

Оренбургский государственный университет



Программа подготовки управленческих
кадров для отраслей народного хозяйства
Российской Федерации
"Финансовый менеджмент"



**Проект: «Оценка экономической целесообразности
выполнения электромонтажных работ как нового вида
дополнительных услуг филиала ПАО «Россети Волга» -
«Оренбургэнерго»**

2021 г. Оренбург

Основная идея проекта

оказание филиалом ПАО «Россети Волга» – «Оренбургэнерго» электромонтажных услуг физическим и юридическим лицам

Цель проекта

обоснование экономической целесообразности выхода на рынок электромонтажных работ и создания отдельных подразделений в составе филиала ПАО «Россети Волга» - «Оренбургэнерго»

Предпосылки к реализации проекта (получению дополнительных доходов)

Необходимость дополнительных затрат на обновление и модернизацию основных фондов

Компенсация затрат на технологическое присоединение льготных категорий потребителей

Ограниченные доходы сетевых компаний по основной деятельности (гос. регулирование тарифов)

Ежегодный рост цен на оборудование, материалы

Задачи, решаемые проектом

- улучшение финансовых показателей
- создание дополнительных рабочих мест
- повышение репутации среди клиентов
- повышение качества и надежности электроснабжения

Задачи, поставленные в проекте (структура проекта)

- Обоснование необходимости проекта
- Определение конкурентных преимуществ
- Выявление потенциальных потребителей услуг
- Маркетинговое исследование
- Разработка организационной модели проекта
- Экономическое обоснование эффективности проекта
- Продвижение услуг на рынке и реклама

АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		2020	2019	2018
Итого по разделу I	1100	57832505	55682009	52045082
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Дебиторская задолженность	1230	7364405	7427031	7981893
Итого по разделу II	1200	9967746	10144092	11729442
БАЛАНС	1601	67800251	65826101	63774524
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		2020	2019	2018
Итого по разделу III		45999948	47137538	47803340
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Итого по разделу IV	1400	13284498	10226139	9291029
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Итого по разделу V	1500	8515805	8462424	6680155
БАЛАНС	1700	67800251	65826101	63774524
Наименование показателя	Код строки	На 31.12.2020	На 31.12.2019	На 31.12.2018
Выручка	2110	60335338	62880006	63591361
Себестоимость продаж	2120	(59728858)	(57868855)	(56796929)
Валовая прибыль (убыток)	2100	606480	5011151	6794432
Коммерческие расходы	2210	-	-	-
Управленческие расходы	2220	(1285102)	(1288023)	(1187175)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(678622)	3723128	5607257
Доходы от участия в других организациях	2310	838	530	1336
Проценты к получению	2320	246497	242224	344330
Проценты к уплате	2330	(320171)	(119697)	(129043)
Прочие доходы	2340	562943	1023892	709275
Прочие расходы	2350	(898795)	(1135400)	(650506)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(1087310)	3734677	5882649
Текущий налог на прибыль	2410	127912	(843274)	(1538542)
Текущий налог на прибыль	2411	-	(845991)	-
Отложенный налог на прибыль	2412	127912	2717	-
Прочее	2460	13538	(60123)	(85194)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(945860)	2831280 2616758	4239074

Динамика показателей финансовой устойчивости

Показатель	2018 г	2019 г	2020 г	Нормативное значение	Темп прироста, в процентах	
					2019/ 2018	2020/ 2019
Коэффициент автономии	0,75	0,72	0,67	>0,5	-4,00	-6,94
Коэффициент финансовой устойчивости	0,9	0,87	0,87	0,75–0,9	-3,33	0,00
Коэффициент финансового левериджа	0,33	0,40	0,47	≤ 1	21,21	17,50
Коэффициент обеспеченности СОС	0,43	0,17	0,15	0,1	- 60,5	- 11,8
Коэффициент финансовой независимости	0,75	0,72	0,68	> 0,5	-4,00	-5,56

Динамика показателей ликвидности

Показатель	Год/значение			Отклонение, %	
	2020	2019	2018	2020г. от 2019г.	2019г. от 2018г.
Кол (общий показатель ликвидности)	0,40	0,46	0,70	-13,8%	-34,3%
Ктл (коэффициент текущей ликвидности, норм. 1,2-3)	1,18	1,21	1,77	-2,3%	-31,6%
Кбл (коэффициент быстрой ликвидности, норм. 0,7-1)	0,92	0,98	1,47	-6,4%	-33,4%
Кал (коэффициент абсолютной ликвидности, норм. >0,05)	0,05	0,10	0,28	-48,2%	-62,7%

Результаты деятельности ПАО «Россети Волга» по оказанию дополнительных услуг






№ п/п	Показатель	2019 г., тыс. р.	2020 г., тыс. р.
I	ВЫРУЧКА от дополнительных услуг	176 673	343 188
I.A	Выручка без учета аренды объектов электросетевого хозяйства, внутригрупповых и внутрикорпоративных услуг	167 325	232 887
1.	Аренда и услуги по размещению	89 711	105 674
2.	Услуги по техническому и ремонтно-эксплуатационному обслуживанию	20 157	126 153
3.	Выполнение строительно-монтажных работ	18 567	71 486
4.	Консультационные и организационно-технические услуги	18 806	14 997
5.	Агентские услуги	21	21
6.	Услуги связи и информационных технологий	16 170	16 779
7.	Другие услуги по прочей операционной деятельности	11 359	7 633
8.	Другие прочие услуги	1 883	443

Развитие одного из непрофильных видов деятельности, реализация которого позволит повысить доходы и прибыль компании – оказание электромонтажных услуг физическим и юридическим лицам (внутренние сети напряжением до 0,4 кВ)

- Бренд «Оренбургэнерго» является знакомым, известным и узнаваемым для каждого жителя области
- Возможность повышения репутации и положительного имиджа компании
- Реализация проекта будет опираться на имеющуюся материальную базу компании
 - наличие персонала, имеющего опыт электромонтажных работ
 - наличие помещений, которые потенциально могут использоваться в качестве производственных: склады материалов, офисные помещения
 - наличие собственного учебного подразделения (частное профессиональное образовательное учреждение «Учебный центр «Энергетик-Оренбург»)
 - экономия на рекламе



Основные профили потребителей нового вида услуг

- | | | |
|--|---------------------|--|
|  | Профиль №1 ➤ | физические лица – собственники помещений с уже существующей системой электроснабжения (потенциальные заказчики мелких электромонтажных работ в квартирах, домах). Основной плюс – массовость и возможности косвенной рекламы новых видов услуг Оренбургэнерго. |
|  | Профиль №2 ➤ | физические лица – собственники новых помещений, проходящие процедуру технологического присоединения новых электроустановок к электрическим сетям. Как правило, данная группа – заявители на тех. присоединение до 15 кВт (дома, коттеджа и т.д.). |
|  | Профиль №3 ➤ | юр. лица и ИП (небольшие и средние торговые помещения, офисы, мелкие производства и т.д.). Данная группа потенциальных клиентов является заявителями на ТП до 15-150 кВт. |
|  | Профиль №4 ➤ | юр. лица (включая гос. организации), выставляющие электромонтажные работы на торги. Данная группа наряду с двумя предыдущими – одна из основных (наиболее прибыльных) групп |
|  | Профиль №5 ➤ | юр. лица (включая гос. организации), являющиеся собственниками электроустановок и не имеющие постоянного обслуживающего их персонала. С данной категорией лиц могут быть заключены договоры на обслуживание электроустановок |

Оценка для профилей потребителей № 2, 3

Подразделение	Общее среднее число заявок на ТП в год (за период 2018-2021гг.)	Число заявителей, соответствующих профилю №2/ профилю №3	Ориентировочная стоимость услуг на одного заявителя по профилю №2/ профилю №3 (тыс. руб.)	Потенциальная общая стоимость работ для всех заявителей по профилю №2/ профилю №3 (тыс. руб.)
Оренбургское ПО	926	594 / 99	105 / 542	62 370 / 53 701
Соль-Илецкий РЭС (ЦПО)	111	76 / 17	105 / 542	7 980 / 9 221
Итого	1037	786	-	133 272

Оценка для профиля потребителей № 4

Оценку потенциального объема услуг для потребителей с профилем №4 была проведена на основании данных торговой площадки Ростендер. Из представленных на площадке лотов были выбраны те, которые подходят под профиль «электромонтажные работы» в сетях до 0,4 кВ.

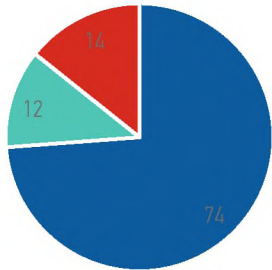
По результатам анализа лотов по Оренбургской области выявлено 68 тендеров, подходящих под планируемые виды электромонтажных услуг, на общую сумму **19 690 991р.**, в среднем 8,5 заявок в месяц на сумму 2 461 374 р.

Потенциальный объем услуг для **профилей №1 и №5** в связи с многочисленностью клиентов и разноплановости работ для них в проекте не определялся.

Цели исследования:

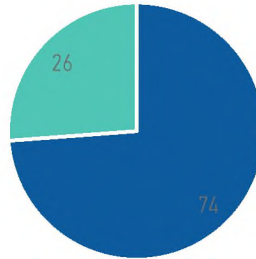
а) к какой категории относятся потенциальные клиенты (физические/юридические лица, ИП, подключаемая мощность)?

К какой категории потребителей Вы относитесь?,%



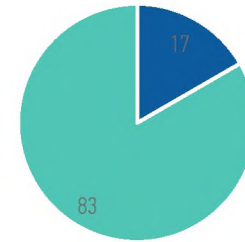
■ физическое лицо ■ юридическое лицо ■ ИП

Какую мощность вы подключаете?,%



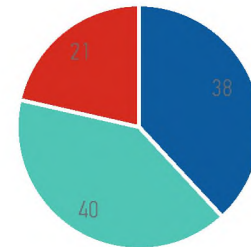
■ до 15 кВт включительно ■ от 15 до 150 кВт

В какой местности находится объект подключения?,%



■ городская ■ сельская

Как вы планируете выполнять внутренние электромонтажные работы?

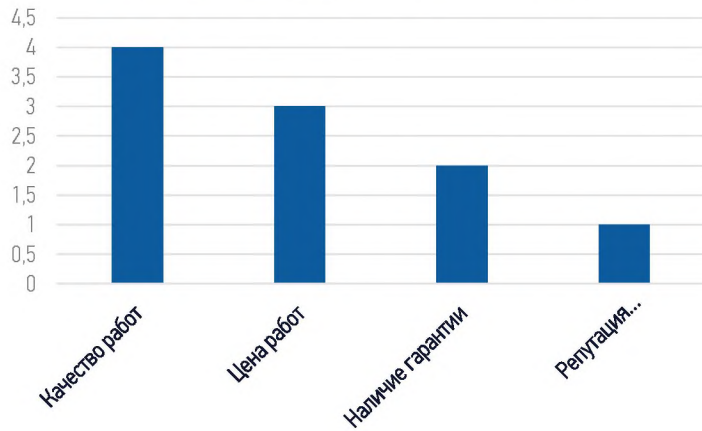


■ самостоятельно
■ с привлечением специалиста (частное лицо)
■ с привлечением специализированной организации

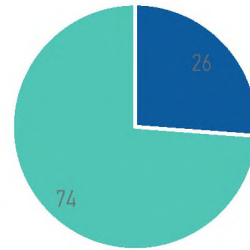
База исследования - клиентские отделы филиала «Оренбургэнерго»
Кол-во анкетированных - 210 чел.

в) какие ценности наиболее важны клиентам? В чем клиент заинтересован больше: в качестве или низкой цене?

Критерии выбора исполнителя работ?

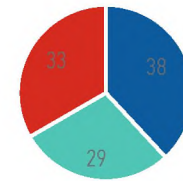


Что для вас важнее при заказе электромонтажных работ?, %



■ низкая цена ■ высокое качество

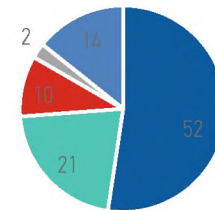
Заинтересованы ли вы в применении современных технологий оптимизации потребления электроэнергии, энергоснабжения (например, "Умный дом")?



■ Да ■ нет ■ не сейчас

г) каков уровень платежеспособности клиентов?

Какую сумму вы готовы потратить на электромонтажные работы в подключаемом электрическом сетях объекте?, %



■ до 20000 ■ до 50000 ■ до 100000 ■ до 500000 ■ другое

Основная концепция проекта - максимальное использование существующих ресурсов организации на всех этапах развития по следующим причинам:

- сложный процесс согласования дополнительных расходов организации, изначально отсутствующих в бюджете;
- минимизация рисков финансовых потерь в случае неуспешной реализации проекта.

Старт проекта – в период окончания массовых ремонтных работ (октябрь-ноябрь), для минимального отвлечения работников от основной деятельности

Содержание этапа - на базе Заурального РЭС (г. Оренбург) и Соль-Илецкого РЭС формируются бригады из двух существующих работников. Один из них – старший в бригаде. В обязанности бригады будет входить выполнение электромонтажных работ в сетях потребителей (до 0,4 кВ).

Оснащение бригады: помещение, транспорт, спецодежда – из уже существующих ресурсов, расходы предполагаются на закупку инструментов для работы и доплату персоналу за выполнение дополнительных обязанностей

Организационные мероприятия:

- назначение ответственных лиц
- разработка прайс-листа услуг
- создание правил оказания услуг
- закупка инструментов для бригады
- обучение (при необходимости)
- разработка необходимой документации

Целевая аудитория – потребители с профилями №2 (физические лица - заявители до 15 кВт) и №3 (юридические лица – заявители от 15 до 150 кВт)

Взаимодействие с клиентом – через центры обслуживания клиентов в РЭС, в которых проводится работа с клиентами для процедуры технологического присоединения. При небольшом объеме услуг заключение типового договора и оплата может осуществляться непосредственно через исполнителя работ.

Подведение итогов первого этапа и выбор сценария дальнейшего развития



Оптимистичный сценарий: развитие существующих подразделений и создание новых в наиболее крупных РЭСах: расширение штата персонала, охват новых групп клиентов. Возможно создание отдельной дочерней организации по электромонтажным работам



Умеренный сценарий: сохранение существующих системы организации подразделений без качественного увеличения их численности. Данный сценарий предполагает создание аналогичных первому этапу подразделений в других городах и РЭСах.



Пессимистичный сценарий: будет реализован при отсутствии окупаемости и прибыльности новых подразделений. Принятие решения либо о ликвидации подразделений, либо о качественном пересмотре маркетинговой стратегии при сохранении их деятельности.

Оснащение приборами и инструментами (1 и 2 этап)



На первом этапе первоначально необходимые затраты на снабжение вновь созданной бригады приборами и инструментами сравнительно не большие, направленный на индивидуальный инструмент (бокореzy, отвертка).

На втором этапе подразумевается развитие подразделения более независимым и самостоятельным с наймом новых работников, качественным оснащением работников всем необходимым, включая специальное оборудование позволяющие выполнять работы повышенной сложности.

Для реализации проекта организация задействует собственные внутренние ресурсы, в том числе и для оснащения бригад приборами и инструментами для выполнения электромонтажных работ, которые в стоимостном выражении будут различаться с учетом графика, предполагающий два этапа.



Второй этап развития подразделения подразумевает его развитие, в связи с чем рассмотрено следующие направления развития подразделения:

- создание аналогичных рассмотренным в подразделений в г. Орск, Бузулук, Бугуруслан, а также в Саракташском РЭС (в 4 наиболее крупных населенных пунктах области) и увеличение штата рабочего персонала уже созданного подразделения на базе Заурального РЭС за счет найма новых работников (т.е. количественное развитие подразделения);

- найм дополнительных работников (ИТР), в обязанности которых будет входить поиск клиентов, ведение договорной работы, консультирование клиентов по вопросам оказываемых услуг, предварительная оценка объемов работ, организация закупки необходимых материалов для подразделений и т.д. Необходимость найма ИТР будет обусловлена необходимостью увеличения количества клиентов, а также повышения качества и видов оказываемых услуг.





Условиями развития и расширения функционирования подразделения будут являться:

- стабильно растущий объем заказов и реализуемых услуг;
- прибыльность работы подразделения;
- готовность компании к необходимости материальных вложений в развитие (инвестиции) и наличию риска их потери при не успешности второго этапа развития.

Необходимые инструменты и расходные материалы для работы, будут так же определены в каждом этапе развития подразделения.

Обязательный мониторинг, проверка промежуточных итогов экономической эффективности работы созданных подразделений, предварительной оценки его окупаемости и прибыльности.

Результатам второго этапа работы рассматривается оптимистичный вариант, предполагающий существенное развитие.

Одним из вариантов развития может быть создание отдельной организации, занимающейся выполнением электромонтажных работ для повышения эффективности работы подразделения, расширения спектра оказываемых услуг и упрощения процесса взаимодействия с заказчиками (клиентами).



1 ЭТАП - определен состав персонала (2 чел), объем продаж, расходы, прибыль и денежные потоки созданных подразделений на базе Заурального и Соль-Илецкого РЭС

Зауральный РЭС

Денежные потоки, тыс.руб.	1 год		2 год		
	1	2	3	4	5
Чистая прибыль	-39,9	58,3	58,3	417,8	185,0
Амортизационные отчисления	0	0	0	0	0
Инвестиции	0	0	0	0	0
Кредит	0	0	0	0	0
Денежный поток	-39,9	58,3	58,3	417,8	185,0
Текущая стоимость денежного потока	-39,6	57,3	56,9	404,1	177,5

Соль – Илецкий РЭС

Денежные потоки, тыс.руб.	1 год		2 год		
	1	2	3	4	5
Чистая прибыль	-39,9	58,3	58,3	417,8	115,8
Амортизационные отчисления	0	0	0	0	0
Инвестиции	0	0	0	0	0
Кредит	0	0	0	0	0
Денежный поток	-39,9	58,3	58,3	417,8	115,8
Текущая стоимость денежного потока	-39,6	57,3	56,9	404,1	111,1



Денежный поток на 1-м этапе реализации проекта будет равен чистой прибыли, поскольку другие элементы, формирующие его величину, отсутствуют. Чистая прибыль созданных подразделений на базе Заурального и Соль-Илецкого РЭС за первые 5 месяцев работы составляет 679,4 тыс.руб. и 610,3 тыс.руб. Это является положительным триггером для дальнейшего развития подразделений и подтверждает оптимистический сценарий. Положительные экономические показатели работы подразделения достигаются даже при небольшом числе заказов, в связи с незначительными первоначальными вложениями и максимальным использованием существующей инфраструктуры организации.

2 ЭТАП – расширение структурного подразделения на базе Заурального РЭС






Расходы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Заработная плата	381,7	381,7	381,7	381,7	381,7	381,7	381,7	381,7	381,7	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9
Малоценное оборудование и запасы (инструмент, спецодежда)	934,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Амортизационные отчисления	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4
ГСМ	14,0	11,0	12,0	13,0	14,0	16,0	15,0	13,0	12,0	11,0	10,0	11,0	20,0	14,0	15,0	18,0	18,0	18,0	15,0	14,0	15,0	15,0	14,0	15,0
Себестоимость продаж	1354,8	417,1	418,1	421,1	422,1	424,1	423,1	421,1	420,1	434,3	435,5	436,5	445,5	439,5	440,5	445,8	445,8	445,8	442,8	441,8	442,8	442,8	441,8	442,8
Управленческие и коммерческие расходы	115,5	109,9	111,3	113,1	115,4	119,7	115,2	112,0	110,9	116,5	110,1	112,6	119,1	113,5	115,7	118,9	118,2	117,8	118,1	114,5	116,9	116,0	114,5	117,2
Реклама	12,3	6,7	8,1	8,8	12,2	16,5	10,9	8,8	7,8	12,2	6,9	9,3	15,9	10,3	11,4	14,7	14,9	14,7	13,8	11,3	13,7	11,7	11,3	14,1
Расходы на уплату процентов	10,7	10,3	9,9	9,4	9,0	8,6	8,2	7,7	7,3	6,8	6,4	5,9	5,5	5,1	4,6	4,2	3,7	3,3	2,8	2,3	1,9	1,4	0,9	0,5
Транспортный налог				1,1			1,1			1,1					1,1	1,1			1,1			1,1		
Полная себестоимость	1377,8	434,2	436,1	440,5	443,3	449,2	443,3	437,7	435,2	454,5	448,9	451,9	466,9	454,9	457,6	465,7	464,5	463,7	460,4	455,4	458,3	457,0	454,0	457,3

Элементы денежного потока	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Чистая прибыль	-354,1	127,2	237,5	295,8	572,3	569,6	468,0	298,7	17,6	560,9	129,4	127,0	862,0	402,0	139,4	755,1	784,8	297,7	686,8	486,8	312,9	519,3	488,2	369,8
Амортизационны в отчисления	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4
Инвестиции	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Кредит	-92,5	-92,9	-93,3	-93,7	-94,2	-94,6	-95,0	-95,5	-95,9	-96,3	-96,8	-97,2	-97,7	-98,1	-98,6	-99,0	-99,5	-99,9	-100,4	-100,9	-101,3	-101,8	-102,2	-102,7
Денежный поток	-422,2	58,7	168,6	226,5	502,5	499,4	397,4	227,6	-53,9	488,9	57,0	54,2	788,7	328,2	65,2	680,4	709,7	222,2	610,8	410,4	236,0	441,9	410,4	291,4

Сравнение вариантов реализации проекта (24 месяца)

Денежный поток	Сумма, тыс. р.
Текущая стоимость денежного потока с привлечением кредита	6300,3
Текущая стоимость денежного потока без кредита	6087,6

Реклама ориентированная на клиентов Оренбургэнерго

-  размещение рекламы в зданиях филиала, где размещены клиентские отделы;
-  размещение рекламы в социальных сетях (официальные группы Россети в Ruqram, Instagram);
-  размещение рекламы и информации на официальном сайте Общества ;
-  размещение информационных листовок на доске объявлений администраций поселений;
-  распространение информационных листовок при обходе работниками потребителей при снятии контрольных показаний со счётчиков электроэнергии.

Данные инструменты продвижения услуг без затратные или мало затратные.

В рекламе планируется делать акцент на качество оказываемых услуг, высококвалифицированный персонал, гарантированно стабильную работу электрооборудования. Выполнение качественных электромонтажных услуг широкому кругу лиц при соблюдении высоких стандартов обслуживания позволит существенно повысить положительное отношение к компании среди населения, а также приведет к эффекту «сарафанного радио» - распространению положительных отзывов о компании среди знакомых клиентов, что, в свою очередь, приведет к росту заказов и объемов продаж.

Таким образом, на первом этапе развития подразделения затраты на рекламу будут минимальны за счет использования уже существующих ресурсов организации

Таргетированная реклама это объявления (текстовые, фото, видео) в соцсетях, ориентированная на пользователей с соответствующими характеристиками. Преимущество данного вида рекламы – это нацеленность на целевую аудиторию, которая отвечает заданным рекламодателем характеристикам.

Преимущества данного вида рекламы:

- Направлена на жителей Оренбургской области;
- Направлена на пользователей, которые уже посещали наш сайт в Instagram, официальный сайт компании;
- Направлена на пользователей, которые интересовались сайтами, предлагающими электромонтажные услуги;
- Направлена на пользователей, которые интересовались сайтами о строительстве домов, ремонте квартир.

Реклама на опорах наружного освещения, принадлежащих «Оренбургэнерго». Данный вид наружной рекламы пользуется большой популярностью. Также можно интерпретировать данную рекламу как инвестиции, поскольку приобрести ее можно в наиболее удобных для нас местах).

Преимущества данного вида рекламы:

- доступна большому потоку автомобилистов и пешеходов;
- возможно разместить на территории с максимально заинтересованной целевой аудиторией;
- малозатратный способ рекламы (размещение на опорах, принадлежащих «Оренбургэнерго», отсутствие необходимости платить за аренду опор, возможность использования неарендованных опор в наиболее удобных для нас местах).



СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Близкие к нулю затраты на первом этапе создания подразделений (минимальные экономические риски)

Очень широкие возможности для развития (предлагаемые услуги широко востребованы и необходимы всем)

Высокие стандарты обслуживания, система контроля качества оказания услуг, высокие показатели удовлетворенности потребителей

Наличие у компании серьезных конкурентных преимуществ: узнаваемый бренд, квалифицированный персонал, система обучения персонала и т.д.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Неизбежное отвлечение персонала от основного вида деятельности

Сложная организационная структура компании

Сложная система охраны труда в компании

