, так и тактических задач, которые стоят перед руководством предприятия.

Цель бизнес-планирования – решение задач определения, оценки и обоснования мероприятий, которые предназначены для совершенствования продукта и технологии предприятия, для решения о производстве инновационного продукта или для учреждения новой компании.

Большое значение в эффективной деятельности предприятия имеет детально проработанный бизнес-план, так как именно он гарантирует выработку стратегии организации, а также способствует обеспечению более эффективного функционирования предприятия.

Сложности при внедрении детально разработанного бизнес-плана заключаются в трудности поиска наиболее полной и актуальной информации.

В России реализация бизнес-планирования при внедрении инновационного продукта заключается в комплексе характерных особенностей. К таким особенностям на современном этапе относится постоянно трансформирующиеся экономические события, которые выдвигают задачу долговременного планирования. В итоге, высший менеджмент предприятия оказывается вынужден прогнозировать результаты деятельности компании самостоятельно, учитывая факторы конкурентной борьбы, изменение на отраслевых рынках, процессы инфляции и др.³

Однако, в то же время у российских предпринимателей часто отсутствует профессиональная подготовка, необходимая для грамотной разработки бизнес-плана, учитывая современные экономические условия и состояние рынка. Отсутствие опыта нередко приводит к такому виду принятия решений, как

³ Богомолова В.А. Бизнес-планирование, 2014.

интуитивное регулирование на формирующиеся ситуации. Данный вид принятия решений является неэффективным в условиях современной экономики. И именно поэтому, руководители предприятий избегают долговременного бизнес-планирования.

Согласно современному промышленному производству, эффективное бизнес-планирование состоит, в первую очередь из деловых и личных качеств руководителей, экономической и профессиональной подготовки, различных профессиональных достижениях, финансового и материально технического обеспечения.

При разработке и внедрении инновационного продукта, бизнес-планирование основывается на конкретных принципах, роль которых сильно растет в инновационной деятельности предприятия, поскольку такая деятельность всегда связана со сверхрисками.

Бизнес-планирование, как один из специфических видов планирования основывается на следующих принципах:

- 1) объективность в оценке, не только текущей ситуации, но и планируемой деятельности;
- 2) гибкость: бизнес-планирование требует быстрый отклик на изменение внешней и внутренней среды, не только на стадии планирования, но и в процессе реализации;
- 3) оптимизация инновационного процесса – непрерывное стремление к улучшению планируемых результатов;
- 4) альтернативность – присутствие альтернативных вариантов как инструмент преодоления рисков и оптимизации результатов.

Придерживаясь вышеперечисленных принципов, руководитель значительно снижает возможность возникновения сверх-рисков.

Делая вывод, необходимо подчеркнуть, что при бизнес-планировании внедрения инновационного продукта рекомендуется учитывать существующие проблемы, связанные с ним, а также придерживаться конкретных принципов процесса планирования, для того, чтобы достигнуть наиболее эффективных

экономических результатов деятельности предприятия. Также, для эффективного бизнес-планирования, необходимо развивать деловые и личные качества руководителей и специалистов.

1.3 Анализ методологий отечественных и зарубежных ученых-экономистов по разработке и выведении инновационного товара (продукта, услуги) на рынок

Предприятие, учитывая стремительные изменения предпочтений потребителей, изменения технологий и состояние конкуренции, не должно рассчитывать только на существующие у него товары. Покупатель желает и ожидает новейших и улучшенных продуктов (товаров, услуг). И соперники прикладывают максимально стараний для того, чтобы обеспечить потребителя этими инновациями. Таким образом, любое предприятие должно иметь свою программу разработки инновационных продуктов (товаров, услуг).

Зарубежные исследователи, такие как Ф. Котлер, Л. Роджерс и Дж. Виртес, выделяют два способа получения новинки. Во-первых, путем приобретения со стороны, а во-вторых, вследствие своих собственных усилий, т.е. основав на предприятии отдел исследований и разработок. Особый интерес ученые-экономисты уделяют ходу разработки инновационных товаров (продуктов, услуг). Под «инновационными» подразумеваются уникальные изделия, усовершенствованные варианты или модификации существующих товаров (продуктов, услуг), а также новые марки-плоды НИОКР предприятия.

Филипом Котлером были разработаны следующие этапы создания инновационных товаров⁴ (продуктов, услуг):

- 1) Формирование идей (на данном этапе для инновационного продукта поиски необходимо вести систематически).
- 2) Отбор идей (целью этапа является выявление и отсеивание неперспективных альтернатив).
- 3) Разработка замысла и его проверка (на данном этапе необходимо четкое разграничение между идеей, замыслом и образом продукта, а после

⁴ Котлер Ф. Основы маркетинга, 2014.

важно детально проработать идею, обозначить ее значимыми и понятными, для потребителя, понятиями).

4) Разработка стратегии маркетинга (предстоит создать предварительную стратегию маркетинга по выходу на рынок с конкретным продуктом). Стратегию маркетинга исследователи описывают в трех частях:

- в первой части представляется характеристика величины, структуры и поведения целевого рынка, предполагаемого позиционирования товара, а также показателей выручки, доли рынка и прибыли на несколько лет вперед);

- вторая часть (даются сведения о планируемой цене продукта, о подходе к распределению расходов и смете затрат на маркетинг в течение первого года);

- третья часть (описываются планируемые цели по показателям сбыта, выручки и прибыли, а также расписывают долговременный подход к определению маркетингового комплекса);

5) Анализ возможностей производства и сбыта (необходим анализ планируемых показателей продаж, а также издержек и прибыли для того, чтобы оценить планируемую привлекательность проекта).

6) Разработка товара. Когда замысел товара преодолевает этап анализа имеющихся возможностей производства и сбыта, необходимо перейти к этапу НИОКР (на этом этапе замысел преобразуется в реальный товар).

7) Испытания в рыночных условиях (испытание продукта и маркетинговой программы в обстановке, которая более приближена к реальному использованию).

8) Развертывание коммерческого производства. На этом этапе, результаты испытаний в рыночных условиях помогают руководителям предприятий принять окончательное решение о целесообразности выпуска инновационного продукта, благодаря достаточному объему информации.

Также зарубежные ученые-экономисты отмечают, что при выходе на рынок с инновационным товаром (продуктом, услугой) предприятию необходимо определить, когда, где, кому и как его предложить.

Филип Котлер к этапам жизненного цикла товара (услуги, продукта)

определил следующий подход:

1) стадия выведения на рынок - период медленного роста сбыта согласно выходу товара (продукта, услуги) на рынок;

2) стадия роста – период, когда товар (продукт, услуга) воспринимается рынком быстро, характеризуется быстрым ростом прибылей;

3) стадия зрелости – период, когда темпы сбыта замедляются из-за того, что товар (продукт, услуга) уже достиг восприятия у большинства потенциальных потребителей;

4) стадия упадка - период, когда происходит быстрое падение сбыта и снижение прибылей.

Отечественные ученые-экономисты, такие как Е.И. Мазилкина, Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев также выработали свои методологии разработки и выведения продукта (товара, услуги) на рынок.

Отечественные исследователи выделяют ряд особенностей, связанных с процессом разработки и выведения инновационного продукта (товара, услуги) на рынок:

1) краткие сроки (из-за слишком быстрой и нестабильной экономической ситуации, и слабого стратегического планирования деятельности предприятия);

2) неверный принцип принятия решений (по воле и распоряжению руководства, а не руководствуясь результатами оценки условий и необходимости);

3) приоритет продукта над покупателем при разработке (как правило, целевая группа выбирается позднее, под готовый продукт);

4) ориентация на западные примеры и их дублирование;

5) «псевдо инновационные» продукты (реализация более дешевых продуктов за счет снижения себестоимости);

6) учет сохранения госрегулирования и социально-политических интересов в ряде отраслей народного хозяйства, действие национальных программ развития экономики;

7) массовое импортозамещение продуктов (товаров, услуг) на рынке.

Е.И. Мазилкина предлагает определять три типа новых товаров:

1) нововведение – товар, новый как для потребителей, так и для организации, вызывающий обычно определенные изменения в поведении потребителей и структуре потребления;

2) новый товар-дубликат – это товар, известный на рынке, но новый для организации;

3) модификации товара – это товары, известные организации, но новые для потребителей.

Процедура разработки нового товара предполагает несколько этапов:

1) поиск и отбор идей новых товаров (среди наиболее распространенных и применяемых в компаниях методов генерации идей выделяют: метод перечисления признаков, принудительное сочетание, морфологический анализ, определение нужд и проблем потребителей, мозговую атаку, синектику);

2) определение концепции нового товара;

3) разработка товара;

4) вывод нового товара на рынок.

На каждом из этих этапов необходимо тщательно разработать стратегические решения, а также выявить и оценить возможные риски, так как это определяет успех товара на рынке.

Также Е.И. Мазилкина выявила следующие основные причины неудач новых продуктов:

1) отсутствие четкой и адекватной концепциям новинки;

2) решение продуктом технико-технологических проблем без удовлетворения основных нужд потребителя;

3) плохая координация усилий сотрудников и подразделений при выводе нового продукта;

4) ожидание руководством мгновенного финансового эффекта от новинки, неготовность к долгосрочным инвестициям и продвижению;

5) низкое качество товара;

- б) неправильная ценовая политика;
- 7) несвоевременность вывода продукта на рынок;
- 8) слабость дистрибьюции и отсутствие мер маркетинговой поддержки продаж.

Е.И. Мазилкина разработала следующие ключевые факторы успеха новых товаров:

- 1) превосходство товара (наличие уникальных свойств, приносящих покупателю дополнительные преимущества, способствующих лучшему восприятию и заинтересованности);
- 2) маркетинговое ноу-хау (лучшее понимание рынка, направленность разработки на рынок и на клиента);
- 3) технологическое ноу-хау.

Таким образом, при формировании стратегии разработки и выведения на рынок нового продукта по методологии Е.И. Мазилкиной необходим учет всех рассмотренных выше факторов успеха и причин неудач, а также тщательная проработка этапов создания продукта и выбор тактики его выведения на рынок, соответствующей его позиционированию и устанавливаемому уровню цены и стимулирования сбыта. Совокупность этих мер и стратегический подход к процессам разработки и выведения нового продукта на рынок способствуют:

- 1) повышению конкурентоспособности новинок;
- 2) снижению рисков при их выпуске;
- 3) формированию в организации отлаженной системы создания новых товаров;
- 4) недопущению возникновения излишних затрат благодаря оценке концепций новых продуктов на ранних стадиях разработки и пробному маркетингу.

Г.Я. Гольдштейн и А.В. Катаев выделили следующие этапы процесса разработки и выведения товара на рынок:

- 1) Обзор рыночной ситуации и генерация идей. Методы генерации идей включают мозговую атаку, гар-метод, опросы и т.д. Целесообразен и более

широкий сбор любых идей без их немедленной критики.

2) Фильтрация идей. После того как фирма выделила идеи потенциальных товаров, она должна провести их фильтрацию, чтобы исключить из рассмотрения неподходящие. Как правило, такая фильтрация производится на первичной стадии с помощью балльных оценок идей по соответствующим фильтрующим перечням, где содержатся критерии оценок идей, их веса и пределы балльных оценок. Критерии фильтрации:

- общие критерии (потенциальная прибыль, существующая конкуренция, потенциальная конкуренция, размер рынка, уровень инвестиций, возможность патентования, степень риска);

- маркетинговые критерии (соответствие маркетинговым возможностям, воздействие на существующую продукцию, привлекательность для существующих потребительских рынков, потенциальная длительность жизненного цикла продукции, воздействие на образ фирмы, устойчивость к сезонным воздействиям);

- производственные критерии (соответствие производственным возможностям, время до начала коммерческой реализации, простота производства, доступность трудовых и материальных ресурсов, возможность производства по конкурентоспособным ценам).

3) Проверка концепции и экономический анализ. Проверить концепцию - значит представить потребителю предлагаемый товар и оценить его отношение к нему и намерение сделать такую покупку.

4) Экономический анализ. Должен включать:

- прогнозы спроса;
- прогнозы издержек;
- оценку конкуренции;
- оценку требуемых инвестиций;
- оценку прибыльности.

5) Разработка и испытания нового продукта.

6) Пробный маркетинг. Выделяют следующие области проведения

пробного маркетинга:

- телевизионный ареал;
- испытываемый город;
- локальная область (например, ближайшие к супермаркету кварталы);
- испытываемые учреждения (для промышленного маркетинга).

Решение о том, как долго продолжать работу или оканчивать ее при пробном маркетинге (т.е. остановиться на полученных результатах или продолжить работу, стремясь их уточнить, уменьшить риск), является главным. В то же время такой пробный маркетинг может быть использован для испытаний специфических элементов маркетингового комплекса (версий продукта, особенностей его продвижения, окружающей среды, каналов распределения и цены и т.д.). В этом случае могут быть использованы еще меньшие объемы пробного маркетинга.

Рассмотренные методологии отечественных и зарубежных ученых-экономистов имеют общие черты описания процесса разработки и вывода товара на рынок.

Таким образом, для эффективного внедрения нового продукта в производство предприятия необходимо использование матрицы БКГ (модель портфельного анализа), учитывать актуальные проблемы бизнес-планирования при внедрении инновационного товара, придерживаться определенных принципов процесса бизнес-планирования, а также развивать деловые и личные качества персонала предприятия. Для достижения положительного результата, рекомендуем придерживаться общей методологии по разработке и выводу инновационного товара на рынок, выделенной при анализе методологий отечественных и зарубежных ученых-экономистов.

2 ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ УСЛУГИ В ПРОИЗВОДСТВО АО «ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ»

2.1 Краткая характеристика АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» - территориальная сетевая организация оказывает услуги по передаче электрической энергии субъектам оптового и розничного рынков электрической энергии, а также по технологическому присоединению энергопринимающих устройств юридических и физических лиц к электросетевому комплексу на территории Дальнего Востока: Амурской области, Хабаровского и Приморских краев, Еврейской АО, южной части республики Якутии (САХА).

АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» входит в Группу РусГидро. Единственным акционером АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» является Публичное акционерное общество «Дальневосточная энергетическая компания» (ПАО «ДЭК»), которое владеет 100 % обыкновенных акций Общества. ПАО «РусГидро» владеет 52,07 % от уставного капитала ПАО «ДЭК» (1,04 % – прямой контроль; 51,03 % – косвенный контроль). Акционерное общество «РАО Энергетические системы Востока» (АО «РАО ЭС Востока») владеет 51,03 % от уставного капитала ПАО «ДЭК» (прямой контроль). ПАО «РусГидро» владеет 84,39 % от уставного капитала АО «РАО ЭС Востока» (прямой контроль). АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» обеспечивает передачу и распределение электрической энергии по распределительным сетям на территориях Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края и южного района Республики САХА (Якутия), а также оказывает услуги по технологическому присоединению к электрическим сетям компании на данных территориях. Общая площадь регионов обслуживания составляет 1 604,3 тыс. кв. км, численность населения данных регионов - по итогам Всероссийской

переписи населения 2010 г. составила свыше 5,2 млн. человек. В обслуживании компании на конец отчетного периода находилось 58,111 тысяч километров линий электропередач напряжением 0,4 - 110 кВ и 709 подстанций напряжением 35- 220 кВ. Головной офис Общества расположен в г. Благовещенске Амурской области.

Основной вид деятельности:

1) 35.12 Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям.

Дополнительные виды деятельности:

1) 82.99 Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки;

2) 43.99.1 Работы гидроизоляционные;

3) 33.13 Ремонт электронного и оптического оборудования;

4) 33.14 Ремонт электрического оборудования;

5) 35.13 Распределение электроэнергии;

6) 35.30.14 Производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными;

7) 35.30.2 Передача пара и горячей воды (тепловой энергии);

8) 35.30.3 Распределение пара и горячей воды (тепловой энергии);

9) 35.30.5 Обеспечение работоспособности тепловых сетей;

10) 36.00.2 Распределение воды для питьевых и промышленных нужд.

АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» работает в составе ОЭС Востока. АО " Дальневосточная распределительная сетевая компания " обеспечивает передачу электрической энергии по распределительным сетям на территориях Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края, Южного района республики САХА (Якутия). Организационно-правовая форма и характер собственности АО «ДРСК» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Организационно-правовая форма и характер собственности АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

Организационно-правовая форма (ОПФ)	Непубличные акционерные общества
Характер собственности в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации	Коллективное предпринимательство

АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» осуществляет свою деятельность на территории Амурской области, Приморского края, Хабаровского края, Еврейской автономной области, а также юга Республики САХА (Якутия). Общая площадь указанных регионов составляет 1 604,3 тыс. км², численность населения — свыше 5,2 млн человек. В обслуживании компании свыше 58004 км линий электропередачи напряжением 0,4 — 110 кВ, 708 подстанций, установленная мощность 11 737 МВА.

Сегодня АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» обеспечивает электроэнергией территорию от Якутии до Тихого океана: крупные промышленные компании и предприятия транспорта и сельского хозяйства, социально значимые объекты, осуществляет технологическое присоединение новых потребителей к электрическим сетям.

С 2008 года в АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» начата работа в рамках интегрированной системы менеджмента: разработана система управления рисками, внедрён процессный подход в управлении, изменена организационная структура ДРСК, разработаны обязательные документированные процедуры. Интегрированная система менеджмента в компании объединила такие направления деятельности, как качество обслуживания потребителей при оказании услуг по передаче электрической энергии и услуг по технологическому присоединению к электрическим сетям, экологические аспекты, охрану труда и промышленную

безопасность.

Основными стратегическими целями компании являются: сохранение лидирующих позиций на рынке транспорта электроэнергии путём консолидации активов распределительного сетевого комплекса Дальнего Востока, улучшение качества оказываемых услуг по передаче электроэнергии и технологическому присоединению, обеспечение надёжности и безопасности работы электросетевого комплекса, повышение эффективности управления ресурсами Компании.

В связи с приведением наименования Общества в соответствие с требованиями главы 4 части первой Гражданского кодекса РФ 10 июля 2015 года осуществлена регистрация новой редакции Устава Общества, согласно которой Общество переименовано в Акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания» (АО «ДРСК») (организационно-правовая форма — непубличное акционерное общество).

2.2 Анализ внешней среды АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

Внешняя и внутренняя среда определяют успешность функционирования предприятия, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие АО «ДРСК» возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Для предприятия очень важно изучение угроз и возможностей внешней среды, так как это содействует обеспечению устойчивого существования организации и повышению эффективности менеджмента. Для выявления возможностей и угроз АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» проведен PEST-анализ (таблица 2).

Таблица 2 – Факторы внешней среды АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

Политические факторы	Экономические факторы
1	2
- увеличение ограничения на ввоз сырья,	- прогноз по росту ВВП России в 2019 г. на 1,8

принятие в силу более высоких таможенных пошлин на ввоз некоторых видов производственного оборудования; -проведение независимых экономических аудитов по охране окружающей среды и рационального природопользования; -действующая налоговая система, приводящая к установлению высоких цен на услуги в энергетике.	%; -рост инфляции до 5,5 %; -прогнозируемый рост безработицы до 5 %; - снижение уровня располагаемых доходов населения; -рост конкурентов по оказанию дополнительных видов услуг; -повышение ставки НДС до 20 %.
--	---

Продолжение таблицы 2

1	2
Социокультурные факторы	Технологические факторы
-рост уровня образования населения; -рост средней продолжительности жизни, увеличение возрастной группы старше 35 лет; -хорошая репутация у клиентов; -наличие льгот для различных слоев населения; -увеличение использования мобильного интернета; -рост количества лиц, предпочитающих использовать услугу энергетического консалтинга.	-наблюдаются технологические прорывы в энергетической отрасли; -несмотря на технологические прорывы, Российские компании не спешат вводить технологии, использующиеся в более развитых странах; -использование в энергетических компаниях инновационных технологий.

В ходе проведенного PEST-анализа, для АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» выявлены следующие возможности:

- 1) возможность выхода на новые рынки или сегменты;
- 2) возможность снижения издержек;
- 3) возможность развития инновационных проектов.

Также, кроме возможностей, у АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» существуют и угрозы, а именно:

- 1) снижение прибыли, связанной с падением реальных доходов населения;
- 2) повышение таможенных пошлин на ввоз производственного оборудования;
- 3) повышение ставки НДС до 20 %;
- 4) рост курса основных валют.

Для понимания состояния отрасли, проведем анализ микросреды с использованием: модели пяти сил Портера и матрицы БКГ.

Модель 5 сил Портера (рисунок 2) помогает на основе пяти фундаментальных сил оценить все конкурентное пространство во всех

перспективах.



Рисунок 2 – Модель 5 сил Портера

В результате анализа 5 сил Портера выявлено, что:

- 1) угроза со стороны товаров-заменителей невысокая, так как компания обладает уникальным предложением на рынке;
- 2) угроза внутриотраслевой конкуренции невысокая (рынок компании является конкурентным только в узком сегменте услуг, отсутствует

возможность полного сравнения услуг разных предприятий);

3) угроза со стороны новых игроков средняя (существует риск выхода новых игроков за счет оказания определенного спектра услуг удаленно);

4) угроза потери текущих клиентов низкая (в связи с удовлетворенностью текущим уровнем работ по всем направлениям, спрос стабилен);

5) угроза нестабильности поставщиков низкая (отношения с поставщиками стабильные, однако рыночная власть поставщиков высока, что вызывает сильную зависимость от них).

Рынок энергетики и энергетических услуг стабилен, ему не характерны резкий рост или спад. В отрасли присутствует значительное количество средних и мелких конкурентов, однако для АО «ДРСК» они не представляют значительной угрозы.

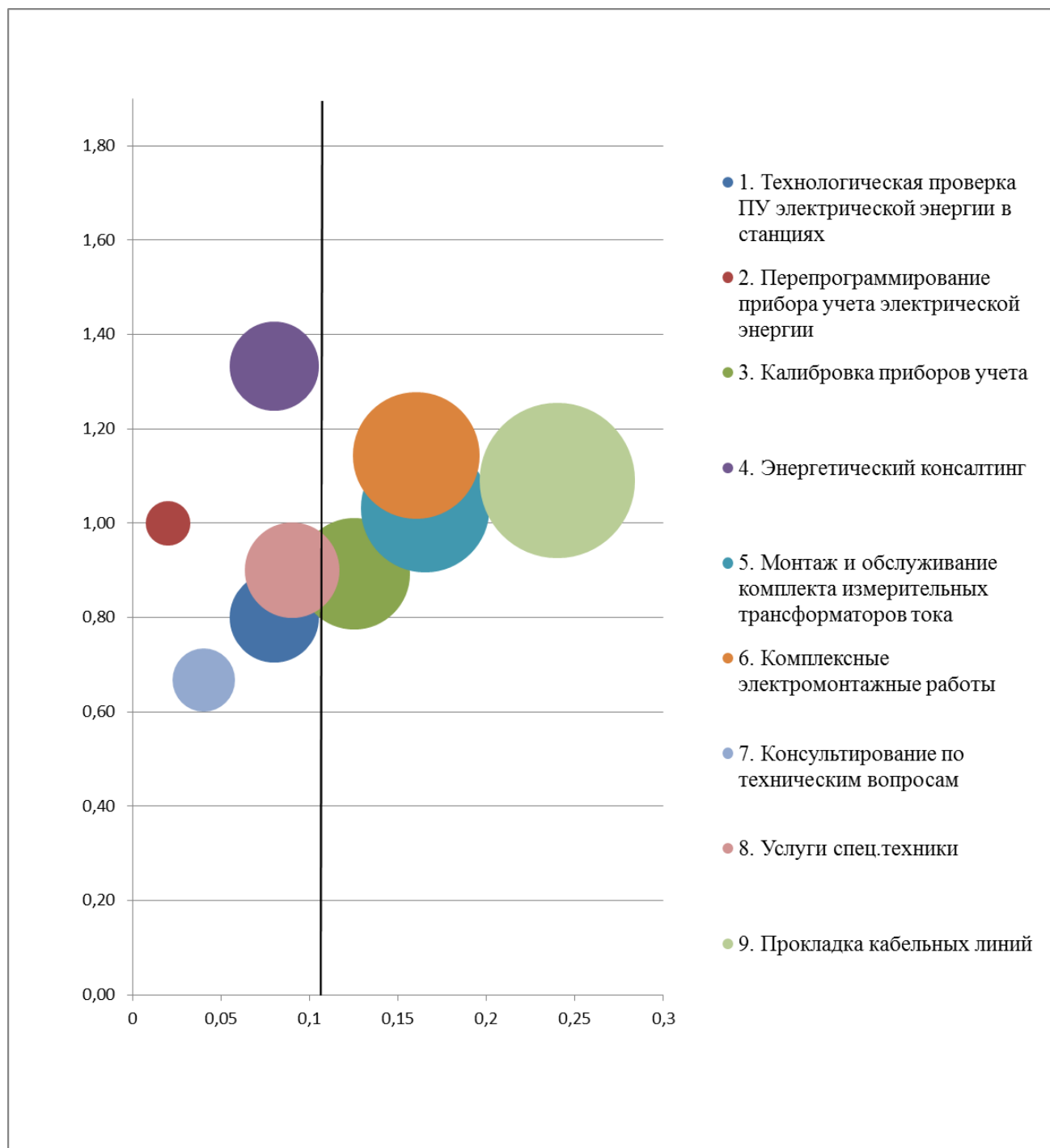
Далее, с помощью матрицы БКГ, проанализируем ассортимент услуг, оказываемых энергетическими организациями в Амурской области, для того, чтобы выявить какой из видов услуг является наиболее привлекательным в отрасли. Необходимые данные для построения матрицы представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Данные для построения модифицированной матрицы БКГ

Вид продукции	Выручка в 2017 г., млн.руб.	Удельный вес в объеме продаж за 2017г. %	Выручка в 2018 г., млн.руб.	Удельный вес в объеме продаж за 2018 г., %	T _p , %
1. Технологическая проверка ПУ электрической энергии в станциях	468,63	0,10	428,032	0,08	80
2. Перепрограммирование прибора учета электрической энергии	93,73	0,02	107,008	0,02	100
3. Калибровка приборов учета	656,08	0,14	668,8	0,125	89
4. Энергетический консалтинг	281,18	0,06	428,032	0,08	133
5. Монтаж и обслуживание комплекта измерительных трансформаторов тока	749,81	0,16	882,816	0,165	103

6. Комплексные электромонтажные работы	656,08	0,14	856,064	0,16	114
7. Консультирование по техническим вопросам	281,18	0,06	214,016	0,04	67
8. Услуги спец. техники	468,63	0,10	481,536	0,09	90
9. Прокладка кабельных линий	1 030,99	0,22	1284,096	0,24	109
Итого	4686,3	1,00	5350,4	1	-

На основе данных, представленных в таблице 3, построена матрица БКГ



(рисунок 3).

Рисунок 3 - Матрица БКГ для услуг, оказываемых энергетическими «Проблема» компаниями в Амурской области, 2018 г.

Анализ ассортимента услуг, оказываемых энергетическими компаниями в Амурской области, с помощью матрицы БКГ показал, что дойные коровы

представлены такими ассортиментными группами, как монтаж и обслуживание комплекта измерительных приборов тока, калибровка приборов учета. К звездам относится: прокладка кабельных линий, комплексные электромонтажные работы.

Стремясь полнее удовлетворить растущие требования потребителей, производители стараются совершенствовать реализуемый ассортимент услуг. С этой целью периодически проводятся исследования различных видов услуг, предоставляемые энергетическими компаниями в других регионах. Совсем недавно, производители Амурской области начали осваивать услугу энергетический консалтинг, спрос на которую в России за последние 5 лет вырос на 56 %. Также, энергетические компании России начинают развивать направление «Оборудование и установка станций для зарядки электромобилей», не актуальное на данный момент для Амурской области.

На рынке города Благовещенска широкий и разнообразный ассортимент энергетических услуг, однако, по сравнению с другими регионами России, он еще только начинает развиваться, что дает возможность предприятиям расширять ассортимент предоставляемых услуг.

Анализ внешней среды показал, что для АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» существует много возможностей для организации производства, внешняя среда в целом благоприятная, но в связи с этим образовалось множество предприятий-конкурентов, которые существенно мешают дальнейшему развитию некоторых видов деятельности предприятия. АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» обладает рядом преимуществ перед конкурентами, которые вытекают из того, что время существования предприятия довольно большое и что оно уже смогло занять хорошие позиции во многих сферах.

Таким образом, анализ внешней среды выявил, что на данный момент для АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» представляет высокую привлекательность развитие, инновационных для предприятия, видов услуг. Хорошая репутация у покупателей дает возможность выхода на новые

рынки или сегменты. Наиболее привлекательным видом услуг, для внедрения в деятельность АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» является энергетический консалтинг. Помимо этого, рекомендуется обязательное устранение угроз появления конкурентов по некоторым видам оказываемых услуг и ужесточения поставок сырья.

2.3 Анализ внутренней среды АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

Функциональная форма связей в структуре управления АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» повышает его эффективность за счет участия в работе квалифицированных специалистов, хорошо знающих конкретные области производства и управления и подготавливающих обоснованные решения. Такая структура управления позволяет разгрузить линейных руководителей от необходимости — детального знания всех сторон управления. Именно поэтому, на предприятии используется линейно-функциональная организационная структура. Организационная структура АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» включает в себя три уровня:

- 1) уровень исполнительного аппарата;
- 2) уровень филиалов;
- 3) уровень структурных подразделений.

Исполнительный аппарат АО «ДРСК» включает:

- 1) уровень Генерального директора;
- 2) уровень заместителей Главного директора;
- 3) уровень начальников департаментов по управлениям;
- 4) уровень начальников отделов и служб.

Организационная структура исполнительного аппарата компании представлена в Приложении Б.

Информационные технологии активно входят в современную жизнь, в том числе в АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», деятельность которого невозможна без соответствующей системы управления.

Динамичность современной хозяйственной деятельности требует обдуманного подхода к организации системы управления, повышение эффективности которого можно достигнуть при уместном и рациональном использовании системы информационных технологий.

В соответствии с различными сферами управления в АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», области применения информационных технологий делятся на:

- 1) информационные технологии ввода, обработки и хранения информации по функциональным областям;
- 2) информационные технологии защиты информации;
- 3) информационные технологии управления производственными процессами.

Также, для анализа внутренней среды предприятия рассмотрим производственную деятельность АО «ДРСК». Для анализа производственной деятельности организации сначала рассмотрим ассортимент предоставляемых АО «ДРСК» услуг. Предприятие оказывает основные услуги по электроснабжению (таблица 4).

Таблица 4 - Стоимость услуг по установке (замене) и обслуживанию приборов учета электроэнергии филиала АО "ДРСК" "Амурские ЭС" на 2018 год

Наименование работ	Стоимость без учета транспортных расходов, руб.	Стоимость с учетом транспортных расходов, руб.
Установка (замена) однофазного прибора учета электроэнергии	-	3086,71
Установка (замена) 3-х фазного прибора учета электроэнергии прямого включения	-	3287,14
Установка (замена) 3-х фазного прибора учета электроэнергии полукосвенного включения	-	3 367,98
Установка (замена) 3-х фазного прибора учета электроэнергии косвенного включения	-	3 367,98
Установка (замена) комплекта измерительных трансформаторов тока 0,4 кВ	-	3 553,73
Калибровка приборов учета (независимо от схемы включения)	-	2 821,00
Перепрограммирование	1907,71	2 304,99

дифференцированных приборов учета электроэнергии		
--	--	--

После рассмотрения ассортимента предоставляемых АО «ДРСК» услуг, приступим к анализу использования ресурсов организации, а именно: провести анализ основных средств, материальных и трудовых ресурсов. Результаты вычислений основных показателей, характеризующих наличие, движение и использование основных средств, представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Коэффициенты наличия, движения и использования основного капитала АО «ДРСК»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент износа	0,08	0,09	0,08	0,07	0,07
Коэффициент годности	0,92	0,91	0,92	0,93	0,93
Коэффициент поступления	0,032	0,031	0,005	0,007	0,009
Коэффициент выбытия основных средств	0,0017	0,0011	0,0006	0,0014	0,0010
Фондоотдача	0,79	0,96	1,00	1,05	1,03
Фондоёмкость	1,27	1,04	1,00	0,95	0,97

Анализ данных таблицы 5 показал, что:

1) В течение исследуемого периода коэффициент годности повысился на 1 %, а коэффициент износа за тот же период снизился в 0,9 раза. Состояние основных средств АО «ДРСК» допустимое, так как коэффициент износа не превысил порогового значения 0,5.

2) Расчет коэффициентов движения показывает, что доля выбывших в течение последних лет основных средств постепенно снижается, это связано с проведением более качественного ремонта основных средств и увеличением контроля над их эксплуатацией. По этой же причине к 2018 г. снизился коэффициент поступления.

3) Показатели использования основных средств за последние года значительно улучшились. С 2014 г. по 2018 г. фондоотдача повысилась на 30 %, самый высокий показатель достигнут в 2017 г. – 1,05 руб. выручки на 1 руб. основных средств. Фондоёмкость же снизилась на 23,6 %, самый низкий

показатель был в 2017 г. – 0,95 руб. затрачено для приобретения 1 руб. выручки.

За изучаемый период выявлена положительная тенденция основных показателей, характеризующих наличие, движение и использование основных средств. Это говорит о том, что руководство предприятия строго контролирует использование основных средств, как ресурса предприятия.

Для дальнейшей диагностики состояния АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» проанализируем использование материальных ресурсов предприятия. Результаты вычисления обобщающих показателей, характеризующих эффективность использования материальных ресурсов АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты вычисления обобщающих показателей, характеризующих эффективность использования материальных ресурсов АО «ДРСК»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Материалоотдача	0,95	53,90	56,38	67,04	63,24
Материалоемкость	1,06	0,02	0,02	0,01	0,02
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02

Анализ использования материальных ресурсов выявил положительную тенденцию показателей, характеризующих эффективность их использования. Если в 2013 г. материалоотдача составляла всего 0,95 руб. выручки на 1 руб. вложенных материальных ресурсов, то к 2018 г. она выросла в 66,6 раз и составила 63,24 руб. выручки приходящихся на 1 руб. вложенных материальных ресурсов. Это говорит о том, что руководство предприятия постоянно анализирует деятельность предприятия и составляет наиболее грамотные финансовые планы. Материалоемкость к 2018 г. снизилась с 1,06 руб. материальных ресурсов, необходимых для получения 1 руб. выручки, до 0,02 руб. Таким положительным тенденциям поспособствовало грамотное

управление ресурсами предприятия, своевременное использование накопленных материальных запасов для выполнения работ на объектах, уменьшение потребности в материальных ресурсах и своевременным формированием необходимого запаса материалов для выполнения работ.

Далее проведен анализ трудовых ресурсов организации.

За исследуемый период численность работников выросла незначительно – на 4 %. В возрастном составе в структуре персонала Компании в 2017 г. также не произошло существенных изменений. Средний возраст работников Общества – 42,5 года. Большинство сотрудников компании составляют работники, находящиеся в наиболее социально и экономически активном возрасте от 30 до 50 лет (рисунок 4).

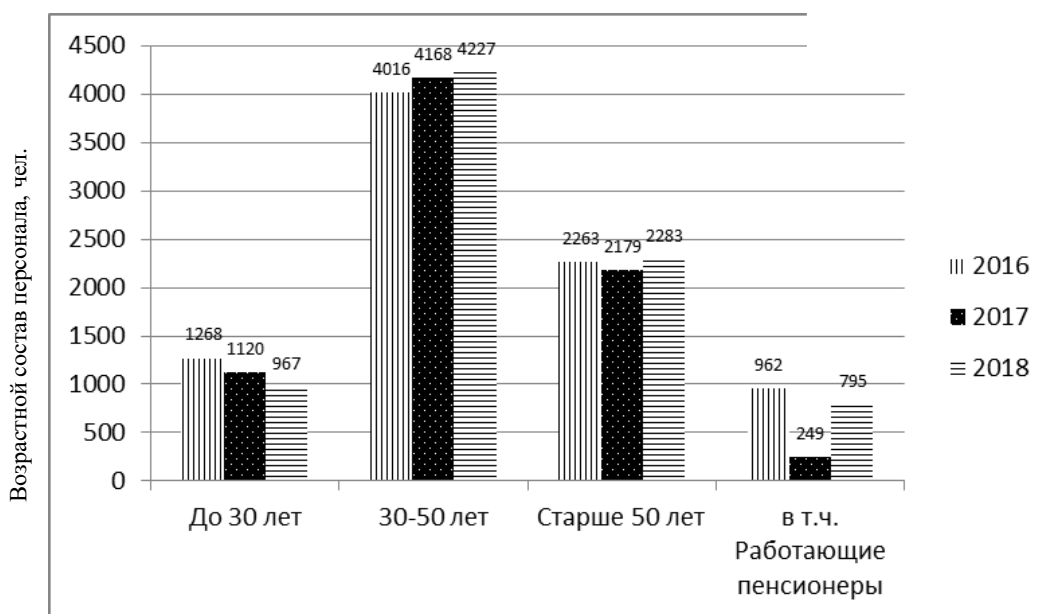


Рисунок 4 – Структура возрастного состава персонала АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

Анализ возрастного состава персонала показал, что за период с 2016 года по 2018 год произошло увеличение числа работников АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» в возрастной категории от 30 до 50 лет и снижение числа работников в возрасте до 30 лет, а также пенсионеров по возрасту. В Обществе работает 795 пенсионеров по возрасту, что составляет

10,63 % от общей численности. С учетом региональных особенностей количество пенсионеров составляет – 953 человека. По сравнению с 2017 годом количество работающих пенсионеров снизилось на 0,28 %, это в большей степени связано с увольнением пенсионеров по личным причинам.

В Компании предъявляются высокие стандарты к уровню образования и квалификации работников. Структура сотрудников по образованию остается неизменной в течение последних лет. Преобладают работники с высшим образованием -42,4 %. Доля работников, имеющих среднее профессиональное образование, составляет 33 %. Общее образование у 39,5 %, работников Компании. Это, в основном, рабочие - преобладающая по численности категория персонала. Образовательный уровень персонала АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» представлен на рисунке 5.

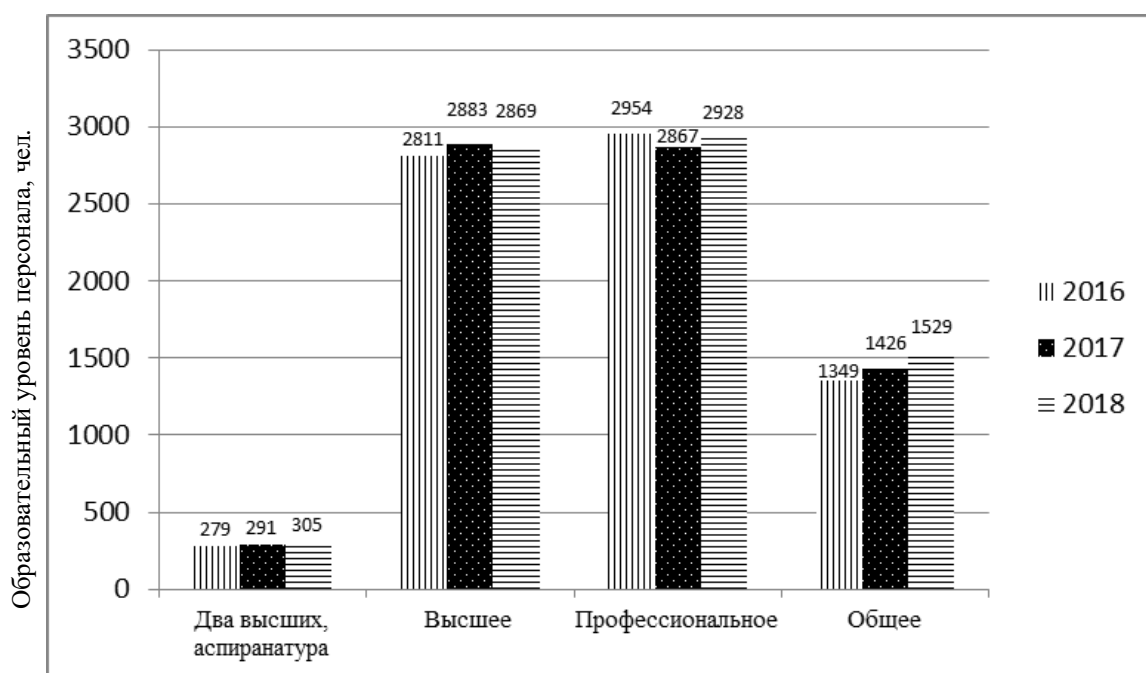


Рисунок 5 - Образовательный уровень персонала АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

Улучшение образовательных характеристик персонала обеспечивается как реализацией Политики привлечения на работу высококвалифицированных

кадров, так и действующей в Обществе системой подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

В АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» также уделяется особое внимание контролю текучести персонала, которая является одним из факторов, определяющих устойчивость и стабильность развития Общества. Для удержания коэффициента текучести кадров в пределах нормы, в Обществе используются самые эффективные и проверенные способы материальной и нематериальной мотивации персонала, закрепленные в Коллективном договоре, улучшение условий труда работников, адаптация молодых специалистов, применение системы наставничества и обучения персонала с целью развития кадрового потенциала каждого работника.

С 2016 г. по 2018 г. коэффициент текучести кадров вырос на 0,45 %. В большей степени это обусловлено выходом работников на пенсию (47,03 % были уволены в 2018 г. в связи с выходом на пенсию впервые). В 2018 году уволились по собственному желанию 370 человек, за прогулы и дисциплинарные нарушения уволены 9 человек. Основные причины увольнения персонала по собственному желанию:

- 1) в связи с низкой оплатой труда (7,27 %);
- 2) в связи с переменой места жительства (12,70 %);
- 3) по иным причинам (8,92 %), среди которых необходимость ухода за больным ребенком или членом семьи, устройство на постоянную работу и т.д.;
- 4) в связи с высокой напряженностью, ответственностью и интенсивностью труда (8,37 %);
- 5) в связи с конфликтом с руководством, коллективом (2,16 %);
- 6) в связи с отсутствием карьерного роста (0,54 %).

Не смотря на незначительное повышение текучести кадров, производительность труда персонала существенно выросла (анализ производительности труда персонала показал увеличение показателя на 51,3 %). В большей степени это обусловлено грамотной управленческой политикой и применением нововведений в управлении персоналом.

Отметим две основные причины текучести персонала АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» – омоложение коллектива и низкий уровень заработной платы труда рабочих на территориях с высоким предложением на рынке труда (г. Владивосток, г. Нерюнгри, г. Алдан, г. Хабаровск). В целом показатели текучести персонала в пределах нормы.

В настоящее время руководство работает над устранением таких причин увольнения, как: конфликт с руководством и отсутствие карьерного роста.

АО «ДРСК» придает большое значение обучению персонала, считая высокий уровень профессиональной подготовки одним из ключевых факторов надежности работы энергосистемы. Подготовка производственного персонала является одной из приоритетных задач Компании. Процесс профессионального развития персонала и повышения профессионально - квалификационного потенциала работников является системным, обеспечивает не только обязательное обучение, но компетентность и развитие персонала в соответствии со спецификой бизнес-процессов АО «ДРСК». Ежегодно более 74 % работников АО «ДРСК» участвуют в различных образовательных мероприятиях. Всего в 2017 году в АО «ДРСК» прошли обучение 5529 чел., затраты на обучение составили 23 615,34 тыс. руб. Количество персонала, получающее обучение с помощью АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» за 5 лет выросло на 37,5 %.

Для сотрудников подбираются наиболее эффективные и качественные программы, предоставленные на рынке образовательных услуг в рамках имеющихся финансовых возможностей в профильных и специализированных образовательных учреждениях. АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» не имеет собственного учебного центра, но более половины обученного персонала прошли подготовку в учебных заведениях дополнительного профессионального образования, входящих в состав обучающих центров ПАО «РусГидро»: в ЧОУ ДПО «Амурский энергетик» г. Благовещенска, ЧОУ ДПО «Учебный комбинат» г. Артема В 2017 году в учебных центрах прошли подготовку 3052 работников (57 % от общего числа

обученных).

В целях повышения мотивации к эффективному труду, морального и материального стимулирования работников за образцовое выполнение трудовых обязанностей, достижение высоких производственных результатов в АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» успешно реализуется политика поощрения работников наградами Министерства энергетики Российской Федерации, Общероссийского отраслевого объединения работодателей электроэнергетики (Объединение РаЭл) и корпоративными наградами: АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», ПАО «РусГидро». К награждению могут быть представлены работники, имеющие заслуги перед электроэнергетикой, АО «ДРСК», демонстрирующие высокий уровень производственной и управленческой эффективности, добившиеся высоких результатов в эксплуатации, строительстве и реконструкции электросетевых объектов, внедрении новой техники и технологий, за успешную и эффективную рационализаторскую деятельность, проявившие профессионализм при предотвращении или ликвидации аварий, восстановлении энергетических объектов, пользующиеся авторитетом и уважением в коллективе.

Таким образом, анализ внутренней среды выявил, что в настоящее время АО «ДРСК» функционирует с высокими показателями эффективности деятельности. Реализация намеченных стратегий происходит точно в срок, с результатами, согласными плановым. Организационная структура является линейно-функциональной, что соответствует размерам и деятельности предприятия. Анализ производственной деятельности АО «ДРСК», выявил положительную тенденцию основных показателей, характеризующих эффективность их использования. Отрицательная тенденция выявлена в незначительном повышении текучести кадров за последние 3 года (руководство уже начало разрабатывать решение данной проблемы).

2.4 Выявление потребности внедрения нового продукта (товара, услуги) в производство АО «Дальневосточная распределительная сетевая

компания»

Делая вывод о результатах деятельности АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», можно сказать, что за изученный период, предприятие имеет положительную тенденцию развития. К 2017 г. материалоотдача выросла в 66,6 раз и составила 63,24 руб. выручки приходящихся на 1 руб. вложенных материальных ресурсов. Материалоемкость, в свою очередь, к 2017 г. снизилась с 1,06 руб. до 0,02 руб. материальных ресурсов, необходимых для получения 1 руб. выручки. Таким тенденциям способствовало грамотное управление ресурсами предприятия, своевременное использование накопленных материальных запасов для выполнения работ на объектах, уменьшение потребности в материальных ресурсах и своевременным формированием необходимого запаса материалов для выполнения работ. Такая положительная тенденция наблюдается во всех показателях, характеризующих деятельность организации. У АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» отсутствуют конкуренты, так как 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. Однако у компании имеется достаточное количество конкурентов по дополнительным видам услуг, а именно:

- 1) услуги автотранспорта;
- 2) перепрограммирование дифференциального прибора учёта электрической энергии, не принадлежащего АО «ДРСК»;
- 3) техническая проверка ПУ электрической энергии в сетях, не принадлежащих АО «ДРСК»;
- 4) оказание услуг по монтажу вводных распределительных устройств в границах земельного участка клиента;
- 5) сборка и установка шкафа (щита учета);
- 6) калибровка прибора учета (не зависимо от схемы включения);

- 7) проведение испытаний и измерений заземляющих устройств (для физических лиц);
- 8) проведение испытаний и измерений аппаратов, вторичных цепей, освещения и электропроводки на напряжение до 1 кВ (для физических лиц);
- 9) проверка измерительных трансформаторов тока и счетчиков электрической энергии.

В настоящее время есть перечень услуг, которые реализуются на рынке электроэнергетики, но не оказываются АО «ДРСК». В связи с тем, что спрос на услуги в сфере энергетики постоянно растет, АО «ДРСК» является потенциальным конкурентом для многих компаний, так как Общество имеет достаточное количество ресурсов для внедрения и осуществления ряда новых, для предприятия, видов услуг. Это поможет удержать существующих клиентов и привлечь новых по оказываемым дополнительным видам услуг.

По теории ограниченной системы (теория ограничений Голдратта) для АО «ДРСК» сформированы несколько альтернатив для продолжения увеличения эффективной деятельности Общества:

- 1) сокращение издержек (операционные расходы);
- 2) сокращение денежных вложений и их перераспределение;
- 3) увеличение способности системы генерировать доход (другими словами, освоение АО «ДРСК» инновационных, для предприятия, видов услуг);
- 4) ничего не менять.

Для руководства АО «ДРСК» предпочтительным является бизнес-план с наибольшей перспективной экономической эффективностью по соотношению с затратами, а также с меньшим ущербом для Общества. Исходя из этого, были опрошены эксперты АО «ДРСК» и проведена оценка альтернатив с помощью метода взвешенных критериев (таблица 7).

Таблица 7 – Оценка альтернатив по теории ограничений Голдратта

Критерий выбора		Оценки альтернативы, баллы		
Наименование	Вес	Сокращение операционных	Сокращение вложений	Освоение инновационн

		расходов		ых видов услуг
Повышение экономической эффективности деятельности АО "ДРСК " в долгосрочном периоде	1	3 (3)	3 (3)	5 (5)
Затраты не превышают 19 млн. руб.	0,6	5 (3)	5 (3)	4 (2,4)
Достижение цели за 3 года	0,7	5 (3,5)	4 (2,8)	4 (2,8)
Окупаемость затрат	0,9	4 (3,6)	4 (3,6)	5 (4,5)
Не уйти в убыток	0,9	3 (2,7)	3 (2,7)	4 (3,6)
Сохранение доверия персонала	0,8	3 (2,4)	4 (3,2)	5 (4)
Сохранение доверия партнеров	0,8	4 (3,2)	3 (2,4)	5 (4)
Получение максимального NPV	0,9	3 (2,7)	3 (2,7)	4 (3,6)
Итого		30 (24,1)	29 (23,4)	36 (29,9)

Целевой критерий (повышение экономической эффективности деятельности АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» в долгосрочном периоде) является наиболее значимым при выборе альтернативы, поэтому данному критерию и присваивается максимальный вес, а именно - 1. Наиболее точно этому критерию отвечает альтернатива «Освоение инновационных видов услуг». Поэтому этой альтернативе поставлена максимальная оценка, равная 5 баллов.

Окупаемость затрат и успешная реализация бизнес-плана также являются важными критериями, так как с их помощью можно явно увидеть, насколько эффективно мероприятие. Данным критериям в большой степени также соответствует альтернатива «Освоение инновационных видов услуг».

Таким образом, метод взвешенных критериев выявил, что для АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» предпочтительной является альтернатива «Освоение инновационных видов услуг», так как она набрала наибольшую сумму 29,9 балла. Также согласно теории ограниченной системы, в процессе реализации одной из таких альтернатив, исключается возможность реализации других бизнес-планов. Поэтому, в ходе разработки и осуществления бизнес-плана «Освоение инновационных видов услуг», альтернативы «Сокращение операционных расходов» и «Сокращение вложений» не рассматриваются.

В настоящее время специалистами выделяется несколько подходов к созданию нового продукта:

1) модификационный подход (этот подход выявляет недостатки, отмечаемые потребителями, а затем вносит качественные изменения в характеристики товара/услуги/продукта или в сервисное обслуживание этого товара);

2) пионерный подход (связан с использованием результатов фундаментальных научных исследований для создания принципиально новых товаров, обеспечивающих предприятию на какое-то время лидерство и монопольное положение на рынке);

3) имитационный подход (на базе этого подхода, заключающегося в организации сотрудничества с конкурентами в виде создания совместных предприятий или совместной покупке и освоения лицензий и патентов, создается заметная часть новой продукции);

4) случайный подход (направлен на целенаправленное планирование и управление процессом создания нового товара на базе надежной и всеобъемлющей маркетинговой информации).

Для освоения инновационных, для АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», видов услуг, без значительных затрат и с наиболее успешной реализацией бизнес-плана рекомендуем использовать модификационный подход к созданию нового продукта. Наименование инновационной услуги, внедряемой в деятельность АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»: энергетический консалтинг. Назначение и область применения: энергетический консалтинг - широкий спектр услуг, ориентированных на поддержку клиентов при выборе оптимальных решений в области энергопотребления. Благодаря таким консультациям компания может снизить затраты, связанные с деятельностью, и, таким образом, начать получать более высокую прибыль. Также, энергетический консалтинг - это комплекс организационно – технических мероприятий, основная цель которых снижение удельного расхода электроэнергии на единицу произведённой продукции и

общее снижение затрат предприятия на электрическую энергию на розничном рынке электроэнергии или оптовом рынке электроэнергии. В рамках энергетического консалтинга АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» планирует осуществлять следующие услуги:

- 1) Консультации в энергетике по различным аспектам, таким как:
 - энергообследование или энергоаудит предприятий;
 - разработка и реализация энергосберегающих программ;
 - аудит тарифов и цен на электроэнергию для предприятия;
 - разработка комплекса экономико-финансовых мероприятий, направленных на внедрение наиболее выгодного потребителю порядка расчетов за электроэнергию;
 - проведение исследования и анализа рынка электроэнергии применительно к потребителю электроэнергии;
 - анализ уровня надежности электроснабжения на предприятии;
 - замеры качества электроэнергии и в случае отклонения этих параметров от нормативных - мероприятия по приведения параметров качества электроэнергии в соответствие;
 - экспертиза стоимости технологического присоединения к электрическим сетям;
 - экспертиза тарифов в энергетике, в т.ч. подготовка материалов для установления тарифов и расчет тарифов на оказание услуг по передаче электроэнергии по электрическим сетям потребителя;
 - и многое другое.
- 2) Энергетический аудит, который включает в себя:
 - ознакомление с исходной ситуацией объекта как потребителя топливно-энергетических ресурсов;
 - анализ форм статистической отчетности, технической и финансовой информации относительно эффективности использования топливно-энергетических ресурсов;

- составление баланса получаемых и потребляемых топливно-энергетических ресурсов;
- определение доли потерь топливно-энергетических ресурсов в балансе и поиск конкретных мер по их сокращению;
- разработка плана мероприятий по энергосбережению;
- определение наиболее рациональных мер энергосбережения, разработка на их основе программы энергосбережения с определением ее потенциального эффекта, а также плана ее реализации.

На данный момент только одна организация (ООО «Энергоаудит-Благовещенск») в Амурской области оказывает услугу энергетический консалтинг, поэтому рынок еще далек от насыщения данной услугой. Спрос на энергетический консалтинг в последнее время сильно вырос, в связи с осознанием руководителями предприятий потребности в оптимизации производства и снижения затрат. В настоящее время данная услуга оказывается 5 предприятиям крупной промышленности Амурской области из 10, и 11 предприятиям прочей промышленности из 31. Также, потенциальными потребителями данной услуги являются как минимум еще около 40 организаций. Сейчас на рынке сложилась ситуация, когда спрос на услугу выше, чем предложение, по той причине, что у ООО «Энергоаудит-Благовещенск» недостаточно ресурсов и квалифицированных работников, чтобы удовлетворить растущий спрос. Стоимость минимального пакета энергоаудита в Амурской области составляет 8 тыс.руб.

Характеристика спроса на предполагаемую инновационную услугу за 2017-2018 гг. представлена по кварталам в таблице 8.

Таблица 8 – Характеристика спроса на энергетический консалтинг за 2017-2018 гг.

Объем реализации энергетического консалтинга,	Год							
	2017				2018			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
	70,295	68,315	69,49	73,08	109,182	102,612	109,23	107,008

млн.руб.								
----------	--	--	--	--	--	--	--	--

В 2017 г. самый высокий спрос на энергетический консалтинг был в 4 квартале, во 2 квартале – самый низкий, данная тенденция сохранилась и в 2018 г. с незначительным изменением структуры продаж по кварталам. Однако, объем реализуемых услуг вырос почти в 2 раза, в большей степени это обусловлено повышением цены на реализуемую услугу, в меньшей – увеличением количества потребителей.

На данный момент, у АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» есть только 1 конкурент на территории Амурской области (ООО «Энергоаудит-Благовещенск»), реализующий услугу энергетический консалтинг. Однако существуют и потенциальные конкуренты в Хабаровском крае (ООО "ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ") и в Забайкальском крае (Региональная Экспертная Консалтинговая Служба). Далее проведен анализ конкурентов АО «ДРСК» (таблица 9).

Таблица 9 – Оценка конкурентов АО «ДРСК»

Критерий	АО «ДРСК»	ООО «Энергоаудит-Благовещенск»	ООО «ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ»	Региональная Экспертная Консалтинговая Служба
Цена услуги	4	5	5	4
Объем продаж	5	4	5	5
Удовлетворенность спроса	4	3	3	3
Узнаваемость компании	5	4	3	3
Качество услуг	5	4	4	4
Возможность оказания услуги удаленно	4	4	3	3
Итого	27	24	23	22

Как видно из таблицы, главным конкурентом в реализации услуги энергетический консалтинг является ООО «Энергоаудит-Благовещенск», в частности у ООО «Энергоаудит-Благовещенск» ценовая политика более

лояльна по отношению к потребителям. Сильными сторонами конкурентов является продолжительная деятельность в сфере оказания консалтинговых услуг и более низкие затраты на реализацию услуги, чем у АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания». Слабыми сторонами конкурентов является низкая узнаваемость компании, качество услуг и низкая возможность оказания услуги удаленно. Благодаря тому, что АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» находится не только в Амурской области, но и в каждом регионе Приморского края, предприятию гораздо легче увеличить охват энергетического рынка в сфере оказания консалтинговых услуг, чем конкурентам.

Исследователи выявили следующие недостатки при реализации энергетического консалтинга:

- 1) недостаточная информативность компании о ситуации на энергетическом рынке;
- 2) недостаточный уровень профессионализма некоторых работников;
- 3) непрезентабельный внешний вид работников;
- 4) у большинства фирм и у частных лиц отсутствуют гарантии на выполненные работы;
- 5) отсутствие четкого прейскуранта.

Таким образом, выявив недостатки, отмеченные потребителями, АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» рекомендуем внести качественные изменения в реализацию услуги энергетический консалтинг. Так же, при внедрении и последующей реализации услуги, у АО «ДРСК» уже имеется ряд преимуществ:

- 1) в Обществе, для рабочих и специалистов введена обязательная единая форма одежды (выдается при выходе на работу), что обеспечивает презентабельный вид работников;
- 2) руководство АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» четко и постоянно регулирует качество, оказываемых предприятием, услуг;

3) при оказании дополнительных видов услуг, потребителям выдается договор, в котором четко прописываются все детали реализации услуг, а также указывается гарантийный срок работ;

4) имеет хорошую репутацию у потребителей.

Для успешной реализации энергетического консалтинга следует разработать:

1) регулярную систему обучения специалистов, следует также систематически отправлять работников на курсы повышения квалификации и профессиональную переподготовку;

2) систему оценки, оказания работниками, услуг (посредством анкетирования потребителей);

3) четкий прейскурант цен на реализуемые услуги.

Далее рекомендуем разработать организационные этапы процесса подготовки продвижения новой услуги на рынок. Разработка и внедрение на рынок новых товаров осуществляются в соответствии с принципами и методами инновационной политики, в частности процесса инновации товара. Большинство исследователей, посвященных изучению процесса разработки новых продуктов, рассматривают инновационный процесс как линейный, содержащий отдельные этапы, находящиеся в последовательности. Такой линейный подход к инновациям исследует этапы, их последовательность и структуру, чтобы объяснить качество разработанных решений, стоимость финального продукта, разнородность продуктов и другие управленческие аспекты. Преимущество линейного подхода к процессу создания инноваций состоит в том, что инновационный процесс логически структурирован, и это позволяет лучше понять его комплексную структуру.⁵

Процесс подготовки продвижения новой услуги АО «ДРСК» на рынок включает девять этапов:

1) Поиск идей и альтернатив. От того, насколько качественно будет

⁵ Короткова Н.Ю. Сотрудничество с потребителями при создании новых продуктов. // Маркетинг в России и за Рубежом. - 2010. - №1. С. 39.

реализован этот этап, зависит будущее продукта. Часть экспертов по маркетингу считают, что наибольшие возможности и потенциал для новых товаров заключены в неудовлетворенных потребностях покупателей и/или в технологической новизне. Источников идей новых товаров множество: они могут появляться в процессе общения с самыми разнообразными людьми и рождаться в ходе применения специальных методик. В современной экономике инновации представляют собой эффективное средство повышения конкурентоспособности предприятий, поскольку ведут к созданию новых продуктов и выходу предприятия на новые рынки, к притоку инвестиций и снижению себестоимости продукции. Кроме того, внедрение инновационных решений ускоряет научно-технический прогресс, создает новые рабочие места, повышает общий уровень экономического развития.

2) Отбор идей. Для этого этапа в Обществе создан специальный комитет, в который входят специалисты всех отделов АО «ДРСК», и которые периодически собираются и проводят отбор существующих идей. У всех специалистов, входящих в комитет, имеется достаточная компетенция на то, чтобы одобрить или отвергнуть ту или иную идею.

3) Определение оптимальной концепции нового продукта. На данном этапе Обществу необходимо обеспечить генерацию идей на нескольких уровнях: мозговой штурм с экспертами, креативные групповые дискуссии и интервью с потребителями. Всю полученную информацию рекомендуется проанализировать по схеме SWOT-анализ: сильные, слабые стороны услуги, возможности рынка и «опасности», подстерегающие АО «ДРСК» на этапе продвижения услуги.

4) Маркетинговая разработка. На данном этапе специалистам необходимо определить целевую аудиторию услуги, систему распространения информации и какого типа акции или иные мероприятия целесообразно осуществить для реализации услуги.

5) Финансовый анализ. На этом этапе специалистам необходимо проанализировать, насколько финансово выигрышным будет продукт. Для

этого определяется план производства, организационный план и финансовый план, а также рассчитывается эффективность и чувствительность бизнес-плана, описываются риски бизнес-плана.

6) Создание формулы услуги. На данном этапе полностью описывается суть создаваемой услуги. После реализации предшествующих этапов происходят коррективы и создается тестовый вариант услуги. Также рекомендуется собрать всех участвующих на прежних этапах людей и на основании общего рассмотрения и обсуждения должно быть принято решение относительно конечного состава услуги и маркетинговых подходов.

7) Тестирование. На этом этапе происходит выпуск услуги, только на более узкий сегмент потребителя, чтобы произвести окончательную проверку их мнения в связи с тем, нет ли каких-либо пробелов в продукте и определить, насколько соответствуют качество работ и цена услуги их требованиям.

8) Коммерциализация. АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» полностью выпускает услугу на рынок. Для успеха этого этапа очень важно разработать плана действия, чтобы шаги для выпуска продукта были сделаны последовательно и эффективно. И это должна взять на себя проектирующая группа, которая должна подвести итог и связать все решения, необходимые для выпуска продукции.

9) Обратная связь. На этом этапе Обществу важно обеспечить постоянное поступление информации в связи с реализуемой услугой - соображения потребителя, замечания и идеи, дабы происходило её постоянное усовершенствование.

Таким образом, придерживаясь описанных этапов, далее разработаем бизнес-план по разработке и внедрению инновационной, для АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания», услуги энергетический консалтинг - на рынок энергетики Амурской области.

3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ВНЕДРЕНИЮ НОВОЙ УСЛУГИ В ПРОИЗВОДСТВО АО «ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ»

3.1 Разработка плана маркетинга и производственного плана

Предполагаемыми слабыми сторонами энергетического консалтинга является: недостаток квалифицированных специалистов, недостаток рекламы, высокие затраты на обучение и найм персонала.

Преимуществом реализации услуги энергетический консалтинг является растущий спрос на него, низкая конкуренция, высокая ожидаемая прибыль.

Предполагаемый полезный срок использования результатов энергетического консалтинга составляет от 1 до 3 лет. Под гарантией для реализации услуги энергетический консалтинг подразумевается полезный срок использования результатов консалтинга, а также обязательный положительный эффект, который достигается в результате применения выводов и рекомендаций энергетического консалтинга.

Потенциальными клиентами являются юридические лица (предприятия крупной и средней промышленности, а также прочие коммерческие организации).

На данный момент в сфере оказания услуги энергетического консалтинга реализуется политика высоких цен, так как на рынке Амурской области ООО «Энергоаудит-Благовещенск» является монополистом. АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» будет придерживаться политики ценообразования «следование за лидером».

Далее представлены результаты прогнозирования спроса на услугу энергетический консалтинг по двум видам пакета услуг для АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» на основе метода экстраполяции (таблица 10).

Таблица 10 – Результаты прогнозирования спроса на услугу энергетический консалтинг

Год	2019												2020				2021
Период	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 кв.	3 кв.	4 кв.		1
Кол-во консультационных услуг, ед.	0	0	0	0	0	0	60	68	72	74	83	89	213	216	243	237	1272
Кол-во консалтинговых услуг, ед.	0	0	0	0	0	0	8	9	7	10	8	11	24	18	27	36	189

Таким образом, в 2019 г. АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» планируется оказать услуг в стоимостном выражении на 3877,8 тыс.руб., в 2020 г. – 7993,5 тыс.руб., 2021 г. – 13931,314 тыс.руб.

При реализации услуги энергетический консалтинг АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» ориентируется на стратегию внедрения нового, для производителя, продукта. Также предприятие будет придерживаться рыночных действий для внедрения имеющейся услуги на новые рынки сбыта (районы Амурской области, для которых услуга энергетический консалтинг ранее не оказывалась).

Продвижение услуги сопровождаться следующими затратами: реклама на баннерах -1,5 тыс.руб. в месяц, реклама на сайтах – 60 р. 3 клика, видео-ролик – 10 тыс. за 10 мин. Далее рассмотрен производственный план.

АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» располагается в г. Благовещенск, по адресу ул. Шевченко, 28. У организации в наличии развитые транспортные и инфраструктурные связи, также АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» находится в близости от поставщиков материально производственных запасов.

Требуемое оборудование для реализации услуги энергетический консалтинг - 6 персональных компьютеров с установленной операционной системой и программами, необходимыми для расчетов и создания отчетов, заключений. Офисное оборудование (принтеры, стационарные телефоны) – 8 шт. Офисная мебель (столы, стулья, тумбы, шкаф) – 12 шт.

Рассчитаем потребность АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» в основных средствах (таблицы 11).

Таблица 11 – Стоимость оборудования и оснастки на прогнозируемый период

Вид и наименование основных фондов	Предприятие производитель	2019 г.		
		Количество единиц	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Персональный компьютер	Hewlett-Packard	6	42000	252000
Офисная мебель	Юнитекс	12,00	25000	300000
Орг. Техника	Hewlett-Packard	8,00	6000	48000
Итого		26	-	600000

Таким образом, для реализации услуги энергетический консалтинг необходимо 26 ед. оборудования общей стоимостью 600 тыс.руб.

Реализация услуги будет осуществляться уже на имеющейся у АО «ДРСК» административной площади (офисное помещение – 40 м², расположенное в новом здании АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»). Помещение в ремонте не нуждается.

Потребность в основных фондах представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Динамика АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» в основных фондах

Основные фонды	Единица измерения	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Здания, сооружения производственного назначения	шт.	0	0	0
Рабочие машины и оборудования	шт.	26	0	0
Транспортные средства	шт.	0	0	0
Итого	шт.	26	0	0

Транспортные средства не являются прямой потребностью для реализации услуги энергетический консалтинг. Однако, с целью сбора необходимой информации о предприятиях, сотрудниками будут использоваться имеющиеся служебные автомобили. При расчете себестоимости услуги амортизация транспортного средства и необходимого офисного помещения учитывается. Далее определена потребность в оборотных фондах (таблица 13).

Таблица 13 – Динамика потребности в материально-производственных запасах

Вид и наименование материально-производственных запасов	2019 г.				2020 г.					2021 г.				
	Количество	Единица измерения	Цена, руб.	Стоимость, руб.	Коэффициент роста объема выпуска	Кол-во с учетом коэффициента роста	Индекс цен на сырье и материалы	Цена с учетом индекса цен на сырье и материалы, руб.	Стоимость, руб.	Коэффициент роста объема выпуска	Кол-во с учетом коэффициента роста	Индекс цен на сырье и материалы	Цена с учетом индекса цен на сырье и материалы, руб.	Стоимость, руб.
Канцелярские принадлежности	648	шт.	15	9720	0,202	779	1,04	15,6	12151	0,23	958	1,04	16,22	15543,275
Бумага	72	уп.	230	16560	0,202	87	1,04	239,2	20701	0,23	89	1,04	248,77	22030,894
Картридж с краской для печати	10	шт.	600	6000	0,202	12	1,04	624	7500	0,23	13	1,04	648,96	7982,208
Лицензионные программы и операционные системы	6	шт.	5400	32400	0	6	1,04	5616	33696	0	6	1,04	5840,64	35043,84
Итого	736	-	-	64680	-	883	-	-	74049	-	1066	1,04	-	80600,22

Таким образом, затраты на оборотные средства в 1 год составят 64,7 тыс.руб., и с каждым годом будут расти пропорционально объему реализованных услуг. Самой затратной статьёй является лицензионные программы и ОС, менее затратной – картридж с краской для печати.

Для того, чтобы реализовать услугу энергетический консалтинг, АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» необходимо нанять дополнительный персонал. Персонал предприятия – это занятые на предприятии работники, прошедшие специальную подготовку и имеющие опыт и навыки труда. Далее целесообразно рассмотреть потребность АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» в персонале для реализации услуги энергетический консалтинг (таблица 14).

Таблица 14 – Динамика потребности в персонале и заработной плате

Категория работников	2019 г.				2020 г.		2021 г.	
	Потребность, чел.	Среднегодовая з/п	Затраты на з/п, тыс.руб.	Начисления на з/п, тыс.руб.	Затраты на з/п, тыс.руб.	Начисления на з/п, тыс.руб.	Затраты на з/п, тыс.руб.	Начисления на з/п, тыс.руб.
Специалисты и служащие	6	49400	2074,8	705,4	4979,5	1693,1	5975,4	2031,6
Итого	6	49400	2074,8	705,4	4979,5	1693,1	5975,4	2031,6

Таким образом, для реализации услуги энергетический консалтинг необходимо 6 специалистов. Затраты на оплаты труда в 2019 г. составят 2074,8 тыс.руб. Затраты на заработную плату в месяц на одного специалиста составят 49,4 тыс. руб.

Так как любая производственная деятельность в условиях рыночной экономики целесообразна лишь в том случае, если стоимость произведенных благ превышает стоимость исходных ресурсов (или факторов), затраченных на их реализацию. Основная цель предприятия — максимизировать эту разницу. С этой целью проведена калькуляция себестоимости в таблице 15.

Таблица 15 – Калькуляция себестоимости услуги энергетический консалтинг по 2 видам пакета услуг

Показатели	2019 г. при объеме		2020 г. при объеме		2021 г. при объеме		2019 г. при объеме		2020 г. при объеме		2021 г. при объеме	
	На единиц у консул ьтаций	всего	На единиц у консул ьтаций	всего	На единиц у консул ьтаций	всего	На единиц у аудита	всего	На единиц у аудита	всего	На единиц у аудита	всего
Сырье и материалы, руб.	36,3	64680	20,4	74048,6	15,8	80600,2	915,3	64680	528,9	74048,6	319,8	80600,2
Э/энергия на технические цели, руб.	25,3	45189	12,9	46996,6	9,6	48876,4	639,5	45189	335,7	46996,6	193,9	48876,4
Затраты на интернет, сотовую и стационарную связь, руб.	23,5	42000	11,6	42000,0	8,3	42000,0	594,3	42000	300	42000	166,7	42000
Затраты на з/п, руб.	1163,0	2074800	1369,5	4979520,0	1017,8	5178700,8	29360,4	2074800	35568	4979520	20550	5178701
Начисления на з/п, руб.	395,4	705432	465,6	1693036,8	346,1	1760758,3	9982,5	705432	12093,1	1693036,8	6987,1	1760758
Амортизационные отчисления, руб.	67,3	120000	26,4	96000	15,1	76800	1698,1	120000	685,7	96000	304,8	76800
Расходы на рекламу, руб.	67,3	120000	34,3	124800,0	25,5	129792,0	1698,1	120000	891,4	124800	515,1	129792
Итого, руб.	1778,1	3172101	1940,7	7056401,9	1438,2	7317527,7	44888,2	3635473	50402,9	7056401,9	29038	7317528

Расчет калькуляции услуги энергетический консалтинг выявил, что к 2021 г. себестоимость единицы услуги снизится, это связано с увеличением прогнозируемых объемов реализации услуги. Себестоимость консультации в 1 год – 1778,1 руб., себестоимость проведения энергетического аудита – 44888,2 руб. Себестоимость консультации в 3 год – 1438,2 руб., энергетического аудита – 29037,8 руб.

3.2 Разработка организационного и финансового планов

Для определения менеджмента бизнес-плана сформируем команду управления (таблица 16).

Таблица 16 – Команда управления

Должность	Задачи, функции и ответственность	Сведения
Специалист по проведению энергетического консалтинга, 5 чел.	<ul style="list-style-type: none"> - Ознакомление с исходной ситуацией объекта как потребителя топливно-энергетических ресурсов. - Анализ форм статистической отчетности, технической и финансовой информации относительно эффективности использования топливно-энергетических ресурсов. - Составление баланса получаемых и потребляемых топливно-энергетических ресурсов. - Определение доли потерь топливно-энергетических ресурсов в балансе и поиск конкретных мер по их сокращению. - Разработка плана мероприятий по энергосбережению. - Определение наиболее рациональных мер энергосбережения, разработка на их основе программы энергосбережения с определением ее потенциального эффекта, а также плана ее реализации. 	<p>На должность назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование, без предъявления требований к стажу работы, или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в должности техника I категории не менее 3 лет, либо других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным (техническим) образованием, не менее 5 лет.</p>
Руководитель, специалист по проведению энергетического консалтинга, 1 чел.	<ul style="list-style-type: none"> - анализ и оптимизация платежей энергосбытовыми компаниями; - энергетическое обследование (энергоаудит); - разработка программ энергосбережения, ресурсосбережения; - расчеты и обоснование нормативов; - разработка и внедрение проектов по повышению энергоэффективности и управления энергоресурсами; - контроль деятельности сотрудников отдела. 	<p>На должность назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (энергетическое) образование, с опытом работы более 5 лет, или среднее профессиональное (энергетическое) образование и стаж работы в должности техника I категории не менее 5 лет.</p>

Определив менеджмент бизнес-плана необходимо начать привлечение на конкурсной основе высококвалифицированных специалистов. Необходимость конкурсного отбора обусловлена престижностью и высоким уровнем оплаты труда сотрудников. Срок проведения конкурса – 1 месяц.

Далее рассмотрена организационная структура предприятия с учетом нового отдела (рисунок 6).

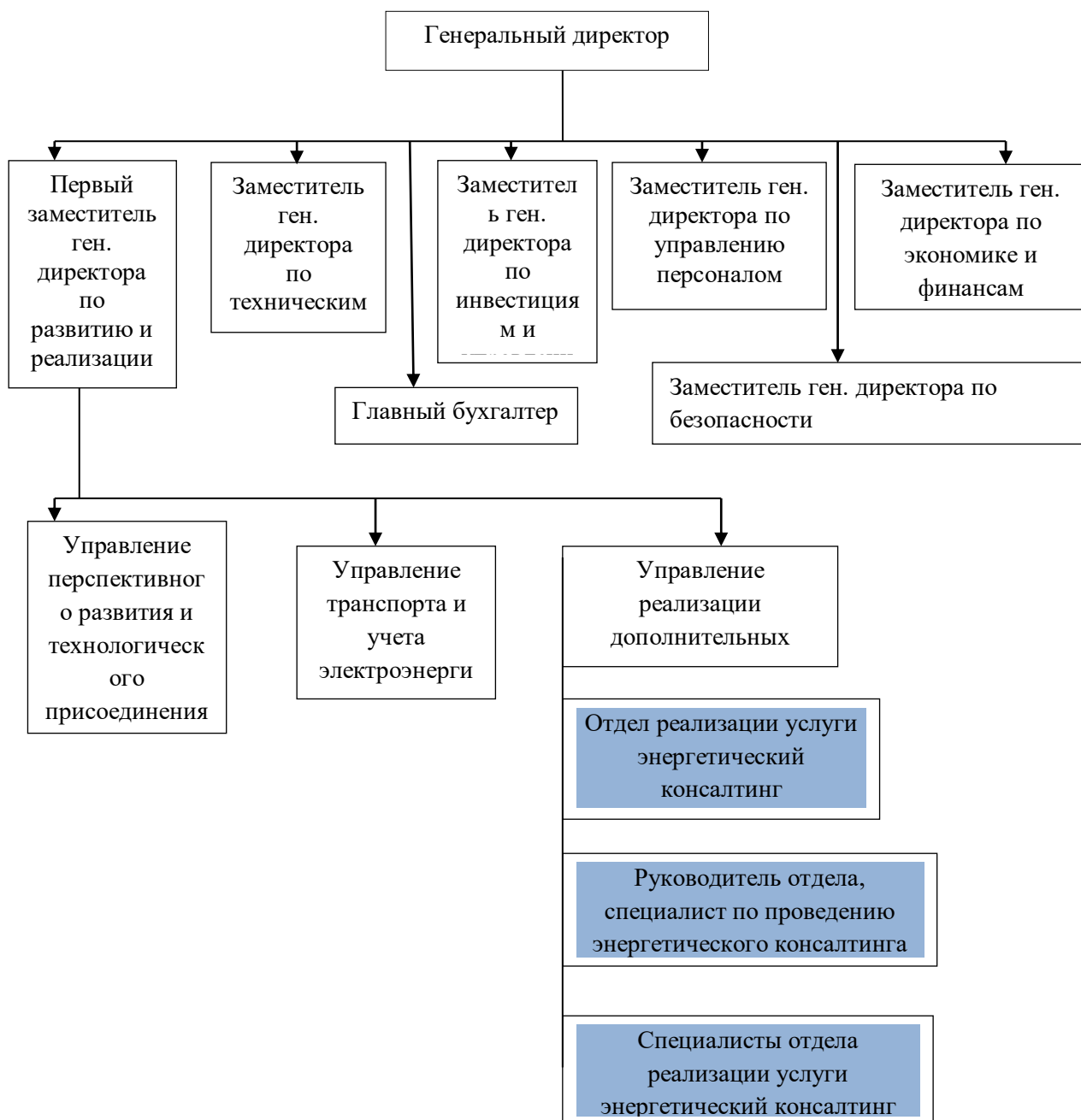


Рисунок 6 - Структура АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания»

Структура АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» является линейно-функциональной. Все обязанности четко распределены между отделами. У каждого отдела есть руководитель, который контролирует и регулирует деятельность персонала. Руководители подразделений, в свою очередь, подчиняются директору предприятия.

Далее, в таблице 17, представлен график реализации бизнес-плана.

Таблица 17 – График реализации бизнес-плана

Наименование этапа	Периоды													
	2019, по месяцам									2020, по кварталам				2021, год
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	1
Подготовительный этап	+													
SWOT-анализ	+													
Маркетинговые исследования	+	+												
Найм персонала		+												
Подготовка необходимых документов			+											
Закупка оборудования		+												
Ввод оборудования в эксплуатацию			+	+										
Поиск поставщиков		+												
Закупка материально-производственных запасов			+							+				+
Реализация услуги энергетический консалтинг				+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Составление финансового отчета				+	+	+			+		+		+	+
Оценка эффективности бизнес-плана									+				+	+
Решение о продолжении оказания услуги									+				+	+

Реализация услуги энергетический консалтинг начнется с 01.07.2019 г.,

до этого будут вестись подготовительные работы. При реализации услуги учитываются все пожелания и замечания заказчиков. Далее рассмотрена кадровая политика АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания».

Кадровая политика АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» направлена на подбор, расстановку и развитие персонала. Принципы отбора сотрудников: по уровню и направлению образования, по уровню квалификации, по опыту работы. Также, при устройстве в АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» на должность руководителей и специалистов, претенденты обязаны пройти тесты, определяющие уровень IQ и психологическое состояние. Испытательный срок для претендента составляет 7 дней, при удачном его прохождении, сотрудник проходит дополнительное обучение, если оно необходимо. Система оплаты на предприятии – тарифная. Каждый год руководитель и специалисты направляются на курсы повышения квалификации. Далее рассмотрен финансовый план.

На этапе финансового планирования определяется, сколько нужно средств для реализации бизнес-плана, откуда ожидается поступление этих инвестиций, на какие цели будут потрачены средства и какой будет схема возврата инвестиций. Исходя из сумм расходов на подготовку реализации услуги, фиксированных инвестиций и расчетов чистого оборотного капитала, можно исчислить общую потребность в финансовых ресурсах (таблица 18).

В результате определения потребности в финансовых ресурсах, было выявлено, что в 2019 г. самые крупные затраты ожидаются в 5 и 12 месяцах, в связи с разовой покупкой оборудования и приобретением, необходимых для реализации услуги, материально-производственных запасов. Наименьшие затраты ожидаются в 7 и 9 месяце – всего 441,1 тыс.руб. Общая потребность в финансовых ресурсах за 3 года составит 18,146 млн. руб.

Таблица 18 – Потребность в финансовых ресурсах по периодам

Категории инвестиций	Период																
	2019 г. по месяцам												2020 г. по кварталам				2021 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	1
1. Основной капитал, тыс.руб.	-	-	-	-	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1. Здания, сооружения производственного назначения, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2. Рабочие машины и оборудование, тыс.руб.	-	-	-	-	600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3. Транспортные средства, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.4. Прочие, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Оборотный капитал, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	444,1	539,3	444,1	570,1	507,5	666,1	1623	1340,7	1834,7	2258,1	7317,5
2.1. Запасы и затраты, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	410,1	498,5	410,1	527,8	469,1	615,7	1572,2	1298,8	1777,3	2187,4	7111
2.2. Денежные средства, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	33,6	40,8	33,60	43,2	38,4	50,4	50,78	41,95	57,4	70,7	206,59
Итого, тыс.руб.	-	-	-	-	600	-	444,1	539,3	444,1	570,1	507,5	666,1	1623	1340,7	1834,7	2258,1	7317,5

Для реализации бизнес-плана в зависимости от конкретных условий могут быть предусмотрены различные источники финансирования. Они делятся на следующие виды:

- 1) собственные финансовые ресурсы и внутрихозяйственные резервы;
- 2) заемные финансовые средства;
- 3) привлеченные финансовые средства, получаемые от продажи акций, паевых и иных взносов;
- 4) денежные средства, централизуемые объединениями предприятий;
- 5) средства внебюджетных фондов;
- 6) средства государственного бюджета;
- 7) средства иностранных инвесторов.

Источники финансирования АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» рассмотрены в таблице 19. Источником финансирования в процессе реализации бизнес-плана является собственный капитал (нераспределенная прибыль).

Таблица 19 – Источники финансирования

Источники	Периоды						Итого
	1 год				2 год	3 год	
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.			
Собственный капитал, тыс.руб.	0	600	1427,5	1738,7	7056,5	7317,5	18140,2

Таким образом, главным источником финансирования являются собственный капитал предприятия. Следующим этапом, с помощью таблицы 20, отражается объем реализации в натуральном и стоимостном выражении по всем видам продукции. Итогом составления прогноза продаж является определение общего дохода предприятия.

Таблица 20 - Прогноз реализации услуги энергетический консалтинг

Год	2019												2020				2021
	Период	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Кол-во консультационных услуг, ед.	0	0	0	0	0	0	60	68	72	74	83	89	213	216	243	237	1272
Цена, за единицу, тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,8	2,8	2,8	2,8	2,884
Кол-во консалтинговых услуг, ед.	0	0	0	0	0	0	8	9	7	10	8	11	24	18	27	36	189
Цена, за единицу, тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	56	56	56	56	56	56	62	62	62	62	63,86
Объем продаж, тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	592	667,2	564,8	737,6	647,2	829,6	2084,4	1720,8	2354,4	2895,6	15737,99

По итогам прогноза реализации услуги, выручка за первый год составит 4038,4 тыс.руб., за второй год – 9055,2 тыс.руб., за третий год – 15737,99 тыс.руб. (при этом большая часть выручки приходится на услуги энергетический аудит).

Следующим этапом составим смету затрат (таблица 21), которая представляет собой сводный план всех расходов предприятия на предстоящий период производственно-финансовой деятельности. Она представляет собой общую сумму издержек производства по видам используемых ресурсов, стадиям деятельности, уровням управления предприятием и другим направлениям расходов.

Таблица 21 – Смета затрат

Показатели	2019 г.												2020 г.				2021 г.
	янв.	фев.	мар.	апр.	май.	июн.	июл.	авг.	сен.	окт.	ноя.	дек.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1
1.Сырье и материалы	-	-	-	-	-	-	9,7	11,0	9,1	11,6	10,3	13,6	18,5	15,3	21,0	25,8	80,6
2.Вспомогательные материалы	-	-	-	-	-	-	13,1	14,8	12,2	15,7	14,0	18,3	20,5	16,9	23,1	28,5	89,0
3.Амортизация	-	-	-	-	-	-	18,0	20,4	16,8	21,6	19,2	25,2	22,1	18,2	25,0	30,7	76,8
4.Полная себестоимость	-	-	-	-	-	-	40,8	46,2	38,1	48,9	43,5	57,1	61,1	50,5	69,1	85,0	246,4
5.Функционально-административные издержки	-	-	-	-	-	-	22,8	25,8	21,3	27,3	24,3	31,9	39,0	32,2	44,1	54,3	169,6
6.Финансовые издержки	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.Общие текущие издержки	-	-	-	-	-	-	40,8	46,2	38,1	48,9	43,5	57,1	61,1	50,5	69,1	85,0	246,4

Из таблицы 24 видно, что общие текущие издержки за первый год составят 274,6 тыс.руб., за второй год – 265,7 тыс.руб., и за третий год – 246,4 тыс.руб. Издержки с каждым годом будут уменьшаться, во-первых – от экономии на объеме, во-вторых – из-за снижения амортизационных отчислений. Далее разработан план прибыли (таблица 22).

В план прибылей и убытков или прогноз прибылей и убытков (финансовых результатов, доходов и расходов) включаются:

- выручка (доходы) от продажи;
- издержки (затраты, расходы);
- налоговые и другие отчисления.

На основе этих показателей рассчитывается прибыль, остающаяся в распоряжении бизнес-плана. По данным плана прибылей и убытков можно установить, приносит ли деятельность компании прибыль. Конечная задача данного документа – показать, как будет изменяться, и формироваться прибыль.

Таблица 22 – Бюджет прибыли и убытков

Показатель	1 год	2 год	3 год
1.Общие поступления, тыс.руб.	4038,4	9055,2	15738,0
2.НДС, тыс.руб.	807,7	1811,0	3147,6
3.Общие текущие затраты, тыс.руб.	274,6	265,6	246,4
4.Прибыль от реализации, тыс.руб.	2956,1	6978,6	12344,0
5.Результат от прочей реализации, тыс.руб.	0,0	0,0	0,0
6.Доходы и расходы от внереализационных операций, тыс.руб.	0,0	0,0	0,0
7.Балансовая прибыль, тыс.руб.	2956,1	6978,6	12344,0
8.Платежи в бюджет, тыс.руб.	622,4	1493,9	1792,6
9.Чистая прибыль, тыс.руб.	2333,7	5484,7	10551,4
10.Чистая прибыль нарастающим итогом, тыс.руб.	2333,7	7818,4	18369,8

В ходе расчета бюджета прибыли и убытков, выявлено, что чистая прибыль с каждым годом имеет положительную тенденцию. Во второй год прибыль превышает чистую прибыль за первый год на 3151 тыс. руб. А прибыль третьего года превышает прибыль второго – на 5066,7 тыс. руб., что

говорит о положительной тенденции. Чистая прибыль нарастающим итогом, за три года, равна 18369,8 тыс. руб.

Далее рассмотрим план движения денежных средств. План движения денежных средств (ДДС, cashflow) или прогноз поступлений (денежных притоков) и платежей (денежных оттоков) предназначен для расчета поступлений, платежей и остатков денежных средств. Он показывает свободный поток денежных средств – дефицит / профицит (недостаток / излишек) денежных средств, сколько в распоряжении компании имеется денежных средств и какова потребность в них.

Бюджет движения денежных средств составляется как суммарный результат деятельности компании / бизнес-плана по всем видам товаров и услуг (таблица 23).

Таблица 23 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	Период		
	1 год	2 год	3 год
ПРИТОК			
1. Источники финансирования	3172,1	7056,4	7317,5
2. Общие поступления	4038,4	9055,2	15738,0
3. Итого приток	7210,5	16111,6	23055,5
ОТТОК			
4. Приобретение основных средств	3772,1	7056,4	7317,5
5. Функционально – административные издержки	153,4	169,6	169,6
6. Возврат кредита	0,0	0,0	0,0
7. Финансовые издержки	0,0	0,0	0,0
8. Платежи в бюджет (налоги)	1430,1	3304,9	4940,2
9. Итого отток	5355,6	10530,9	12427,3
10. Превышение / дефицит денежных средств	1854,9	5580,7	10628,2
11. Кумулятивный денежный поток	1854,9	7435,6	18063,8

Таблица 23 показывает постоянное увеличение денежного потока. Во второй год, по сравнению с первым, на 3725,8 тыс.руб. В третий год, по сравнению с первым, на 8773,3 тыс.руб. Кумулятивный денежный поток за 3 года равен 18063,8 тыс.руб.

3.3 Эффективность и чувствительность бизнес-плана, риски бизнес-плана

Оценка эффективности инвестиций (таблица 24) осуществляется согласно следующим принципам:

1) Оценка эффективности использования инвестируемого капитала производится путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного бизнес-плана и исходной инвестиции. Бизнес-план признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.

2) Инвестируемый капитал, равно как и денежный поток приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который как правило предшествует началу реализации бизнес-плана).

3) Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных бизнес-планов. При определении ставки дисконта учитываются структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала.

Таблица 24 – Расчет эффективности бизнес-плана

Показатели	2019 г.												2020 г., квартал				2021 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
ПРИТОК																	
1. Общие поступления, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	592,0	667,2	564,8	737,6	647,2	829,6	2084,4	1720,8	2354,4	2895,6	15738,0
2. Ликвидационная стоимость, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Итого приток, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	592,0	667,2	564,8	737,6	647,2	829,6	2084,4	1720,8	2354,4	2895,6	15738,0
ОТТОК																	
4. Инвестиции, собственный капитал, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	444,1	539,3	444,1	571,0	507,5	666,1	1623,0	1340,7	1834,7	2258,0	7317,5
5. Функционально – административные издержки, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	22,8	25,8	21,3	27,3	24,3	31,9	39,0	32,2	44,1	54,3	169,6
6. Возврат кредита, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7. Финансовые издержки, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8. Платежи в бюджет (налоги), тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	93,4	105,8	87,1	112,0	99,6	130,7	343,6	283,8	388,4	478,0	1792,6
9. Итого отток, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	560,2	670,9	552,5	710,4	631,4	828,7	2005,6	1656,8	2267,2	2790,4	9279,8
10. Чистый денежный поток, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	31,8	-3,7	12,3	27,2	15,8	0,9	78,8	64,0	87,2	105,2	6458,2
11. Кумулятивный чистый денежный поток, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	31,8	28,1	40,4	67,6	83,4	84,2	163,1	227,1	314,3	419,6	6877,8
12. Ставка (норма) дисконта, доли, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
13. Коэффициент дисконтирования, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	0,94	0,93	0,93	0,92	0,91	0,90	0,97	0,95	0,93	0,90	0,90
14. Дисконтированный денежный поток, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	29,9	-3,4	11,4	25,0	14,4	0,8	76,8	60,8	80,8	95,0	5831,4
15. Кумулятивный дисконтированный денежный	-	-	-	-	-	-	29,9	26,5	37,9	62,9	77,3	78,0	154,9	215,7	296,5	391,6	6222,9

поток, тыс.руб.



Проведя расчет эффективности бизнес-плана, можно сделать вывод, что кумулятивный дисконтированный денежный поток за три года составляет 6222,9 тыс.руб., т.е. $NPV > 0$. Это значит, что с финансовой точки зрения бизнес-план выгоден. Схема финансового профиля бизнес-плана изображена на рисунке 7.

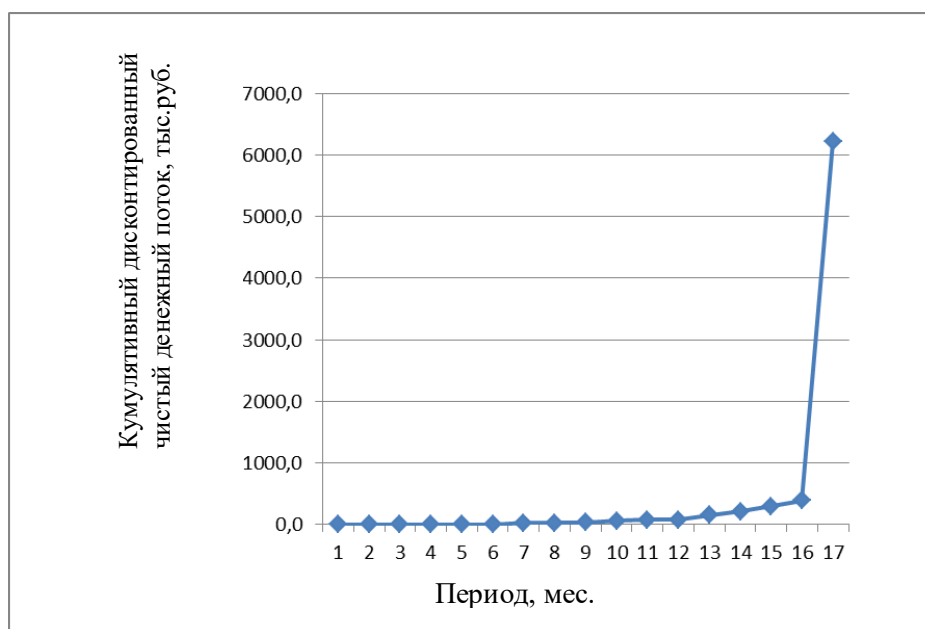


Рисунок 7 – Схема финансового профиля бизнес-плана

Далее рассчитаем дисконтированный период окупаемости.

$$DPV = 7 + 29,9 / 11,4 = 9,6 \text{ мес.}$$

Это значит, что бизнес-план по реализации услуги «энергетический консалтинг» окупится через 9,6 месяцев.

Следующим этапом проведем расчет рентабельности бизнес-плана.

$$SRR = 6222,9 / 18146 = 0,34 \text{ или } 34 \%$$

После расчёта эффективности, проведем анализ чувствительности (таблица 25). Его цель состоит в сравнительном анализе влияния различных факторов инвестиционного бизнес-плана на ключевой показатель эффективности бизнес-плана, например, внутреннюю норму прибыльности.

Таблица 25 – Чувствительность бизнес-плана

Факторы	0,9	1	1,1
Цена	3285,5	6222,9	8862,5
Объем продаж	3564,7	6222,9	8532,3

Из таблицы 25 видно, что бизнес-план чувствителен к цене и менее чувствительный к объему продаж. При оценке других факторов (сезонность, стоимость капитала, переменные издержки) высокая чувствительность не была выявлена.

Так как коммерческая деятельность всегда сопряжена с риском. Методы их снижения и направления весьма разнообразны, поскольку зависят от внешних и внутренних факторов, профиля деятельности предприятия и личных качеств тех, кто принимает решение.

Процесс оценки и контроля рисков должен осуществляться постоянно. Даже при наличии наилучших способов контроля его необходимо проводить регулярно. Поэтому на предприятии должна быть введена функция самооценки рисков. В компании необходимо ежеквартально проводить процедуры выявления рисков.

Что касается оценки рисков, то ее следует проводить с частотой один раз в две недели. Также необходимо проводить самооценку проведенных мероприятий по управлению рисками. Самооценка должна выражаться в анализе основных элементов управления рисками, которые перечислены ниже.

Среда контроля - задает тон во всей организации, оказывая определенное влияние на сознание ее сотрудников. Среди факторов среды контроля можно выделить следующие: честность, этические ценности и компетентность сотрудников организации.

Оценка риска - это определение целей, которые преследует организация в случае риска.

Контролирующая деятельность - помогает убедиться в том, что по отношению к рискам предпринимаются необходимые действия. В него, прежде всего, входят санкционирование операций, различные проверки, согласования,

обзор деятельности, страхование активов и разделение обязанностей.

Информация и коммуникация. Выявление, осмысление актуальной информации и обмен ею должны происходить так, чтобы сотрудники наилучшим образом выполняли свои обязанности.

Мониторинг. Мониторинг систем внутреннего контроля представляет собой оценку эффективности функционирования самой системы на протяжении заданного периода времени. Мониторинг осуществляется по мере выполнения той или иной задачи и предусматривает постоянный контроль и наблюдение за сотрудниками, выполняющими свои обязанности. Необходимо сразу сообщать об ошибках во внутреннем контроле, а с серьезными проблемами следует обращаться к высшему руководству или совету директоров.

Главными направлениями политики риска считаются:

- 1) политика избежания риска;
- 2) политика принятия риска;
- 3) политика снижения риска.

Политика избежания риска состоит в разработке таких мероприятий, которые позволяют полностью исключить конкретный вид хозяйственного риска. В основном это достигается путем отказа от осуществления таких хозяйственных операций, уровень риска которых чрезмерно высок. Эта политика наиболее проста, но не всегда эффективна, так как избегая рисков, предприятие одновременно теряет возможность получить достаточно высокую прибыль.

Политика принятия риска означает желание и возможность покрытия риска за счет собственных средств. Такая политика уместна при стабильном финансовом состоянии предприятия, желании расширить деятельность, однако может привести к большим неоправданным потерям.

Политика снижения риска предполагает уменьшение вероятности и объема потерь. Существуют методы и приемы, с помощью которых можно снизить риск коммерческой деятельности. Наиболее широко используемыми и эффективными методами предупреждения и снижения риска являются:

страхование (внутренне и внешнее), диверсификация и лимитирование. Первый метод не снижает сам риск, а позволяет компенсировать его отрицательные последствия. Два других метода уменьшают вероятность и величину вероятных потерь.

Внешнее страхование заключается в передаче риска (ответственности за результаты негативных последствий) за определенное вознаграждение другой организации (страхование компании). Это могут быть страхование имущества предприятия, грузов при транспортировке, сотрудников от несчастных случаев и другие виды страхования.

Внутреннее страхование осуществляется в пределах самого предприятия. Оно проводится путем создания специальных фондов для возмещения убытков. Перечень таких фондов и размеры отчислений в них определяются уставом предприятия. Их источником служит прибыль. Диверсификация представляет собой процесс распределения средств между различными объектами, непосредственно не связанными между собой. Это позволяет снизить риск, так как можно предположить, что рискованная ситуация возникнет одновременно на всех объектах. Далее рассмотрены риски бизнес-плана и мероприятия по их предотвращению (таблица 26).

Таблица 26 – Риски бизнес-плана и мероприятия по их предотвращению

Риски	Мероприятия
Низкий спрос на услугу	Качественный анализ отрасли и желаний клиентов, анализ сезонности продаж
Внутренние и внешние риски фирмы (поломка персональных компьютеров, сбой работы операционной системы и программ, поломка доп. оборудования и т. д.).	Тщательный контроль над качеством закупаемого оборудования и программ, проверка работоспособности систем 1 раз в 3 месяца, система превентивных мер
Операционные риски (мошенничество со стороны заказчиков).	Обязательное ведение документации и регистрации заказчика с подтверждением личности заказчика
Падение платежеспособности потребителей	Создание, лояльной для потребителей, ценовой политики

Качественная оценка перечисленных рисков представлена на карте рисков (рисунок 8).

Вероятность	Высокая			
	Средняя	Падение платежеспособности потребителей	Поломка персональных компьютеров	
	Низкая	Сбой работы операционной системы	Мошенничество со стороны заказчиков	Падение спроса на услугу
		Низкое	Среднее	Высокое
		Влияние		
		 Критические угрозы	 Наблюдать угрозы	 Игнорировать угрозы

Рисунок 8 – Матрица рисков

Таким образом, основные риски бизнес-план были детально рассмотрены и проранжированы по степени влияния на бизнес-план, а также разработаны меры их предотвращения. Бизнес-план в целом является прибыльным, и при его реализации повысится общая эффективность деятельности АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания бакалаврской работы выполнена главная цель - внедрение нового продукта в производство АО «Дальневосточная распределительная компания». Также были решены следующие задачи:

- 1) изучены современные подходы к внедрению нового продукта (товара, услуги) в производство предприятий;
- 2) изучены модели портфельного анализа в процессе внедрения нового продукта (товара, услуги) в производство;
- 3) проведен анализ методологии разработки и выведения инновационного товара (продукта, услуги) на рынок отечественными и зарубежными учеными экономистами;
- 4) изучены актуальные проблемы бизнес-планирования при внедрении инновационного продукта (товара, услуги);
- 5) дана краткая характеристика АО «ДРСК»;
- 6) проведен анализ внешней среды предприятия;
- 7) проведен анализ внутренней среды предприятия;
- 8) выявлена потребность внедрения новой услуги в производство АО «ДРСК»;
- 9) разработан бизнес-план по внедрению новой услуги в производство АО «ДРСК».

Анализ внешней среды показал, что для АО «ДРСК» существует много возможностей для организации производства, внешняя среда в целом благоприятная, но в связи с этим образовалось множество предприятий-конкурентов, которые существенно мешают дальнейшему развитию некоторых видов деятельности предприятия. АО «ДРСК» обладает рядом преимуществ перед конкурентами, которые вытекают из того, что время существования предприятия довольно большое и что оно уже смогло занять хорошие позиции во многих сферах.

Анализ внутренней среды выявил, что АО «ДРСК» функционирует с

высокими показателями эффективности деятельности. Реализация намеченных стратегий происходит точно в срок, с результатами, согласными плановым. Организационная структура является линейно-функциональной, что соответствует размерам и деятельности предприятия. Анализ производственной деятельности АО «ДРСК», выявил положительную тенденцию основных показателей, характеризующих эффективность их использования. Отрицательная тенденция выявлена в незначительном повышении текучести кадров за последние 3 года (руководство разрабатывает решение данной проблемы).

По теории ограниченной системы (теория ограничений Голдратта) для АО «ДРСК» были сформированы следующие альтернативы для продолжения увеличения эффективной деятельности Общества:

- 1) сокращение издержек (операционные расходы);
- 2) сокращение денежных вложений и их перераспределение;
- 3) увеличение способности системы генерировать доход (другими словами, освоение АО «ДРСК» инновационных, для предприятия, видов услуг);
- 4) ничего не менять.

С помощью оценки альтернатив методом взвешенных критериев, была выбрана альтернатива увеличение способности генерировать доход (освоение АО «ДРСК» инновационных видов услуг). В качестве инновационной услуги рассматривался энергетический консалтинг. Далее был разработан бизнес-план по выведению услуги энергетический консалтинг на энергетический рынок.

Консалтинг в электроэнергетике - это комплекс организационно-технических мероприятий, основная цель которых - снижение удельного расхода электроэнергии на единицу произведённой продукции и общее снижение затрат предприятия на электрическую энергию на розничном рынке электроэнергии или оптовом рынке электроэнергии и мощности.

Предполагаемыми слабыми сторонами энергетического консалтинга является: недостаток квалифицированных специалистов, недостаток рекламы, высокие затраты на обучение и найм персонала.

Преимуществом реализации услуги энергетический консалтинг является растущий спрос на него, низкая конкуренция, высокая ожидаемая прибыль.

Предполагаемый полезный срок использования результатов энергетического консалтинга составляет от 1 до 3 лет. Под гарантией для реализации услуги энергетический консалтинг подразумевается полезный срок использования результатов консалтинга, а также обязательный положительный эффект, который достигается в результате применения выводов и рекомендаций энергетического консалтинга.

Проведя расчет эффективности бизнес-плана, можно сделать вывод, что кумулятивный дисконтированный денежный поток за три года составляет 6222,9 тыс. руб., т.е. $NPV > 0$. Это значит, что с финансовой точки зрения бизнес-план выгоден.

Команда управления состоит из руководителя отдела реализации услуги энергетический консалтинг и специалистов по реализации услуги.

Реализация бизнес-плана займет 3 года.

Для реализации бизнес-плана требуется 18146 тыс. руб. Источниками финансирования являются собственные средства. Эффективность бизнес-плана составляет 34 %. Период окупаемости – 9,6 месяцев.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Амурский статистический ежегодник 2018 г.
- 2 Анализ устойчивости относительно поставленной цели как один из подходов к описанию функционирования организации в условиях неопределенности: монография/ Зубанов Н.В. Самара: Самарский государственный технический университет, 2014.
- 3 Анализ финансовой отчетности: монография / под ред. О.В. Ефимовой и М.В. Мельник. 3-е изд., испр. и доп. - М.: Омега – 1, 2015. - 451 с.
- 4 Анализ хозяйственной деятельности предприятия: монография / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 512 с.
- 5 Анализ хозяйственной деятельности: монография / под ред. В.И. Бариленко. - М.: Издательство «Омега-Л», 2016. - 414 с.
- 6 Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: учебно практическое пособие отв. ред. Г.А. Александров. - М.: Издательство БЕК, 2015. - 544 с.
- 7 Бабченко, Т.Н. Бухгалтерский учет в организациях: монография / Т.Н. Бабченко, Е.Н. Галанина, Е.П. Козлова. – М.: «Финансы и статистика», 2014. – 752 с.
- 8 Балабанов, В.С. Инновационный менеджмент. Гриф Российской Академии образования: монография / В.С. Балабанов. - М.: ЭЛИТ, 2017. - 322 с.
- 9 Балдин, К.В. Управленческие решения: монография / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - М.: Дашков и К, 2015. - 493 с.
- 10 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: монография. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. — 256 с.
- 11 Бахрамов, Ю.М., Глухов В.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие. - СПб.: Издательства «Лань», 2016. - 736 с.
- 12 Бизнес-планирование: монография / Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 816 с.
- 13 Бобышева, А.З. Финансовое оздоровление фирмы: монография. 1-е

изд., - М.: Дело, 2014. - 256 с.

14 Васильева, А.В. Современные проблемы науки: материалы Российской национальной научной конференции с международным участием (22 декабря 2017 г.). – Часть I. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017. С. 162-164.

15 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: моногр. / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М; Издание 2-е, перераб. и доп., 2018. - 283 с.

16 Виханский, О.С. Менеджмент: моногр. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики; Издание 3-е, 2018. - 528 с.

17 Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: монография. - М.: ТК Велби, Проспект, 2017. - 360 с.

18 Головань, С.И. Бизнес-планирование: монография / С.И. Головань – М.: Феникс, 2018. – 320 с.

19 Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика: монография. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014. – 179 с.

20 Долженкова О. В., Горшенина М. В., Ковалева А. М. Проблемы внедрения инноваций в России. Пути их решения // Молодой ученый, 2016. С. 208-210.

21 Злобина, Н.В. Управленческие решения: монография / Н.В. Злобина. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2015. – 80 с.

22 Ионова, А.Ф. Селезнева Н.Н. Финансовый менеджмент: учеб.пособие. - М.: Проспект, 2014. - 592 с.

23 Кабушкин, Н.И. Организационные формы и структура управления организацией: монография // Методы и принципы менеджмента, 2014. - 105 с.

24 Калмакова, Н.А. Современные финансовые механизмы и инструментари развития хозяйствующих субъектов: монография / Челябинский филиал Финуниверситета. – Челябинск, 2016. – 127 с.

25 Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения. - М.:

ЮНИТИ, 2012. – 303 с.

26 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности: монография / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ, 2017. – 424 с.

27 Комплексный экономический анализ предприятия: монография / А.П. Калинина. - СПб.: Питер, 2015. - 576 с.

28 Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2017. – 112 с.

29 Логинов, В. Н. Управленческие решения: модели и методы / В. Н. Логинов. - М.: Альфа-Пресс, 2016. – 234 с.

30 Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2014. – 216 с.

31 Маслоу о менеджменте / Маслоу, Абрахам. - М.: СПб: Питер, 2016. - 416 с.

32 Мастерство менеджмента. - М.: Росмэн, 2016. - 864 с.

33 Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций): Приказом Минэкономки РФ от 01 октября 2014 г. №118.

34 Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций: Приказом Федеральной службой России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23 октября 2015 г. №16.

35 Методы принятия управленческих решений и моделирование промышленного производства: Учеб. пособие. / М.А. Бражников, И.В. Хорина, Р.А. Селиванова. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2017. – 107 с.

36 Методы принятия управленческих решений: краткий курс лекций для студентов 3 курса направления подготовки 38.03.01 Экономика / Сост.: Д.А. Воробьева // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 70 с.

37 Наука и образование: новое время № 2: научно-методический журнал, 2016. – 1 с.

38 Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2017. – 152 с.

- 39 Петухова, С.В. Бизнес – планирование: монография / С.В. Петухова.- М.: Омега – Л, 2014. – 236 с.
- 40 Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия: монография / Н.А Платонова, Т.В. Харитонова. — М.: Дело и сервис, 2015. – 432 с.
- 41 Порядок отчетности руководителей федеральных государственных унитарных предприятий и представителей Российской Федерации в органах управления открытых акционерных обществ: Постановление Правительства РФ от 04 октября 2014 г. №1116.
- 42 Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа: Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. №367.
- 43 Проблематика бизнес-планов: монография / ред. Ю. Н. Лапыгин. — М.: Омега-Л, 2018. — 310 с.
- 44 Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. Книга 30 / Е.Н. Волк, Б. Дау-летбаков, Е.В. Джамай и др. / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новоси-бирск: Издательство ЦРНС, 2016. – 220 с.
- 45 Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: монография / Г. И. Просветов. — 2-е изд., доп. — М.: Альфа-Пресс, 2018. — 255 с.
- 46 Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 2017. — 488 с.
- 47 Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2016. – 346 с.
- 48 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: монография/ А. В. Тебекин. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 241 с.
- 49 Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А Уткин.- М.: Изд-во «ЭКМОС», 2014. – 102 с.
- 50 Шишарина, Н.А. Инновационный менеджмент / Н.А. Шишарина. - М.: Palmarium Academic Publishing, 2018. - 208 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Устав АО «Дальневосточная распределительная
сетевая компания»**

УТВЕРЖДЕН
годовым Общим собранием акционеров
АО «ДРСК» 22 июня 2016 года
протокол Совета директоров ПАО «ДЭК»
от 24 июня 2016 года № 268

УСТАВ
Акционерного общества
«Дальневосточная распределительная сетевая компания»
(новая редакция)

2016 г.

Статья 1. Общие положения

1.1. Акционерное общество “Дальневосточная распределительная сетевая компания” (далее – “Общество”) учреждено по решению единственного учредителя – ОАО “Колымаэнерго” (решение от 16.12.2005г. №635) в соответствии с гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом “Об акционерных обществах”, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

1.2. Общество в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом “Об акционерных обществах”, Федеральным законом “Об электроэнергетике”, Федеральным законом “Об особенностях функционирования электроэнергетики в переходный период и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона “Об электроэнергетике”, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и настоящим Уставом.

1.3. Полное фирменное наименование Общества на русском языке – Акционерное общество “Дальневосточная распределительная сетевая компания”, на английском языке – JOINT STOCK COMPANY “FAR-EASTERN GRIDS COMPANY”.

1.4. Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке – АО “ДРСК”, на английском языке JSC “FEGC”.

Предыдущее сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке – ОАО “ДРСК”, на английском языке JSC “FEDC”.

Предыдущее полное фирменное наименование Общества на русском языке – Открытое акционерное общество “Дальневосточная распределительная сетевая компания”, на английском языке - JOINT STOCK COMPANY “FAR-EASTERN DISTRIBUTION COMPANY”.

Место нахождения Общества: Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск.

1.5. Общество создано без ограничения срока деятельности.

Статья 2. Правовое положение Общества

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

2.2. Общество является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации.

2.3. Единственным акционером Общества является Публичное акционерное общество «Дальневосточная энергетическая компания».

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

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

2.6. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам

Российской Федерации и своих акционеров. Акционеры Общества не отвечают по обязательствам Общества, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации. Акционеры вправе отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров и Общества. Акционеры Общества несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

2.7. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке.

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

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

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

Общества наделяются имуществом, которое учитывается как на их отдельных балансах, так и на балансе Общества. Руководитель филиала или представительства Общества назначается Генеральным директором Общества и действует на основании доверенности, выданной Обществом. Общество несет ответственность за деятельность своего филиала и представительства. Сведения о филиалах и представительствах Общества указываются в приложении к настоящему Уставу.

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

Под дочерним обществом для целей настоящего Устава понимается хозяйственное общество, в котором Общество в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким хозяйственным обществом.

Под зависимым обществом для целей настоящего Устава понимается хозяйственное общество, в котором Общество имеет более 20 процентов голосующих акций (долей).

Статья 3. Цель и виды деятельности Общества

3.1. Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

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

- оказание услуг по передаче электрической энергии;
- оказание услуг по распределению электрической энергии;
- оперативно-диспетчерское управление и соблюдение режимов энергосбережения и энергопотребления;
- оказание услуг по присоединению к электрическим сетям;
- оказание услуг по сбору, передаче и обработке технологической информации, включая данные измерений и учёта;
- осуществление контроля за безопасным обслуживанием электрических установок у потребителей, подключенных к электрическим сетям общества;
- деятельность по эксплуатации электрических сетей;
- покупка электрической энергии на оптовом и розничных рынках электрической энергии (мощности);
- реализация (продажа) электрической энергии на оптовом и розничных рынках электрической энергии (мощности) потребителям (в том числе гражданам) на основании решений уполномоченных органов о присвоении статуса гарантирующего поставщика;
- выполнение функций гарантирующего поставщика на основании решений

уполномоченных органов;

- деятельность по эксплуатации тепловых сетей;
- деятельность по эксплуатации газовых сетей;
- оказание услуг по осуществлению полномочий единоличного исполнительного органа хозяйствующих субъектов;
- оказание услуг по доверительному управлению имуществом;
- осуществление операций с ценными бумагами в порядке, определенном действующим законодательством Российской Федерации;
- осуществление агентской деятельности;
- проектно-сметные, изыскательские, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- оказание транспортно-экспедиционных услуг;
- оказание консалтинговых услуг;
- выполнение работ, определяющих условия параллельной работы в соответствии с режимами Единой энергетической системы России в рамках договорных отношений;
- эксплуатация по договорам с собственниками энергетических объектов, не находящихся на балансе Общества;
- обеспечение работоспособности и исправности энергетического оборудования в соответствии с действующими нормативными требованиями, проведение технического обслуживания, диагностики, ремонта электрических сетей и иных объектов электросетевого хозяйства, а также технологическое управление ими;
- проведение испытаний и измерений энергоустановок (в том числе потребителей);
- обеспечение работоспособности и исправности, проведение технического обслуживания, диагностики и ремонта сетей технологической связи, средств измерений и учета, оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики и иного, технологического оборудования, связанного с функционированием электросетевого хозяйства, а также технологическое управление ими;
- разработка долгосрочных прогнозов, перспективных и текущих планов развития электросетевого комплекса, целевых комплексных научно-технических, экономических и социальных программ;
- развитие электрических сетей и иных объектов электросетевого хозяйства включая проектирование, инженерные изыскания, строительство, реконструкцию, техническое перевооружение, монтаж и наладку;
- развитие сетей технологической связи, средств измерений и учета, оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики и иного технологического оборудования, связанного с функционированием электросетевого хозяйства, включая проектирование, инженерные изыскания, строительство, реконструкцию, техническое перевооружение, монтаж и наладку;
- эксплуатация взрывоопасных, химически опасных и пожароопасных производственных объектов;
- создание и освоение новой техники и технологий, обеспечивающих эффективность, безопасность и экологичность работы промышленных объектов, создание условий для развития электроэнергетической системы России, реализации отраслевых научно-технических и инновационных программ, участие в формировании отраслевых фондов НИОКР;
- осуществление производственного контроля за состоянием промышленной безопасности опасных производственных объектов;
- организация работы по обеспечению охраны труда;
- организация работы по обеспечению надежной и безаварийной работы оборудования;
- осуществление видов деятельности, связанных с работами и услугами природоохранного назначения;
- деятельность, процесс которой связан с воздействием на окружающую среду,

образованием, сбором, использованием, обезвреживанием, хранением, захоронением, перемещением, транспортированием и размещением промышленных отходов;

- деятельность по использованию водных объектов;
- деятельность по использованию природных ресурсов, в том числе недр и лесного фонда;
- деятельность в области метрологии;
- деятельность по изготовлению и ремонту средств измерений;
- деятельность на предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытания, навигации, локации и прочих целей;
- деятельность по обращению с опасными отходами;
- деятельность по предупреждению и тушению пожаров;
- производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений;
- организация и проведение работы с кадрами, включая подготовку и переподготовку, проверку знаний персоналом правил технической эксплуатации, правил пожарной безопасности и нормативных документов по охране труда, а также других правил и инструкций в соответствии с действующими нормативными документами;
- перевозки пассажиров и грузов автомобильным, железнодорожным, авиационным и внутренним водным транспортом (в том числе в отношении опасных грузов);
- деятельность по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава на железнодорожном транспорте;
- деятельность по техническому обслуживанию и ремонту технических средств, используемых на железнодорожном транспорте;
- погрузочно-разгрузочная деятельность на железнодорожном транспорте (в том числе в отношении опасных грузов);
- погрузочно-разгрузочная деятельность на внутреннем водном транспорте (в том числе в отношении опасных грузов);
- эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт автомобильного, внутреннего водного транспорта и грузоподъемных механизмов, используемых в технологических целях;
- внешнеэкономическая деятельность;
- хранение нефти, газа и продуктов их переработки;
- деятельность по выполнению функций заказчика-застройщика;
- проектирование зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом;
- строительство зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом;
- услуги местной телефонной связи;
- аренда каналов связи;
- услуги телематических служб (в том числе служба электронной почты, служба доступа к информационным ресурсам, информационно-справочная служба, служба Телефакс, служба Комфакс, служба Бюрофакс, служба обработки сообщений, служба голосовых сообщений, служба передачи речевой информации);
- услуги передачи данных;
- использование орбитально-частотных ресурсов и радиочастот, радиочастотных каналов и радиоэлектронных средств для организации радиосвязи для осуществления телевизионного вещания и радиовещания (в том числе вещания дополнительной информации);
- аренда зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов;
- деятельность по технической защите конфиденциальной информации;
- осуществление работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну, в соответствии с законодательством и иными нормативными актами

Российской Федерации;

- организация и проведение мероприятий по мобилизационной подготовке, гражданской обороне, защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, защите сведений, составляющих государственную тайну, в соответствии с законодательством РФ;

- реализация мер по обеспечению безопасного функционирования объектов топливно-энергетического комплекса, защите от актов незаконного вмешательства, в соответствии с законодательством РФ;

- оказание услуг в области охраны труда (в том числе проведение специальной оценки условий труда, обучение работодателей и работников вопросам охраны труда, проведение лабораторных исследований (измерений) факторов производственной среды и трудового процесса в целях обеспечения государственной экспертизы условий труда);

- оказание услуг по медицинской деятельности, в том числе санаторно-курортное обслуживание;

- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

3.3. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии), членства в саморегулируемой организации или выданного саморегулируемой организацией свидетельства о допуске к определенному виду работ.

Право Общества осуществлять деятельность, на занятие которой необходимо получение лицензии, возникает с даты получения такого разрешения (лицензии) или в указанный в нем (ней) срок либо с даты вступления Общества в саморегулируемую организацию или выдачи саморегулируемой организацией свидетельства о допуске к определенному виду работ и прекращается по истечении срока действия разрешения (лицензии) или выданного саморегулируемой организацией свидетельства о допуске к отдельным видам работ, а так же прекращения членства в саморегулируемой организации, если иное не установлено законом или иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Статья 4. Уставный капитал Общества

4.1. Уставный капитал Общества составляет номинальную стоимость акций Общества, приобретенных акционерами (размещенные акции).

Уставный капитал Общества составляет 9 660 909 998 (Девять миллиардов шестьсот шестьдесят миллионов девятьсот девять тысяч девятьсот девяносто восемь) рублей.

4.2. Обществом размещены обыкновенные именные бездокументарные акции одинаковой номинальной стоимостью 0,01 (Ноль целых, одна сотая) рубля каждая в количестве 966 090 999 800 (Девятьсот шестьдесят шесть миллиардов девяносто миллионов девятьсот девяносто девять тысяч восемьсот) штук.

4.3. Уставный капитал Общества может быть:

- увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций;

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

4.4. Увеличение уставного капитала Общества допускается только после его полной оплаты.

4.5. Уменьшение уставного капитала Общества осуществляется в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

Общество обязано уменьшить свой уставный капитал в случаях, предусмотренных Федеральным законом "Об акционерных обществах".

4.6. Общество вправе приобретать размещенные им акции по решению Общего собрания акционеров об уменьшении уставного капитала Общества путем приобретения

части размещенных акций в целях сокращения их общего количества.

Общее собрание акционеров не вправе принимать решение об уменьшении уставного капитала Общества путем приобретения части размещенных акций в целях сокращения их общего количества, если номинальная стоимость акций, оставшихся в обращении, станет ниже минимального размера уставного капитала, предусмотренного Федеральным законом «Об акционерных обществах». Акции, приобретенные Обществом в соответствии с настоящим пунктом, погашаются при их приобретении. Оплата акций, приобретаемых в соответствии с настоящим пунктом, может по решению Общего собрания акционеров осуществляться деньгами и (или) иным имуществом.

Статья 5. Акции, облигации и иные эмиссионные ценные бумаги Общества

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

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

5.3. Конвертация обыкновенных акций в привилегированные акции, облигации и иные ценные бумаги не допускается.

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

5.5. Акционеры Общества, в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, имеют преимущественное право приобретения размещаемых посредством подписки дополнительных акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих им акций этой категории (типа).

5.6. Если при осуществлении преимущественного права на приобретение дополнительных акций, а также при консолидации акций приобретение акционером целого числа акций невозможно, образуются части акций (дробные акции). Дробная акция предоставляет акционеру - ее владельцу права, предоставляемые акцией соответствующей категории (типа), в объеме, соответствующем части целой акции, которую она составляет. Дробные акции обращаются наравне с целыми акциями. В случае, если одно лицо приобретает две и более дробные акции одной категории (типа), эти акции образуют одну целую и (или) дробную акцию, равную сумме этих дробных акций.

5.7. Оплата дополнительных акций, размещаемых посредством закрытой подписки, может осуществляться денежными средствами, вещами, долями (акциями) в уставных капиталах других хозяйственных товариществ и обществ, государственными и муниципальными облигациями, подлежащими денежной оценке исключительными или иными интеллектуальными правами и правами по лицензионным договорам, если иное не установлено законом Российской Федерации». Форма оплаты дополнительных акций определяется решением об их размещении. Оплата иных эмиссионных ценных бумаг может осуществляться только деньгами.

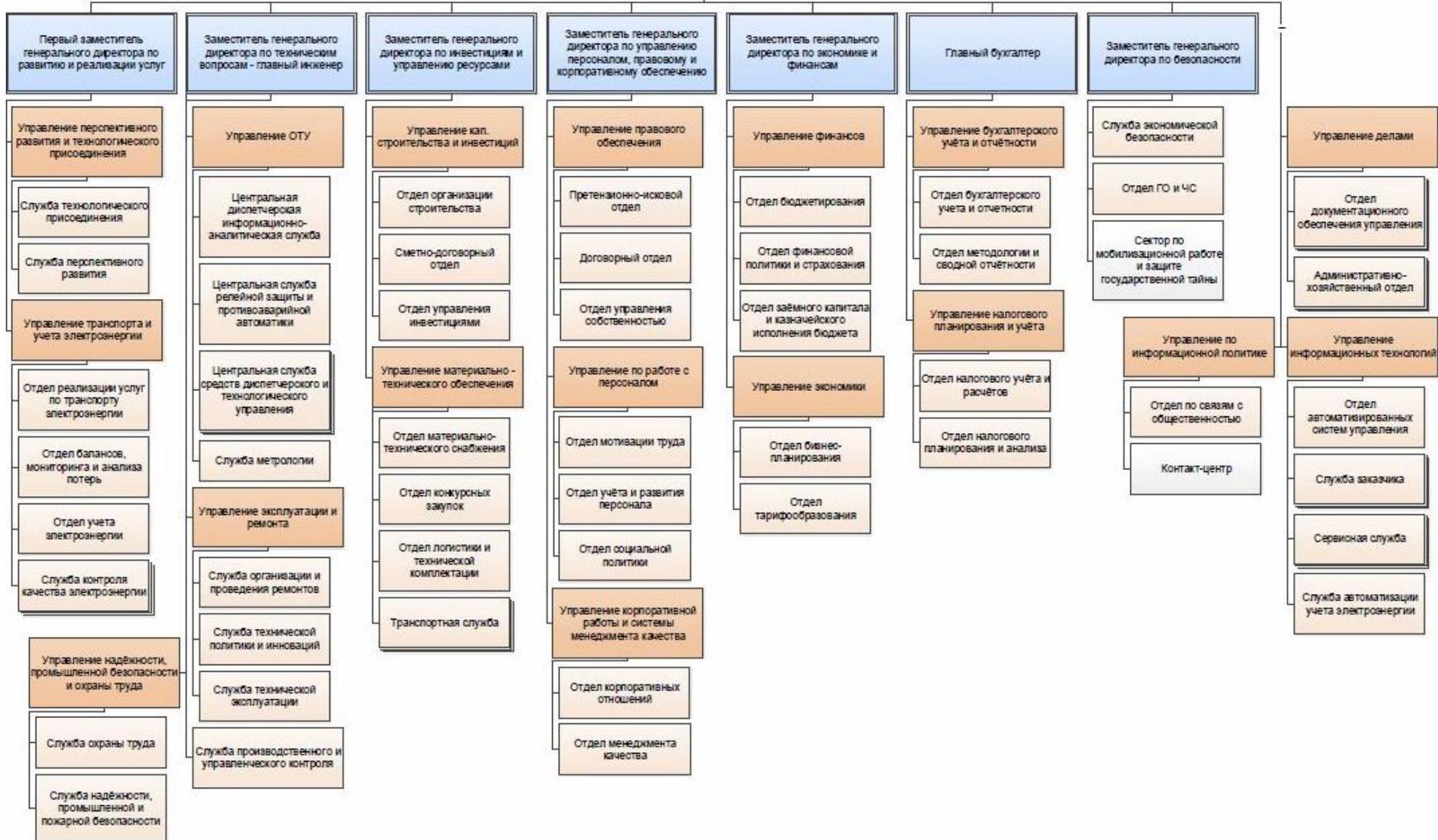
5.8. Общество вправе приобретать размещенные им акции по решению Совета директоров Общества (в соответствии с пунктом 2 статьи 72 Федерального закона «Об акционерных обществах»). Совет директоров не вправе принимать решение о приобретении Обществом акций, если номинальная стоимость акций Общества, находящихся в обращении, составит менее 90 процентов от уставного капитала Общества. Акции, приобретенные Обществом в соответствии с настоящим пунктом, не предоставляют права голоса, они не учитываются при подсчете голосов, по ним не начисляются дивиденды. Такие акции должны быть реализованы по решению Совета директоров по цене не ниже их рыночной стоимости

не позднее одного года с даты их приобретения. В противном случае Общее собрание акционеров должно принять решение об уменьшении уставного капитала Общества путем погашения указанных акций. Оплата акций, приобретаемых в соответствии с настоящим пунктом, может по решению Совета директоров осуществляться деньгами и (или) иным имуществом.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура АО «Дальневосточная
распределительная сетевая компания»

Генеральный директор АО "ДРСК"



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерская отчетность и отчет о финансовых
результатах АО «Дальневосточная распределительная
сетевая компания» за 2014-2018 гг.

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2015 г.

	Форма по ОКУД	Коды 0710001	
	Дата (число, месяц, год)	31	12 2014
Организация <u>Открытое акционерное общество "Дальневосточная распределительная сетевая компания"</u>	по ОКПО	78900638	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2801108200	
Вид экономической деятельности <u>Передача электроэнергии</u>	по ОКВЭД	40.12	
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Открытое акционерное / Частная собственность</u>	по ОКФС / ОКФС	47	16
Единица измерения: <u>в тыс. рублей</u>	по ОКЕИ	394	
Местонахождение (адрес) <u>675000, Амурская обл, Благовещенск г, Шевченко ул, дом № 28</u>			

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	40
	Результаты исследований и разработок	1120	4 014	5 826	7 639
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3.1	Основные средства	1150	26 091 630	25 094 222	24 400 960
3.2	в том числе: незавершенное строительство	1151	2 311 244	2 436 797	2 840 344
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Сложные налоговые активы	1180	470 653	489 796	317 219
3.3	Прочие внеоборотные активы	1190	18 098	15 366	22 069
	Итого по разделу I	1100	26 584 405	25 605 210	24 747 917
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.4	Запасы	1210	457 265	382 405	354 466
	в том числе:				
	сырье и материалы и иные аналогичные ценности	1211	419 830	366 687	337 096
	расходы будущих периодов	1212	37 079	15 417	17 203
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 936	248	277
3.5	Дебиторская задолженность	1230	2 930 613	2 151 583	3 285 352
	в том числе:				
	платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	118 151	156 028	209 095
	платежи по которой ожидаются в течении 12 месяцев после отчетной даты	1232	2 812 462	1 993 555	3 076 257
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
3.6	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	599 771	1 792 608	37 612
	Прочие оборотные активы	1260	188 321	137 213	87 350
	Итого по разделу II	1200	4 178 909	4 464 057	3 765 057
	БАЛАНС	1600	30 763 314	30 069 267	28 512 974

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
3.7	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	9 660 910	9 103 332	9 103 332
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
3.7	Переоценка внеоборотных активов	1340	7 186 502	7 186 502	7 195 621
3.7	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	271 644	226 000	226 000
3.7	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(1 631 589)	(1 994 560)	(2 314 641)
	в том числе: отчетного года		362 871	310 962	(1 018 678)
	Итого по разделу III	1300	15 467 367	14 521 274	14 210 312
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.8	Заемные средства	1410	6 725 207	5 653 602	3 612 583
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 371 964	1 103 374	594 499
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
3.9	Прочие обязательства	1450	393 204	320 394	282 904
	Итого по разделу IV	1400	8 490 375	7 077 370	4 489 986
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.8	Заемные средства	1510	2 250 376	3 266 380	5 171 388
3.9	Кредиторская задолженность	1520	4 273 309	4 975 200	4 422 718
	в том числе:				
	поставщикам и подрядчикам	1521	2 330 698	3 169 637	3 516 265
	векселя к уплате	1522	2 000	2 000	4 000
	задолженность по оплате труда перед персоналом	1523	277 345	228 359	250 482
	задолженность перед государственными и внебюджетными фондами	1524	89 019	81 008	73 684
3.10	задолженность по налогам и сборам	1525	355 574	278 181	57 743
	авансы полученные	1526	1 114 987	578 948	479 407
	прочие кредиторы	1527	103 686	637 087	40 837
	Доходы будущих периодов	1530	393	423	-
3.15.1	Оценочные обязательства	1540	255 613	224 052	191 182
	Прочие обязательства	1550	5 981	5 568	27 408
	Итого по разделу V	1500	6 785 572	8 470 623	9 812 678
	БАЛАНС	1700	30 763 314	30 059 267	28 612 974

Руководитель



(подпись)

 Андрей Александрович Ю.А.
 (подпись)



(подпись)

Игнатова Е.А.

(подпись)

10 марта 2015 г.

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2015 г.

	Форма по ОКУД	Коды 0710302		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2014
Организация <u>Открытое акционерное общество "Дальневосточная распределительная сетевая компания"</u>	по ОКПО	78900638		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2801108200		
Вид экономической деятельности <u>Передача электроэнергии</u>	по ОКВЭД	40.12		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Открытое акционерное / Частная собственность</u>	по ОКФС / ОКФС	47	18	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	394		

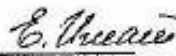
Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014
3.11	Выручка	2110	24 646 876	19 499 368
	в том числе:			
	от услуги транспортировки электроэнергии	2111	24 325 002	19 237 804
	от услуги по технологическому присоединению	2112	175 541	157 731
	от реализации электрической энергии	2113	48 123	-
3.11	Себестоимость продаж	2120	(23 100 092)	(20 697 468)
	в том числе:			
	от услуги транспортировки электроэнергии	2121	(22 670 070)	(20 431 090)
	от услуги по технологическому присоединению	2122	(114 859)	(80 222)
	от реализации электрической энергии	2123	(29 149)	-
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 546 784	(1 098 110)
3.11	Коммерческие расходы	2210	(19 312)	(713)
	в том числе:			
	от реализации электрической энергии	2211	(18 449)	-
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 527 472	(1 098 823)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	82 199	1 195
3.8.3	Проценты к уплате	2330	(821 925)	(764 301)
3.12	Прочие доходы	2340	337 967	2 703 090
	в том числе:			
	доходы от восстановления резерва	2341	2 930	33 360
	государственные субсидии	2342	10 394	2 313 012
	доходы от реализации и иного выбытия МПЗ	2343	114 063	58 052
	доход от имущества полученного в результате инвентаризаций	2344	96 193	599
3.12	Прочие расходы	2350	(474 742)	(347 892)
	в том числе:			
	расходы связанные с созданием резервов	2351	(9 406)	(16 945)
	расходы по реализации и иного выбытия МПЗ	2352	(107 065)	(53 422)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	650 971	493 266
3.10.2	Текущий налог на прибыль	2410	-	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	187 586	208 687
3.10.2	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(262 282)	(241 799)
3.10.2	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(55 498)	(65 541)
	Прочее	2460	29 680	125 033
	Чистая прибыль (убыток)	2400	362 871	310 962



Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014 г.
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	382 871	310 962
3.13	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
3.13	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель  (подпись)
 Холостяк Ю.А. Бухгалтер



 Игнатова Е.А.
 (подпись) (руководитель подписки)

10 марта 2015 г.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2016 г.

Организация	Акционерное общество "Дальневосточная распределительная сетевая компания"	Форма по ОКУД	0710001		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Вид экономической деятельности	Передача электроэнергии	по ОКТО	78900638		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Непубличное акционерное общество / Частная собственность	ИНН	2801108200		
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКВЭД	40.12		
Местонахождение (адрес)	675000, Амурская обл, Благовещенск г, Шевченко ул, дом № 28	по ОКОПФ / ОКФС	1 22 67	16	
		по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	2 674	4 014	5 828
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3.1	Основные средства	1150	25 725 220	25 091 630	25 091 222
3.2	в том числе: незавершенное строительство	1151	2 375 047	2 311 244	2 438 797
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	327 094	445 215	455 349
3.3	Прочие внеоборотные активы	1190	24 212	18 088	15 368
	Итого по разделу I	1100	27 080 200	25 559 958	25 590 763
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.4	Запасы	1210	467 218	457 265	392 405
	в том числе: сырье и материалы и иные аналогичные ценности	1211	430 722	419 830	356 687
	расходы будущих периодов	1212	35 194	37 079	15 417
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	999	2 939	248
3.5	Дебиторская задолженность	1230	2 055 218	2 930 613	2 151 583
	в том числе: платежами по которой ожидается более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	44 251	119 151	159 028
	платежами по которой ожидаются в течении 12 месяцев после отчетной даты	1232	2 040 967	2 812 462	1 993 555
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
3.6	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	330 073	599 771	1 792 608
	Прочие оборотные активы	1260	216 855	188 321	137 213
	Итого по разделу II	1200	3 100 363	4 178 909	4 484 057
	БАЛАНС	1600	30 180 563	30 738 867	30 044 820

Закрытое акционерное общество
«Эйч Эл Би Внешаудит»
(ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит»)

Показатели	Наименование показателей	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
3.7	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	9 660 910	9 660 910	9 103 332
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
3.7	Переоценка внеоборотных активов	1340	7 186 502	7 186 502	7 186 502
3.7	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	271 644	271 644	226 000
3.7	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(1 938 964)	(1 724 947)	(2 007 616)
	в том числе: отчетного года	1371	(214 017)	382 871	310 852
	Итого по разделу III	1300	15 180 092	15 394 109	14 428 018
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.8	Заемные средства	1410	5 768 000	6 726 207	5 653 602
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 506 227	1 440 775	1 172 183
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
3.9	Прочие обязательства	1450	344 729	393 204	320 394
	Итого по разделу IV	1400	7 618 956	8 559 186	7 146 181
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.8	Заемные средства	1510	3 338 530	2 260 376	3 266 380
3.9	Кредиторская задолженность	1520	3 734 411	4 273 309	4 975 200
	в том числе: поставщикам и подрядчикам	1521	1 409 768	2 330 698	3 169 637
	высчета к уплате	1522	2 000	2 000	2 000
	задолженность по оплате труда перед персоналом	1523	352 593	277 345	228 359
	задолженность перед государственными и внебюджетными фондами	1524	117 474	89 019	81 058
3.10	задолженность по налогам и сборам	1525	558 760	355 574	276 161
	авансы полученные	1526	1 228 568	1 114 997	578 948
	прочие кредиторы	1527	65 258	103 696	637 087
	Доходы будущих периодов	1530	114	393	423
3.15	Оценочные обязательства	1540	302 128	265 513	224 052
	Прочие обязательства	1550	6 332	6 931	6 568
	Итого по разделу V	1500	7 381 515	6 765 572	8 470 623
	БАЛАНС	1700	30 180 563	30 738 857	30 044 820

Руководитель  (подпись)  Андрейченко И.С.А. (расшифровка подписи)  Главный бухгалтер Игнатова Е.А. (подпись) (расшифровка подписи)

10 марта 2016 г.

Закрытое акционерное общество
 «Эйч Эл Би Внешаудит»
 (ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит»)

**Отчет о финансовых результатах
за Январь - Декабрь 2016 г.**

		Форма по ОКУД	0710002		
		Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Организация	Акционерное общество "Дальневосточная распределительная сетевая компания"	по ОКПО	78900638		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2801108200		
Вид экономической деятельности	Передача электроэнергии	по ОКВЭД	40.12		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Непубличное акционерное общество / Частная собственность	по ОКФС / ОКФС	1 22 67	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
3.11	Выручка	2110	26 343 927	24 646 876
	в том числе:			
	от услуги транспортировки электроэнергии	2111	25 639 153	24 325 002
	от услуги по технологическому присоединению	2112	426 163	175 541
	от реализации электрической энергии	2113	165 355	48 123
	от реализации прочих услуг	2114	113 256	98 210
3.11	Себестоимость продаж	2120	(24 720 537)	(23 100 092)
	в том числе:			
	от услуги транспортировки электроэнергии	2121	(24 316 129)	(22 870 970)
	от услуги по технологическому присоединению	2122	(180 630)	(114 659)
	от реализации электрической энергии	2123	(134 371)	(29 149)
	от реализации прочих услуг	2124	(89 207)	(85 114)
	Баловая прибыль (убыток)	2100	1 623 300	1 546 784
3.11	Коммерческие расходы	2210	(41 435)	(19 312)
	в том числе:			
	от реализации электрической энергии	2211	(40 673)	(18 449)
	управленческие расходы	2220	-	-
	в том числе:			
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 581 955	1 527 472
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	37 636	82 199
3.8.	Проценты к уплате	2330	(1 176 661)	(821 825)
3.12	Прочие доходы	2340	354 320	337 967
	в том числе:			
	доходы от восстановления резервов	2341	17 255	2 930
	доходы по признанным и признанным санкциям	2342	48 306	24 811
	доходы от реализации и иного выбытия МПЗ	2343	121 739	114 083
	прибыль прошлых лет	2344	88 240	22 520
3.12	Прочие расходы	2350	(826 707)	(474 742)
	в том числе:			
	расходы связанные с созданием резервов	2351	(252 714)	(9 406)
	расходы по реализации и иного выбытия МПЗ	2352	(117 281)	(107 065)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(29 457)	650 971
	Текущий налог на прибыль	2410	-	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	180 278	187 588
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(65 544)	(262 262)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(108 843)	(65 498)
	Прочее	2460	(10 173)	29 600
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(214 017)	352 871

Закрытое акционерное общество
«Эн-Эс-Би-Си-Энерджи»
(384 - 03/01/01/01/01/01/01)

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	(214 017)	362 871
3.13	Базовая прибыль (убыток) на акцию (рублей)	2900	(0.000222)	0.000377
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

(подпись)

Андреевна Ю.А.

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

(подпись)

Игнатова Е.А.

(расшифровка подписи)

10 марта 2016 г.



Закрытое акционерное общество
«Энч Эл Би Би Би Групп»
(ЗАО «Энч Эл Би Би Групп» (ЗАО))

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2018г.

		Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды		
				0710001		
				31	12	2017
Организация	Акционерное общество "Дальневосточная распределительная сетевая компания"		по ОКПО	78900638		
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	2801108200		
Вид экономической деятельности	Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям		по ОКВЭД	35.12		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Непубличное акционерное общество / Частная собственность		по ОКФС / ОКФС	12267	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей		по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес)	675000, Амурская обл, Благовещенск г, Шевченко ул, дом № 28					

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	9 508	10 722	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	1 333	2 674
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3.1	Основные средства	1150	31 333 272	28 278 010	26 726 220
	в том числе:				
3.2	незвершенное строительство	1151	3 024 160	2 466 226	2 376 047
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	101 491	101 903	327 094
3.3	Прочие внеоборотные активы	1190	71 865	111 108	24 212
	Итого по разделу I	1100	31 516 136	28 503 134	27 060 200
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3.4	Запасы	1210	484 402	430 948	467 218
	в том числе:				
	сырье и материалы и иные аналогичные ценности	1211	425 079	402 600	431 722
	расходы будущих периодов	1212	55 031	28 053	36 194
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 303	4 383	999
3.5	Дебиторская задолженность	1230	7 945 351	5 333 097	2 085 218
	в том числе:				
	платежи по которой ожидается более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	4 978 762	3 150 510	44 251
	платежи по которой ожидаются в течении 12 месяцев после отчетной даты	1232	2 966 589	2 182 587	2 040 967
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
3.6	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 695 210	2 564 509	330 073
3.5	Прочие оборотные активы	1250	1 684 636	935 534	216 855
	Итого по разделу II	1200	13 813 994	9 266 471	3 100 363
	БАЛАНС	1800	45 330 130	37 771 605	30 180 563

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
3.7	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	9 660 910	9 660 910	9 660 910
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
3.7	Переоценка внеоборотных активов	1340	7 928 377	7 929 008	7 186 502
3.7	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	271 644	271 644	271 644
3.7	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 838 140	(463 050)	(1 938 964)
	в том числе:				
	отчетного года	1371	2 298 562	1 471 394	(214 017)
	Итого по разделу III	1300	19 697 071	17 398 510	15 180 092
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.8	Заемные средства	1410	2 415 000	7 831 000	5 768 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 822 769	1 633 186	1 506 227
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
3.9	Прочие обязательства	1450	8 404 027	4 094 348	344 729
	Итого по разделу IV	1400	12 641 796	13 558 534	7 618 956
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
3.8	Заемные средства	1510	6 207 378	988 202	3 338 530
3.9	Кредиторская задолженность	1520	6 590 678	6 003 628	3 734 411
	в том числе:				
	поставщикам и подрядчикам	1521	1 358 056	1 115 812	1 409 758
	векселя к уплате	1522	2 000	2 000	2 000
	задолженность по оплате труда перед персоналом	1523	317 957	256 941	352 593
	задолженность перед государственными и внебюджетными фондами	1524	140 185	102 505	117 474
3.10	задолженность по налогам и сборам	1525	972 519	1 188 166	558 760
	авансы полученные	1526	2 781 133	2 185 361	1 228 568
	прочие кредиторы	1527	18 625	152 843	85 258
	Доходы будущих периодов	1530	56	56	114
3.15	Оценочные обязательства	1540	321 063	344 563	302 128
	Прочие обязательства	1550	762 090	478 112	6 332
	Итого по разделу V	1500	12 991 263	6 814 581	7 381 515
	БАЛАНС	1700	45 330 130	37 771 605	30 180 563

Руководитель

Андреев Ю.А.

Главный бухгалтер

Игнатова Е.А.

2 марта 2018 г.



**Отчет о финансовых результатах
за Январь - Декабрь 2018г.**

		Форма по ОКУД	Коды		
			0710092		
		Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
Организация	Акционерное общество "Дальневосточная распределительная сетевая компания"	по ОКПО	78900638		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2801108200		
Вид экономической деятельности	Передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям	по ОКВЭД	35.12		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Непубличное акционерное общество / Частная собственность	по ОКОГФ / ОКФС	12207	10	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
3.11	Выручка	2110	30 631 416	26 892 247
	в том числе:			
	от услуги по транспортировке электроэнергии	2111	30 038 621	27 823 484
	от услуги по технологическому присоединению	2112	433 499	644 038
	от реализации прочих услуг	2113	159 296	124 725
3.11	Себестоимость продаж	2120	(26 493 187)	(25 478 360)
	в том числе:			
	от услуги по транспортировке электроэнергии	2121	(26 176 598)	(25 208 180)
	от услуги по технологическому присоединению	2122	(203 878)	(180 249)
	от реализации прочих услуг	2123	(112 711)	(91 931)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4 138 229	3 413 887
3.11	Коммерческие расходы	2210	(436)	(868)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 137 793	3 413 019
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	103 249	18 623
3.8	Проценты к уплате	2330	(809 399)	(1 001 436)
3.12	Прочие доходы	2340	287 683	292 229
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества	23401	112 197	133 975
	Доходы в виде восстановленных оценочных резервов	23402	34 646	6 131
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23403	17 670	9 600
	Прибыль прошлых лет	23404	28 649	2 877
	Страховое возмещение	23405	31 180	5 183
3.12	Прочие расходы	2350	(621 036)	(672 962)
	в том числе:			
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23501	(109 903)	(131 320)
	Расходы в виде образованных оценочных резервов	23502	(23 881)	(20 979)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 098 290	2 049 453
	Текущий налог на прибыль	2410	(808 302)	(225 893)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	178 640	168 563
3.10	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(189 585)	(127 357)
3.10	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(411)	(225 203)
3.10	Прочее	2460	(1 430)	394
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 298 662	1 471 394

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	744 032
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	2 295 562	2 215 426
	СПРАВОЧНО			
3.13	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0,00238	0,001523
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

Абдуленко Ю.А.

Главный бухгалтер

Игнатова Е.А.

2 марта 2018 г.

