



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование организационной структуры предприятия как фактор повышения эффективности деятельности (на примере ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»)»

Исполнитель Воронина Л.Г.

Руководитель Щербакова Д.Л.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«___» _____ 2016 г.

Туапсе
2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы формирования и особенности определения организационной структуры предприятия	6
1.1 Сущность понятия и виды организационных структур	6
1.2 Особенности организационных структур управления предприятий теплоснабжения.....	18
Глава 2 Анализ функционирования ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия	24
2.2 Анализ и оценка организационной структуры предприятия	32
Глава 3 Предложения по повышению эффективности деятельности ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе».....	54
Заключение	66
Список использованной литературы.....	70
Приложение.....	1

Введение

Экономическая нестабильность, динамичные изменения конкурентных условий создают обстановку, в которой компании должны постоянно оценивать перспективы своей деятельности. Во многих отраслях экономики в связи с изменениями рыночной ситуации требуется переоценка стратегии. Компании проводят организационные изменения, чтобы повысить эффективность системы управления, устранить лишние структурные звенья и разграничить деятельность руководителей.

Грамотно построенная организационная структура дает возможность оптимизировать численность персонала и количество подразделений, упростить взаимодействие подразделений, равномерно распределять нагрузку на персонал, избегать дублирования функций, устранить двойное и тройное подчинение, разграничить сферу деятельности руководителей, определить их полномочия, повысить производительность труда.

Организационная структура должна выступать основой построения эффективной системы управления [9].

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что повышение эффективности работы компании в значительной мере определяется организованностью системы управления, зависящей от четкой структуры компании и деятельности всех ее элементов в направлении выбранной цели.

Предприятия, являющиеся поставщиками ресурсов, выполняют социально значимые функции жизнеобеспечения населения, но остаются коммерческими предприятиями и должны получать прибыль. А излишнее стремление оптимизировать структуру, минимизировать численность персонала может привести к утере возможности исполнения одной из задач системы управления и коммерческой цели — получение от потребителей платы за оказанную услугу.

Реформы в ЖКХ последних лет, направленные на реанимацию этой

убыточной для муниципалитета сферы, заставили претерпеть ресурсоснабжающие предприятия существенные изменения: от создания МУП, объединяющих все указанные предприятия, до выделения их в отдельные коммерческие структуры. Новое веяние конца десятых годов привело к изменениям в структурах управления в виде отказа от собственных абонентских отделов и передачи функций сбора платежей в единые информационно-расчетные центры, организованные муниципалитетами. В настоящее время говорить об однозначных плюсах такой схемы сбора платежей и отказа от собственных абонентских отделов было бы неверным. Говорить об оптимальной структуре управления предприятием можно тогда, когда такое управление максимально эффективно с точки зрения достижения целей организации.

Объектом исследования в дипломной работе является ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе».

Предмет исследования организационная структура управления предприятием.

Цель дипломной работы: на основе анализа деятельности организации внести предложения по совершенствованию организационной структуры с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические основы формирования и особенности определения организационной структуры предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику исследуемого объекта;
- провести анализ и дать оценку существующей структуре предприятия;
- внести предложения по повышению эффективности деятельности ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе».

Структура и содержание дипломной работы соответствуют цели и задачам работы.

В первой главе рассмотрены теоретические основы формирования и

особенности определения организационной структуры предприятия, в том числе предприятий теплоснабжения.

Во второй главе рассмотрена организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ и дана оценка существующей организационной структуры ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе».

В третьей главе на основе проведенных исследований и полученных результатов внесены и обоснованы предложения по повышению эффективности деятельности ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе».

Методической основой при написании дипломной работы послужили учебники и учебные пособия следующих авторов: Баринова В.А., Басовой Т. Ф., Борисовой Е. И., Бологовой В. В., Поршнева А.Г., Розенкова Д.А., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. и др.

Информационной основой послужили нормативно-правовые акты РФ, регулирующие правовые аспекты деятельности рассматриваемого предприятия; бухгалтерские отчеты, локальные акты ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»; проблемные статьи отраслевого журнала «ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера».

Дипломная работа изложена на 73 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы, включает 10 таблиц, 12 рисунков, 3 приложения.

Глава 1 Теоретические основы формирования и особенности определения организационной структуры предприятия

1.1 Сущность понятия и виды организационных структур

Понятие «структура» означает упорядоченную совокупность элементов любой системы. Структура неотъемлемый признак любой реально существующей системы, так как именно этот атрибут придает ей целостность. Структура обуславливает устойчивое состояние системы и определяет ее организацию. Объектом структуризации могут быть как системы в целом, так и их подсистемы. Чем сложнее система, тем больше вариантов и уровней структурирования составляющих ее элементов.

По определению Комаевой Л.Э. «систему управления следует рассматривать как определенную форму разделения и кооперации специфической управленческой деятельности, направленной на решение задач функционирования и развития предприятия» [2].

Переходя от абстрактного понятия «структура» к понятию организационной структуры управления (ОСУ), можно выделить следующие объекты структуризации:

- предприятие в целом (структура предприятия);
- производство (структура производства);
- аппарат управления (структура управления);
- каждая подсистема системы производства и системы управления.

К подсистемам соответственно можно отнести: структуру технологических средств, структуру управления человеческими ресурсами, структуру информационного обеспечения, структуру основных фондов, структуру оборотных средств и т.д. Структура предприятия представляет собой, прежде всего, синтез структуры производства и структуры управления [20, с. 17].

В научных терминах менеджмента различают два понятия: организационная структура и структура управления организацией. Оба они

связаны со структурным подходом к совместной деятельности людей в организации, но первая отражает принятое в организации разделение работ между функциональными отделами, группами и людьми, то есть горизонтальные связи в структуре, а структура управления отражает вертикальные связи (механизмы координации), призванные обеспечивать эффективное достижение общих целей и задач организации [23, с.87].

Структура управления выражена наличием упорядоченных связей между звеньями и работниками, решающими управленческие задачи организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни. Элементы — это службы, отделы и работники, выполняющие возложенные на них функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач. Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято разделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи — это связи на одном уровне управления, которые носят характер согласования или координации. Вертикальные связи — это связи подчинения при наличии нескольких уровней управления, которые называются иерархическими связями. Иерархические связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают нисходящие и восходящие потоки информации между так называемыми линейными руководителями, то есть руководителями, полностью отвечающими за деятельность организации или ее отдельных структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Движение информации и принятие управленческих решений между субъектами управления, наделенными правами и ответственностью за принимаемые управленческие решения в теории управления называют управленческим процессом.

С этой точки зрения структуру управления необходимо рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение

намеченных целей организации.

В соответствии с вышеизложенным построение организационной структуры требует следующего алгоритма: постановка задач в соответствии с целями организации → группировка всех видов работ по функциям → расписание всех необходимых обязанностей или задач для выполнения функций → формирование структурных отделов организации и индивидуальных исполнителей → установление полномочий и отношений между отделами и индивидами по вопросам выполнения отдельных функций → установление каналов коммуникаций и механизмов, обеспечивающих координацию и передачу решений по вертикали и горизонтали [10, с. 95].

Понятие «структура управления» связано с такими понятиями как полномочия, ответственность, власть, делегирование. В учебнике «Управление организацией» под редакцией А.Г. Поршнева даны следующие определения этим понятиям. Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение конкретных задач. Ответственность — это обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение. Делегирование — это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Власть — это право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении [23, с.91].

Полномочия и ответственность прямо связаны между собой. Чем больше полномочия, тем больше ответственность за принимаемые в соответствии с полномочиями решения. И наоборот, зона ответственности определяет круг полномочий.

При всем разнообразии реальных организационных систем управления можно выявить определенные признаки, присущие этим системам, которые позволяют их классифицировать. В зависимости от характера связей между различными звеньями управления выделяют следующие типы ОСУ: линейная, функциональная, линейно-штабная, проектная, матричная. Первые три относят к так называемым бюрократическим структурам, а последние две к

органическим. Рассмотрим бюрократические организационные системы управления (рис. 1.1).

В линейной структуре каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю. Линейный руководитель каждого структурного подразделения наделен всеми полномочиями в отношении подчиненных работников, в его руках все функции управления. Это означает, что он в соответствии с принципом единоначалия отвечает за всю деятельность своего подразделения, то есть наряду с общим руководством осуществляет все функции управления. Сам линейный руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему линейному руководителю. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. На этой основе создается иерархия руководителей данной ОСУ (например, директор предприятия, начальник службы, начальник отдела, главный специалист, специалист).

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий руководитель или вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

При линейной ОСУ каждое звено управления имеет одну вышестоящую и несколько нижестоящих инстанций. Все вопросы решаются по одному каналу связи. Это приводит к централизации полномочий в отношении принятия стратегических, текущих и оперативных решений. Линейные ОСУ очень эффективны, когда круг решаемых проблем невелик, сами проблемы просты и могут быть решены в ближайших вышестоящих звеньях управления.

В линейных структурах управления руководитель должен обладать знаниями по всем вопросам управления. В крупных организациях, деятельность которых не сводится к одному-двум видам этого достичь практически невозможно.

К тому же каждый уровень управления может иметь ограниченное число подчиненных звеньев, чтобы качественно выполнять такую управленческую

функцию как контроль.

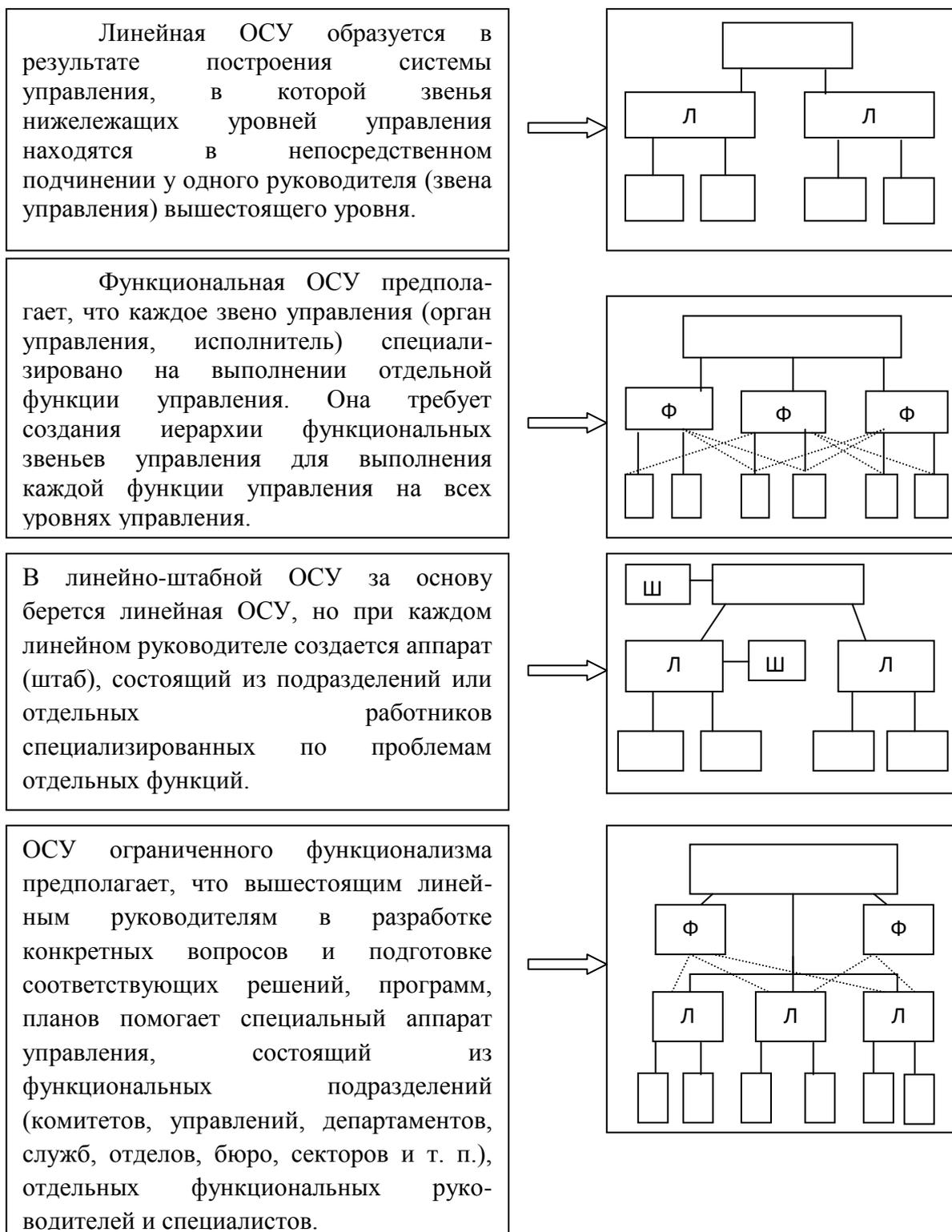


Рис. 1.1. Бюрократические организационные структуры управления [3, с.179]

При принятии оперативных управленческих решений, требующих скоординированности действий нескольких звеньев в линейных структурах могут возникнуть неоправданные потери времени. Так как для связи с соседним звеном надо обратиться к своему руководителю, который, в свою очередь, должен обратиться к руководителю общему, а тот в свою очередь призвать руководителя другого звена, решить вопрос и по тому же каналу отправить решение в обратном направлении.

У линейной организационной структуры управления есть и преимущества. В первую очередь это единство и четкость распорядительства. Немаловажным является также получение исполнителями четких, не противоречащих распоряжений и заданий. Руководитель несет единоличную ответственность за результаты работы вверенного ему отдела и, следовательно, принимает взвешенные решения. Оперативность в принятии решений, касающихся функционирования отдельного звена также характерна для линейной ОСУ.

Линейная ОСУ используется индивидуальными предпринимателями и малыми предприятиями. Средние предприятия тоже могут использовать такую структуру в случае несложного производства, при отсутствии необходимости кооперационных связей с другими предприятиями.

Появление функциональной организационной структуры управления связано с усложнением процесса управления в результате развития специализации управленческого труда.

Функциональная специализация аппарата управления повышает его эффективность. Универсальных линейных руководителей, вынужденных заниматься выполнением всех функций управления, заменяет аппарат специалистов, компетентных в своей области, имеющих в подчинении рядовых работников и отвечающих за выполнение отдельных функций управления. Выполнение указаний функционального органа управления или функционального руководителя в пределах его компетенции обязательно как для соответствующих нижестоящих функциональных звеньев управления, так и

для производственных подразделений.

К плюсам функциональной ОСУ относятся:

- профессионализм специалистов, отвечающих за осуществление отдельных функций управления;
- разделение труда и специализация субъектов управления, направленных на минимизацию издержек;
- качество выполнения отдельных функций благодаря компетентности специалистов.

К числу недостатков функциональной ОСУ можно отнести следующие:

- проблемы межфункциональной координации;
- возможность координации функциональных звеньев только на самых высших уровнях управления;
- конфликт интересов между работниками различных функциональных подразделений;
- необходимость согласования решений, касающихся различных отделов, на высших уровнях управления, поскольку на средних уровнях связи между отделами формально не существуют;
- опасность возникновения конфликта при выполнении обязанностей, поскольку каждый исполнитель получает указание от нескольких функциональных руководителей;
- нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства;
- отдельные функциональные подразделения, уделяя много внимания выполнению своей функции, имеют тенденцию к организованному консерватизму и сопротивляются переменам;
- каждый функциональный руководитель и каждое функциональное подразделение ставят «свои» вопросы на первое место.

Функциональная ОСУ нацелена в основном на выполнение постоянно повторяющихся задач, не требующих оперативного принятия решений.

И линейная и функциональная структуры имеют свои недостатки. С

целью минимизации этих недостатков возникают смешанные структуры управления. Одним из вариантов является линейно-штабная ОСУ. Такая структура необходима тогда, когда линейному руководителю для выработки решения необходимы дополнительная информация из различных сфер знания. Линейный руководитель, как указывалось выше, должен обладать знаниями по всем аспектам управленческой деятельности. Для малых предприятий это вполне приемлемо, но когда речь идет о крупном бизнесе, где необходима актуальная на момент выработки решения информация о маркетинговой среде, изменениях в налоговом и другом законодательстве, экономический анализ и др., одному руководителю, без помощников не справиться. В данном случае эти помощники исполняют роль консультантов при выработке решения. Штаб также может представлять собой исполнителей, которые помогают линейному руководителю собрать и обработать указанную им информацию, провести компьютерную обработку базы данных, контролировать отдельные процессы и т.д. Во всех случаях помощники не обладают полномочиями принятия решений, давать распоряжения или инструкции функциональным подразделениям, а лишь помогают подготовить решение. Утверждает подготовленные штабом решения и передает их для исполнения подчиненным производственным подразделениям и отдельным работникам только линейный руководитель. Уровень и качество линейного руководства при такой организационной структуре управления резко повышается.

Некоторыми недостатками линейно-штабной структуры являются повышение доли сотрудников управленческого аппарата и их отрыв от актуальных для производственных подразделений и исполнителей проблем.

Организационная структура управления ограниченного функционализма (линейно-функциональная ОСУ) позволяет, как и линейно-штабная, создать на вышестоящем уровне управления при линейном руководителе специализированные подразделения. Но, в отличие от линейно-штабной, в структуре ограниченного функционализма эти подразделения хотя и ограничено, но наделены, отдельными управленческими правами в отношении

нижестоящих звеньев управления. Они могут доводить свои решения до нижестоящих звеньев либо через своего линейного руководителя, либо в пределах своих полномочий прямо.

Роль функциональных отделов зависит от масштабов деятельности и масштабов самой организации. Они могут осуществлять планово-экономические расчеты, контролировать оперативную деятельность производственных подразделений, проводить маркетинговые исследования.

В ОСУ ограниченного функционализма устраняются многие недостатки линейной, функциональной и линейно-штабной ОСУ, но у нее есть свои недостатки. Чем крупнее организация и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом управления она располагает. В таком случае затрудняется координация функционирования отдельных подразделений. Следующий проблемой является сложность взаимоотношений линейного руководства и функциональных подразделений. Линейное руководство видит общие проблемы управления, а функциональное располагает специализированными знаниями, необходимыми для решения отдельных аспектов управления. Специализация управленческих функций приводит к дроблению процесса управления и дисперсии ответственности за конечный результат.

Бюрократические структуры управления долгое время служили механизмом управления в различных отраслях хозяйства. Современный подход к процессу управления зачастую требует иных, чем четко расписанные функции, подходов к управлению. Так, все чаще руководители берут на вооружение органические структуры управления, способные адаптироваться к изменяющимся требованиям внешней среды организации.

К органическим структурам управления относят проектные и матричные структуры (рис. 1.2). ОСУ по проекту — это структура управления организацией, создаваемая на время решения конкретной задачи. Смысл такой структуры состоит в том, чтобы создать одну команду из самых квалифицированных специалистов организации для претворения в жизнь

какого-либо проекта в установленные сроки, заданного качества, не превышая при этом установленные сметой затраты.

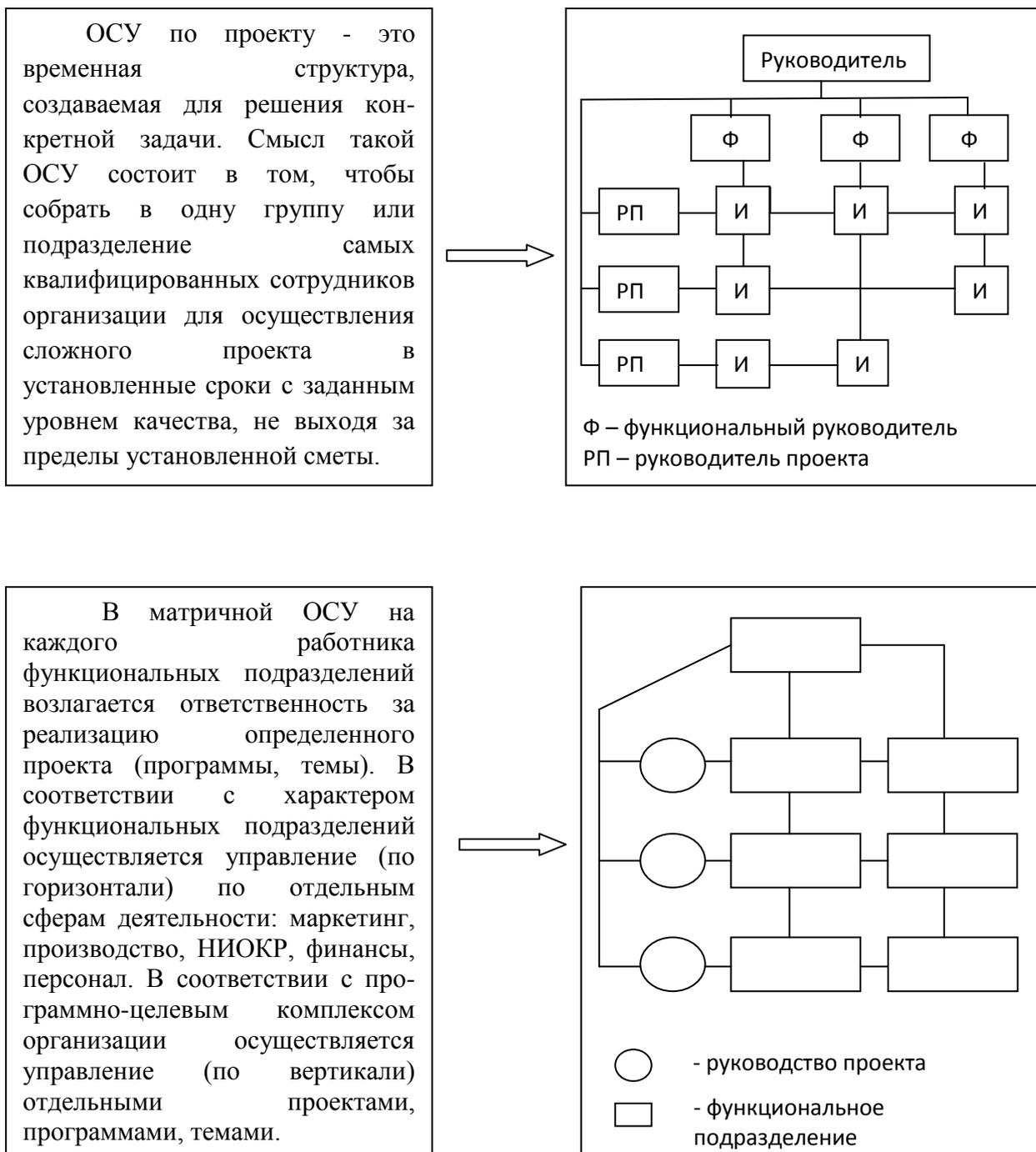


Рис. 1. 2. Органические организационные структуры управления [3, с. 183]

По окончании реализации проекта, эта группа или подразделение расформировываются. Занятые в проекте специалисты либо возвращаются к своим функциональным обязанностям в свое подразделение, либо

привлекаются в другую группу по реализации нового проекта.

В целом структура по проекту не отличается от базовой организационной структуры постоянного действия и может выглядеть как любая из описанных выше классических типов ОСУ. Если же в базовой ОСУ появляется временное звено, которое увязано и с линейными, и с функциональными управленческими элементами, но только по тому конкретному вопросу (проекту), для решения которого данное звено на время и создано, то такая структура относится к проектному типу. Временное звено следит за решением вопроса или осуществлением проекта от начала работ до конца, выступая в роли своего рода «ответственного» во всех органах за это решение или осуществление. Деятельность временного звена как бы накладывается на всю ОСУ, усложняя ее. Но это необходимо в интересах дела. Звенья управления такого типа иногда наделяются правом распоряжаться ресурсами, что еще больше усиливает их возможности в воздействии на процесс управления.

В матричной ОСУ на каждого работника функциональных подразделений возлагается ответственность за реализацию определенного проекта (программы, темы). В соответствии с характером функциональных подразделений осуществляется управление (по горизонтали) по отдельным сферам деятельности: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал. В соответствии с программно-целевым комплексом организации осуществляется управление (по вертикали) отдельными проектами, программами, темами.

При формировании вертикальных связей в матричной ОСУ необходимы следующие действия: подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подпрограммам (темам) в соответствии со структурой программы; определение и назначение ответственных исполнителей в каждом функциональном подразделении; организация специального органа управления программой (проектом).

В матричной ОСУ руководитель программы (проекта) не управляет непосредственно специалистами, которые подчинены функциональным руководителям. Он определяет, что и когда должно быть сделано по

конкретной программе (проекту). Функциональные руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Преимущества матричной ОСУ:

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных или проектных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

- разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители программных или проектных управлений, отделов и групп), и руководителями, ответственными за наиболее эффективное использование имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (руководители функциональных подразделений); указанные руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению;

- вовлечение руководителей и специалистов всех звеньев и уровней управления в сферу активной творческой деятельности и совершенствования выпускаемой продукции и производимых услуг.

Кроме того, матричная ОСУ позволяет осуществлять следующие действия: сокращать нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем делегирования полномочий по принятию решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне управления; обеспечивать целенаправленность, гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ или проектов в рамках одной организации; ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами или проектами; усилить ответственность руководителя за выполнение как программы (проекта) в целом, так и ее отдельных элементов; организовать четкое взаимодействие на базе рационального перераспределения задач в системе управления; применять

современные методы и технические средства управления; решать такие задачи, как сокращение сроков создания новой техники и технологии, уменьшение издержек производства, улучшение качества там, где сама специфика производства требует быстрого совершенствования выпускаемой продукции и технологии ее изготовления.

Недостатки матричной ОСУ заключаются в следующем:

- возникают проблемы двойного подчинения исполнителей, так как каждый из них числится одновременно в программном или проектном подразделении и в функциональном подразделении;
- проблемы, затрудняющие установление приоритетов заданий и распределение времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования организации и затруднить достижение ее долгосрочных целей;
- предъявляются очень высокие требования к разграничению прав и обязанностей отдельных звеньев управления;
- в целях обеспечения координации работ в условиях матричной ОСУ центр управления программами или проектами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными подразделениями.

При переходе к матричным ОСУ наибольший экономический эффект достигается на крупных производственных предприятиях и многозаводских промышленных комплексах, выпускающих сложную продукцию [20, с.19].

1.2 Особенности организационных структур управления предприятий теплоснабжения

При управлении энергетическим производством необходимо учитывать его особенности: одновременность и непрерывность процессов производства, передачи, распределения и потребления энергии; невозможность складирования энергии, что обуславливает зависимость выработки энергии в

соответствии с изменением ее потребления; невозможность бракования продукции и изъятия ее из потребления, что накладывает на энергопредприятия ответственность за постоянное качество энергии (поддержание в определенных пределах параметров энергии — давления и температуры пара для тепловой энергии); непостоянство режима работы энергетического производства как в течение года, так и в течение суток (в основе этого непостоянства лежат, с одной стороны, природно-климатические факторы (колебания температур, изменение естественной освещенности и т.п.) [25, с.324].

К энергетическим предприятиям относят электростанции, котельные, предприятия тепловых сетей. Продукцией энергетического предприятия является тепло, а главной задачей — бесперебойное снабжение потребителей теплом в необходимом количестве.

Состав, функции и взаимоотношения цехов, производственных служб, отделов и других подразделений энергопредприятий определяются утвержденными организационными структурами управления.

Организационная структура энергопредприятия имеет пять блоков (рис. 1.3):

1) руководство — директор с заместителями, главный инженер с заместителями. Число заместителей зависит от мощности и технологических особенностей электростанции, например сложности оборудования и состава сооружений, вида топлива и т.п. Директор может иметь заместителей по общим вопросам, капитальному строительству, хозяйственным и социальным вопросам, кадрам, охране и гражданской обороне. Главный инженер (он же первый заместитель директора) может иметь заместителей по эксплуатации, ремонту, модернизации и освоению новой техники;

2) персонал при руководстве (у директора и заместителей) - инспектор по кадрам, инженер по подготовке кадров, инженер по режиму, старший инженер по эксплуатации, старший инженер по охране труда и технике безопасности, юрисконсульт, группа хозяйственного обслуживания;

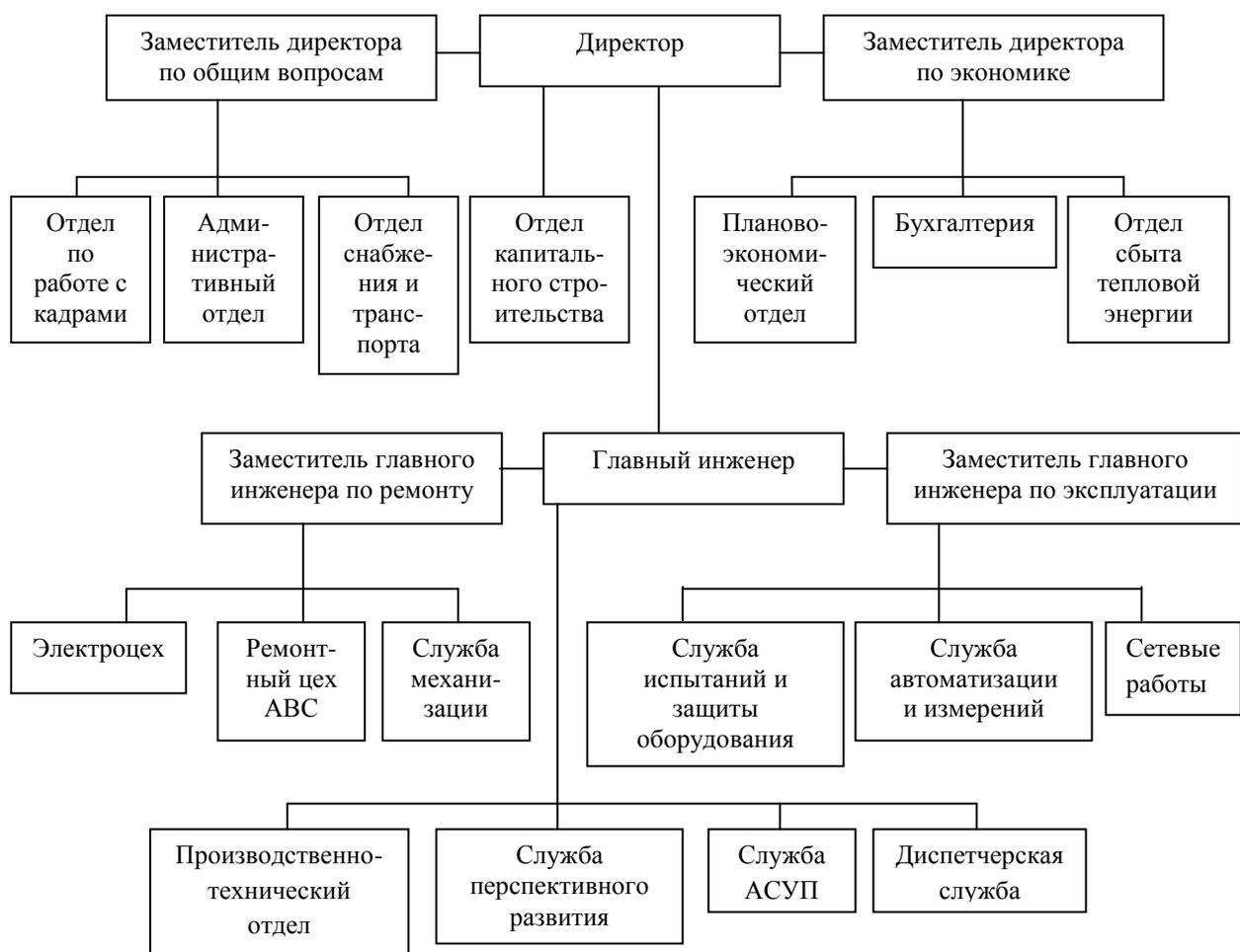


Рис. 1.3. Примерная организационная структура предприятия «Теплосеть» [25, с. 326]

3) функциональные отделы — производственно-технический, планово-экономический, бухгалтерия, отдел материально-технического снабжения, комплектации (последний - при строительстве или расширении предприятия);

4) непромышленные подразделения — цеха, службы, лаборатории, участки внутри цехов, рабочие места;

5) непромышленные подразделения — структуры жилищно-коммунального хозяйства, соцкультбыта и т. п. [25, с.327].

К основным задачам управления энергопредприятием относятся:

- планирование производства и реализации продукции;
- планирование теплоэнергетического (водно-энергетического) баланса;

- организация и осуществление производства продукции (выработки электроэнергии, тепла или электроэнергии и тепла);
- организация и осуществление оперативного руководства;
- планирование, организация и производство ремонта энергооборудования, зданий и сооружений;
- организация и планирование труда и заработной платы;
- учет и отчетность.

Рассмотрим функции некоторых руководителей энергопредприятий. Управление энергопредприятием возглавляет директор, который руководит всей его деятельностью. Он несет полную ответственность за выполнение выпуска продукции и диспетчерских указаний. Директор в пределах предоставленных ему прав распоряжается всеми средствами и имуществом предприятия, осуществляет контроль и проверку исполнения, руководит подбором и подготовкой кадров, несет ответственность за соблюдение финансовой, производственной и трудовой дисциплины на предприятии, обеспечивает охрану собственности, режим экономии и рентабельность производства. Руководство производственно-технической деятельностью директор осуществляет через своего заместителя — главного инженера, отвечающего за технические вопросы эксплуатации предприятия, который организует разработку и внедрение передовых методов производства, а также следит за рациональным использованием оборудования, сырья, материалов и рабочей силы. Под руководством главного инженера производится ремонт оборудования, техническая учеба и подготовка инженерно-технических работников энергопредприятия.

Производственно-технический отдел (ПТО) энергопредприятия выполняет следующие виды работ:

- разрабатывает режимы наилучшего использования, эксплуатационные нормы и режимные карты работы оборудования, проекты планов выработки энергии и планы технико-экономических показателей на планируемый период по предприятию в целом и отдельным цехам;

- организует технический учет работы оборудования;
- ведет учет расхода материалов, электроэнергии на собственные нужды;
- составляет необходимую техническую отчетность;
- обрабатывает первичную техническую документацию;
- анализирует выполнение установленных режимов и технических норм работы оборудования;
- разрабатывает мероприятия по экономии топлива (на ТЭС), а также по снижению потерь электроэнергии (в предприятиях электрических сетей);
- организует повышение квалификации персонала;
- организует и контролирует производственный инструктаж персонала;
- рассматривает рационализаторские предложения;
- составляет общестанционный график ремонта оборудования;
- участвует в составлении сетевых графиков ремонта оборудования, а также в приемке оборудования из ремонта;
- контролирует выполнение графика ремонта;
- разрабатывает заявки на материалы, запасные части и оборудование;
- контролирует соблюдение установленных норм расходования материалов;
- обеспечивает внедрение передовых методов ремонта и т. п.

Планово-экономический отдел (ПЭО):

- разрабатывает перспективные и текущие планы работы предприятия и его цехов;
- осуществляет контроль за ходом выполнения плановых показателей;
- разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда;
- занимается вопросами организации, нормирования и оплаты труда.

Отдел материально-технического снабжения обеспечивает

энергопредприятие материалами, инструментами и запасными частями, составляет заявки, заключает договоры на материально-техническое снабжение и реализует их.

Отдел кадров осуществляет подбор кадров, оформляет прием, переводы и увольнения работников.

Бухгалтерия ведет учет хозяйственной деятельности предприятия, осуществляет контроль за правильным расходованием средств и соблюдением финансовой дисциплины, осуществляет бухгалтерский отчет и отчетность.

Каждый цех возглавляется начальником цеха, который подчинен по производственно-техническим вопросам главному инженеру, а по административно-хозяйственным вопросам — директору. Начальник цеха организует работу коллектива цеха по выполнению плановых заданий, распоряжается средствами цеха, имеет право поощрять работников цеха и налагать на них дисциплинарные взыскания в пределах штатного расписания, устанавливать тарифные разряды рабочим, а также имеет право найма и увольнения (кроме инженерно-технических работников и мастеров) и т.д. Отдельные участки цеха возглавляются мастерами, которые отвечают за выполнение плана, расстановку и организацию труда рабочих, использование и сохранность оборудования, расходование материалов, фонда заработной платы, охрану труда и технику безопасности, правильное нормирование труда, руководят работой бригадиров и бригад рабочих на энергопредприятии.

Глава 2 Анализ функционирования ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия

Закрытое акционерное общество «Туапсетеплоэнерго» было создано 22 сентября 2008 года решением единственного учредителя, открытого акционерного общества «Межрегионтеплоэнерго». Зарегистрировано 15 октября 2008 года в г. Туапсе по адресу ул. Площадь Ильича, 1.

29 декабря 2008 г. Общество участвовало в инвестиционном конкурсе на право долгосрочной аренды имущества теплоэнергетического комплекса, находящегося у МУП «ЖКХ г. Туапсе» на праве хозяйственного ведения, и по его результатам было признано победителем.

В соответствии с условиями конкурса в аренду Обществу перешло:

- 10 котельных;
- 23 центральных тепловых пунктов;
- 107 км. тепловых сетей;
- Административные и производственные здания всего имущества

остаточной стоимостью 117 млн. 215 тыс. рублей.

30.12.2008 г. как арендатор, так и арендодатель направили ходатайства в Федеральную антимонопольную службу о согласовании сделки по передаче в аренду производственных средств МУП «ЖКХ г. Туапсе», т.к. стоимость передаваемого в аренду имущества, составляла 64% от стоимости всего имущественного комплекса МУП «ЖКХ г. Туапсе».

31 декабря приказом Региональной энергетической комиссии – Департаментом цен и тарифов Краснодарского края для предприятия были установлены тарифы на тепловую энергию, на уровне ранее утвержденных для муниципального предприятия.

Договор аренды был заключен фактически 30 января, после получения согласования ФАС и представления этого согласования администрации города.

Перевод части персонала осуществлялся с 01.01.2009 г., в январе было

переведено 269 работников. Оставшаяся часть была переведена в феврале – 50 человек, в марте – 4 человека.

В первый месяц работы предприятия были направлены документы на получение лицензии на эксплуатацию взрывопожароопасных объектов.

В феврале осуществлена регистрация выпуска акций предприятия.

Была проведена инвентаризация договоров поставки тепла потребителям. Для ускорения договорной работы была изменена организация работы отдела сбыта путем закрепления каждого работника за определенными потребителями. Это позволило в самые короткие сроки заключить новые договоры теплоснабжения и минимизировать падение процента собираемости платежей, характерное для января-февраля месяца.

По согласованной и отработанной со специалистами «Межрегионтеплоэнерго» схеме договоры на поставку тепловой энергии были заключены путем подписания соглашения о замене стороны (поставщика). Это позволило безболезненно для большинства юридических лиц оформить новые отношения по договорам теплоснабжения.

Учитывая сроки установления тарифа, а также необходимость утверждения представительным органом местного самоуправления размера стоимости услуг по горячему водоснабжению для населения, был заключен агентский договор с МУП на реализацию горячей воды производимой на котельных ЦТП Общества.

Предприятие осуществляет теплоснабжение потребителей г.Туапсе, Новомихайловского городского поселения, Джубгского городского поселения.

В 4 квартале 2011 года в эксплуатацию были приняты 7 котельных:

- в городском поселении Новомихайловский четыре котельные, из которых три работают на мазуте, одна – на дизельном топливе;
- в Джубгском городском поселении три котельные, работающие на мазуте.

Котельные городских поселений вырабатывают тепловую энергию только на нужды отопления, так как в течение последних трех лет потребители,

проживающие в многоквартирных жилых домах и частном секторе, отказались от централизованного горячего водоснабжения.

Наибольшую долю потребителей тепловой энергии составляет население — около 80%. Предприятия бюджетной сферы в структуре реализации занимают 15%, остальное приходится на долю юридических лиц, различной формы собственности.

Нагрузка горячего водоснабжения в структуре теплового баланса предприятия составляет около 30%, чуть более 2% процентов – потребители пара, и основная часть тепловой нагрузки приходится на теплоснабжение (отопление).

В сентябре 2014 года решением № 13 единственного акционера закрытого акционерного общества «Туапсетеплоэнерго» закрытое акционерное общество «Туапсетеплоэнерго» реорганизовано в форме преобразования в Общество с ограниченной ответственностью «Газпром теплоэнерго Туапсе», с передачей ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» всего имущества и обязательств (прав и обязанностей) ЗАО «Туапсетеплоэнерго» и прекращением деятельности ЗАО «Туапсетеплоэнерго».

Изменение протяженности и материальной характеристики тепловых сетей, эксплуатируемых Обществом, обусловлено строительством новых тепловых сетей от котельной БМК-60 «Центральная» взамен сетей исчерпавших свой ресурс.

По состоянию на 01 января 2016г. на балансе ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» находится 15 котельных, в том числе 7 газовых, 7 мазутных и 1 на печном топливе:

- в аренде у группы АО «ГПТЭ» — 2, из них;
с установленной мощностью 3-20 Гкал/час — 1;
с установленной мощностью 20-100 Гкал/час — 1.

- в аренде у сторонних организаций — 13, из них:
с установленной мощностью до 3 Гкал/час — 2;

с установленной мощностью 3-20 Гкал/час — 10;

с установленной мощностью 20-100 Гкал/час — 1.

Протяженность и материальная характеристика тепловых сетей представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

**Протяженность и материальная характеристика тепловых сетей,
обслуживаемых ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»¹**

Показатель	По состоянию на		
	31.12.2013г.	31.12.2014г.	31.12.2015г.
Протяженность тепловых сетей (в двух трубном исчислении), км, всего, в т.ч.:	122,378	129,369	130,134
- в собственности ДО	0	0	0
- в аренде у группы АО «ГПТЭ»	0	4,582	10,677
- в аренде у сторонних лиц	122,378	124,787	119,457
Материальная характеристика тепловых, м ² , всего, в т.ч.:	11577,617	13348,6	14693,4
- в собственности ДО	0	0	0
- в аренде у группы АО «ГПТЭ»	0	1412,0	2315,7
- в аренде у сторонних лиц	11577,617	11936,662	12377,731

В 2014 – 2015 гг. была проведена работа по установке и реконструкции технологических узлов учета отпускаемой тепловой энергии, в том числе: в 2014 г. были оборудованы узлами учета котельные «Центральная», «Станичка» и «Новая» в поселке Джубга Туапсинского района.

В 2015 г. было проведено:

- техническое перевооружение узлов учета тепловой энергии в котельных по ул. Деповская, 20 и ул. Судоремонтников, 60 в г. Туапсе.
- ФБУ «Краснодарский ЦСМ» были проведены работы по

¹ Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

приведению в соответствие требованиям ГОСТ Р 8.740-2011 нормативно-технической документации узла учета газа в котельной по ул. Звездная, 25 в г. Туапсе.

Рассмотрим объем реализации тепловой энергии (табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Объем реализации тепловой энергии ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»
в натуральных и стоимостных показателях за 2013-2015 гг.²**

Год	Количество, Гкал	Стоимость, тыс.руб (без НДС)
2013	148 985,4	291 068,28
2014	160 871,0	341 556,16
2015	170 177,0	382 170,61

В 2015 году отпущено больше на 21192 Гкал. по следующим причинам:

1. Перерасчёт на фактически отапливаемые дни в ноябре и апреле 2013г.;
2. В 2015г. отопительный сезон закончился 26 апреля и расчётный период по приборам учёта составил 34 дня, что повлияло на реализацию месяца в целом.

ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» осуществляет поставку тепловой энергию по городу Туапсе, птг. Новомихайловский, птг. Джубгский по группам потребителей:

- население (прямых договоров 348 – частный сектор; 20418 лицевого счетов; через УК, ТСЖ, ЖСК – 15);
- бюджет;
- прочие.

Со всеми потребителями оформлены договоры поставки тепловой энергии. В договоре указан плановый объем потребления тепловой энергии, рассчитанный с учетом максимальной нагрузки, плановой температуры наружного воздуха и норм потребления (ГВС). Неотъемлемой частью договора является график отпуска плановых объемов потребления и действующего

² Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

тарифа. Количество заключенных договоров по группам потребителей представлено в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Количество заключенных договоров по группам потребителей в динамике 2013-2015 гг.³

Группа потребителей	Количество документарных договоров (шт.)		
	2013	2014	2015
Население	402	379	369
Бюджет	143	143	141
Прочие	537	536	534
Всего	1082	1058	1044

Количество заключенных договоров по группам потребителей в динамике 2013-2015гг. сократилось по следующим причинам:

- «население» - на 33 договора в связи с отключением частного сектора от центрального теплоснабжения (переход на газовое потребление);
- «бюджет» - на 2 договора по причине закрытия организации, расторжения договора;
- «прочие» - на 3 договора в связи с расторжением договора аренды (Муниципальная собственность).

Расчет количества тепловой энергии, полученной потребителем определяется на основании приборов учета потребителя, либо, при их отсутствии, расчетным путем.

Расчёт с потребителями не оборудованными приборами учета, в части начисления отопления, горячего водоснабжения, пара, осуществляется в соответствии с «Методикой осуществления коммерческого учета тепловой энергии, теплоносителя» утвержденной Приказом министерства строительства и ЖКХ РФ №99/пр от 17.03.2014 г. [7].

Расчёт с потребителями оборудованными приборами учета, в части начисления отопления, горячего водоснабжения, пара осуществляется в

³ Таблица составлена автором по данным, полученным в процессе исследования

соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 18 ноября 2013г. № 1034 г. Москва «О коммерческом учёте тепловой энергии, теплоносителя» [14].

Начисление платы по группе население производится в соответствии с постановлением Правительства РФ от 23.05.2006 № 307 «О порядке предоставления коммунальных услуг гражданам» [16] в части отопления и постановлением Правительства РФ от 06.05.2011 № 354 «Правила предоставления коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» [15].

Расчёт с абонентами в части начисления за услугу отопления осуществляется отделом сбыта общества. Начисление платы за ГВС абонентам — население, также ОДН производится МУП «ЕИРЦ» г.Туапсе.

В случае нарушения потребителем своих обязательств по оплате очередного платежа более чем на 3 месяца, отдел сбыта, руководствуясь «Правилами организации теплоснабжения в РФ» № 808 от 08.08.12г.[18]. подготавливает и направляет потребителю предупреждение о возможности введения ограничения подачи тепловой энергии.

Рассмотрим исполнение бюджета доходов и расходов (приложение 1).

За отчетный период Обществом получено доходов по всем видам деятельности 396 281,94 тыс.руб. или 107,3% от предусмотренных планом, на 38 978,10 тыс.руб. больше чем в 2014 году, в том числе реализовано потребителям 169,07 тыс.Гкал тепловой энергии на сумму 393 913,06 тыс.руб. из них на цели:

– теплоснабжения 132,67 тыс.Гкал на сумму 299 376,81 тыс.руб., в том числе:

– на услуге горячего водоснабжения – 36,40 тыс.Гкал на сумму 82 928,72 тыс. руб.

Относительно плана бюджета реализовано тепловой энергии больше на 11,65 тыс.Гкал. или на 25 100,63 тыс.руб., относительно 2014 года – больше на 9,25 тыс.Гкал. или на 41 358,02 тыс.руб. Рассмотрим причины отклонений:

– расчет плана на 2015г. произведен в размере среднегодового потребления за три предыдущих периода, в соответствии с п. 22 Постановления Правительства от 22.10.2012г. № 1075 «О ценообразовании в отношении электрической и тепловой энергии в РФ» [17];

– в 2013 г. среднее значение температуры наружного воздуха в отопительном периоде превысило нормативные значения, что повлекло за собой сокращение продолжительности отопительного периода и как следствие снижение объемов полезного отпуска и, напротив, в 2015 г. конец отопительного периода был отсрочен ввиду низкой температуры наружного воздуха в конце апреля.

Общая сумма расходов общества за 2015 год составили 411 232,8 тыс.руб., что меньше запланированных на 12 306,23 тыс.руб. и меньше чем в 2014 году на 7 739,06 тыс.руб.

По статьям расхода за 2015 год допущен перерасход только по статье «электроэнергия» на 103,54 тыс. Квт. Причиной является внеплановый пуск котельных по ул. Володарского, 5; Портовиков, 1 и Калараша, 14. Указанные котельные были запущены с целью компенсации дефицита мощности, возникшего на котельной БМК-60, вследствие падения давления в магистральном газопроводе и невозможностью осуществления пуска тепловой энергии в соответствии с температурным графиком. Перерасход допущен на сумму 1332,95 тыс.руб. за счет: большего объема потребленной электроэнергии на сумму 505,15 тыс. руб. и за счет роста цены на 0,11 руб. за 1 Квт. (от плана бюджета) на сумму 827,8.

В сложившейся структуре себестоимости затраты распределяются следующим образом:

	2014 год	2015 год
Топливо	39%	41%
Электроэнергия	8%	9%
Вода	5%	4%
Покупная т/энергия	5%	5%

ФОТ	20%	20%
Аренда	17%	15%
Ремонт	1%	1%
Прочие расходы	5%	5%

По итогам хозяйственно-финансовой деятельности обществом получен чистый убыток в размере 19 704,54 тыс.руб., что меньше плановых значений на 26 181,6 тыс.руб. и меньше фактического убытка 2014 года на 23 347,3 тыс.руб.

Убыток от хозяйственно-финансовой деятельности за 2015 год образовался по следующим причинам:

1) за счет невыполнения плана по продаже услуги горячего водоснабжения населению в связи с засухой 14 дней сентября и октябрь 2015 г.(ЧС по поставке холодной воды) и недопоставка тепловой энергии ДЮСШ водного вида спорта Краснодарского края — октябрь, ноябрь, декабрь 2015 г. (закрытие на ремонт). Всего недополучено выручки в размере 12 790 тыс. руб.;

2) оплата комиссионного сбора МУП «ЕИРЦ» за 2015 год произведена в размере 4 017,18 тыс.руб., в тариф данные расходы не включены;

3) превышение фактических расходов по статье «арендная плата» от установленной в тарифе составляет 4 960,83 тыс.руб. (тариф – 55 774,4 тыс.руб., факт – 60 735,23 тыс.руб.), в тариф не включены расходы в составе арендных платежей по ЗАО «Тепло-Инвест» и сумм за пользование заемными средствами;

4) отсутствие общедомовых приборов учета тепловой энергии системы горячего водоснабжения в многоквартирных домах и в части домов на нужды отопления;

5) уплата процентов по займам в 2015 г. составила 1 837 тыс. руб., в тарифе указанные расходы не предусмотрены.

2.2 Анализ и оценка организационной структуры предприятия

С 01.02.2014 года штатным расписанием утвержден штат в количестве

298,4 единиц, с 01.09.2015 г. сокращены два аппаратчика ХВО, штатная численность на 01.01.2016 года составляет 296,4 единиц.

Фактическая среднесписочная численность за 2015 год составила 238 человек, в том числе: ППП + вспомогательные работники – 193 чел., административно-управленческий персонал – 9 человек. Организационная структура ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» представлена на рис. 2.1.

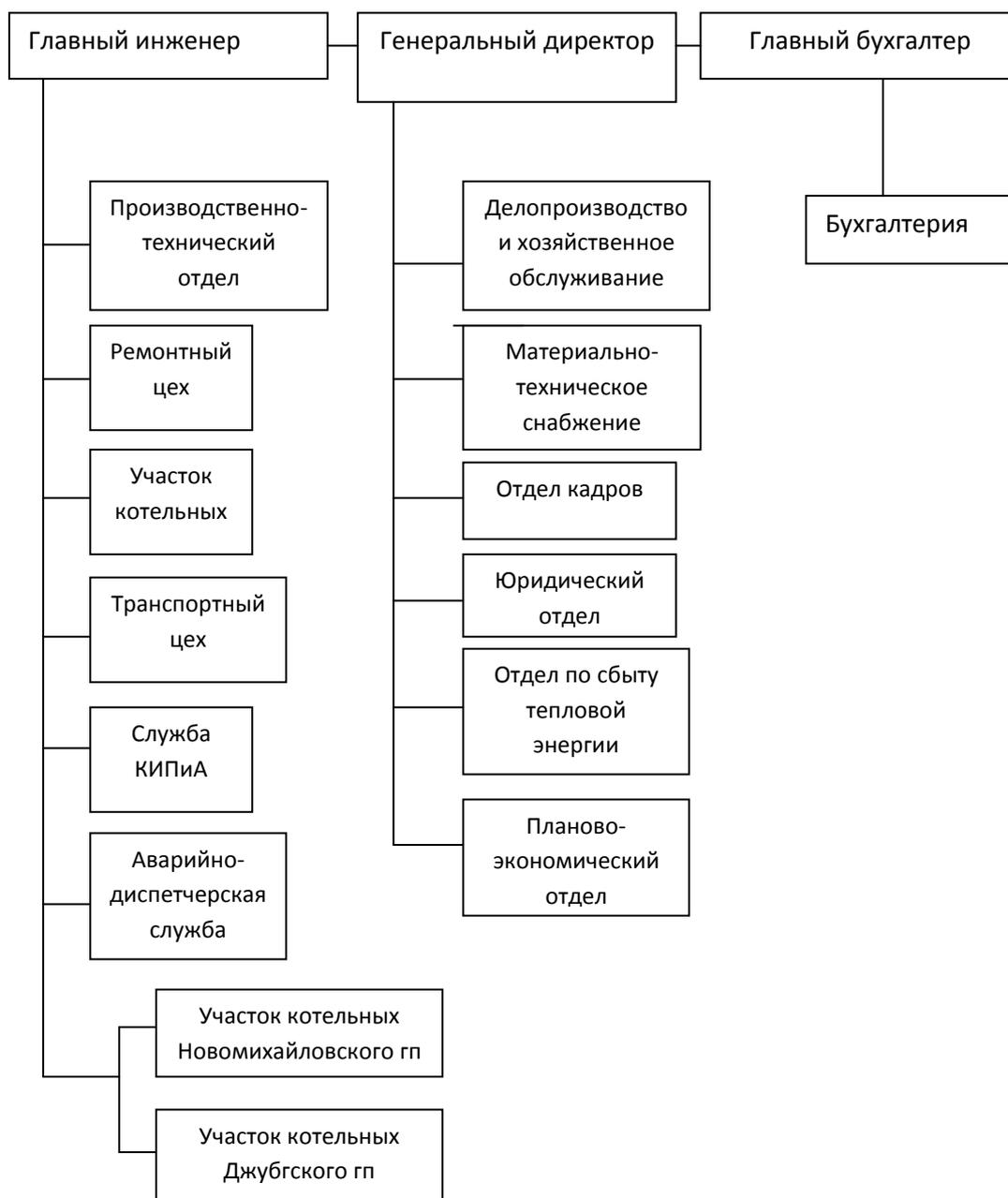


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»⁴

⁴ Рисунок составлен автором на основе исследования штатного расписания

В организационной структуре ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» можно выделить следующие структурные блоки.

Руководство. Директор, главный инженер, главный бухгалтер.

Отделы в непосредственном подчинении у директора: делопроизводства и хозяйственного обслуживания, материально-технического снабжения, отдел кадров, юридический отдел, отдел по сбыту тепловой энергии, планово-экономический отдел.

Службы и отделы в подчинении у главного инженера: ПТО, ремонтный цех, участок котельных, транспортный цех, служба КИПиА, аварийно-диспетчерская служба; работники участков котельных Новомихайловского и Джубгского городских поселений.

Организационную структуру можно оценить с помощью таких показателей как число уровней управления; соотношение численности руководителей на каждом уровне; соотношение управленческих работников всех уровней и рядовых работников; норма управляемости. В ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» двухуровневая структура управления: первый уровень — руководство (высший уровень), второй уровень (средний) — руководители функциональных отделов. При этом отделы в непосредственном подчинении у директора, за исключением отдела по сбыту тепловой энергии и планово-экономического отдела не имеют начальника, т.е. исполнители непосредственно подчиняются директору.

В службе главного инженера второй уровень управления представлен начальниками производственно-технического отдела, транспортного участка, ремонтного цеха, участка котельных.

Служба КИПиА, и производственные участки находятся в оперативном управлении и не имеют руководителей второго уровня. Таким образом, в ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» руководителей всех уровней всего 9 человек. В штатном расписании всего 277 штатных единиц, за минусом руководителей всех уровней — 268.

Отсюда соотношение управленческих работников всех уровней и

рядовых работников, выраженное в процентах — $9 : 268 \times 100\% = 3,36\%$. Норма управляемости это число подчиненных на одного руководителя. В ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» этот показатель в среднем очень высокий — $268 : 9 = 29,8$ чел. Оптимальным считается показатель девять подчиненных на одного непосредственного руководителя. И еще один показатель, который может говорить об особенностях организационной структуры управления — это доля заработной платы управленческих работников в общей суммарной заработной плате по предприятию. Фонд заработной платы в ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» за 2015 года составил 63 608,11 тыс. руб., из которых 4 371,46 тыс. руб. — оплата труда руководителей всех уровней. Отсюда $4\,371,46 : 63\,608,11 \times 100\% = 6,87\%$.

Среднемесячная зарплата работников предприятия за 2015 года составила 22 233 рубля, среднемесячная зарплата производственного персонала – 20 551 рубль.

Наглядно результаты оценки организационной структуры управления ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» представлены на рис. 2.2 – 2.5.

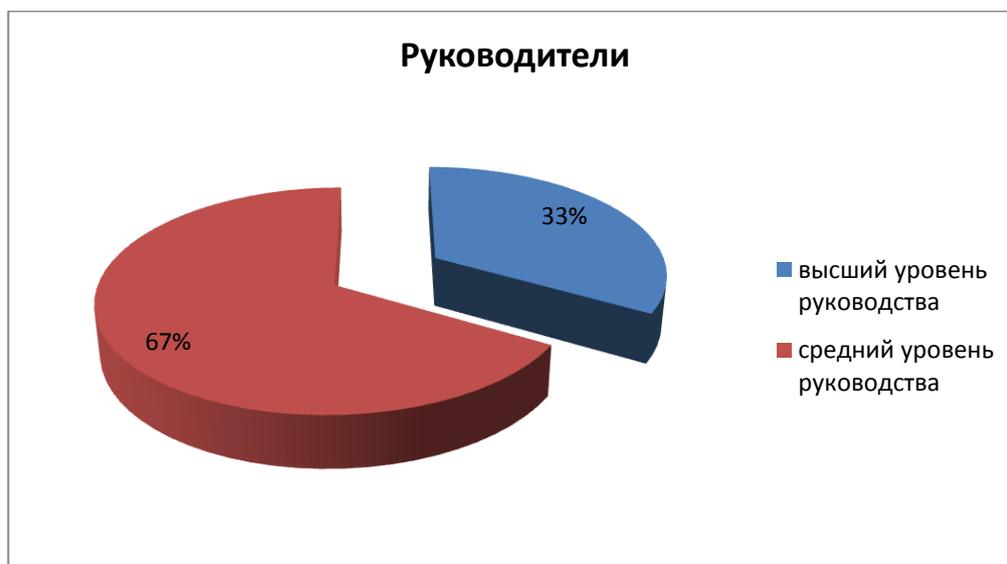


Рис. 2.2. Соотношение руководителей высшего и среднего уровней управления ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»⁵

⁵ Рисунок составлен автором по данным, полученным в результате исследования

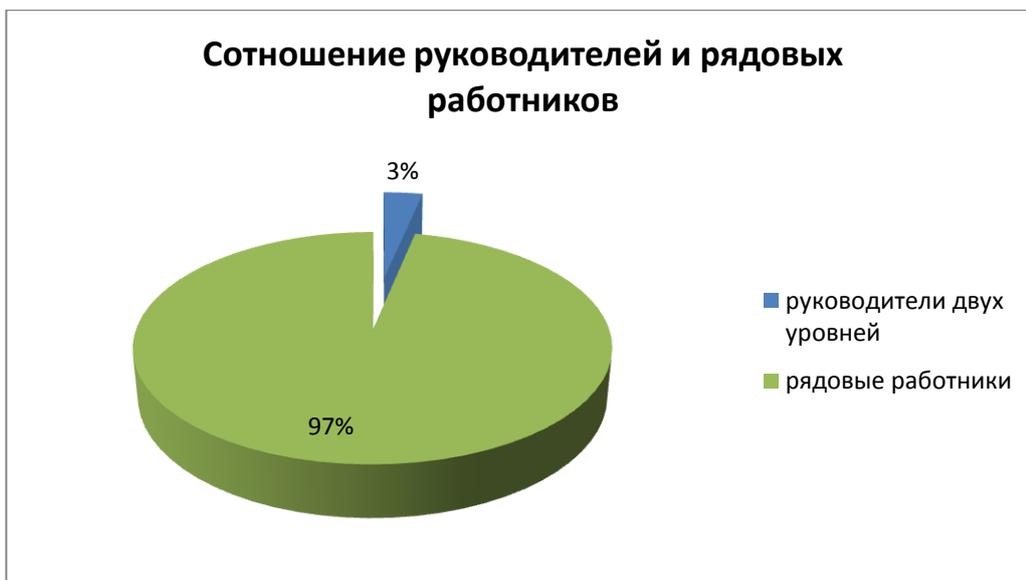


Рис. 2.3. Соотношение руководителей и рядовых работников ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»⁶

Руководителей в организации всего 3%, что является положительным фактором в плане затрат на управленческую деятельность, однако, на наш взгляд, это может быть отрицательным фактором для такого показателя, как норма управляемости.

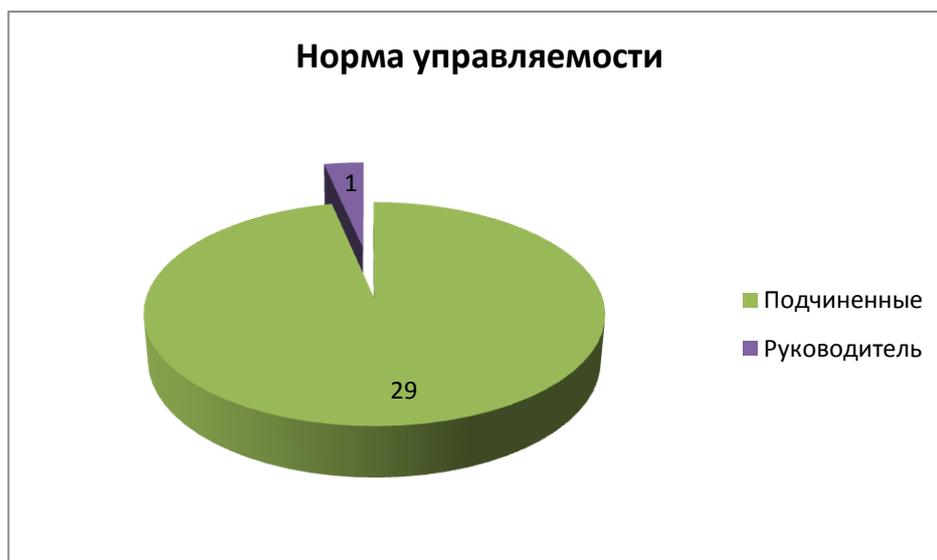


Рис. 2.4. Норма управляемости ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»⁷

⁶ Рисунок составлен автором по данным, полученным в результате исследования

⁷ То же

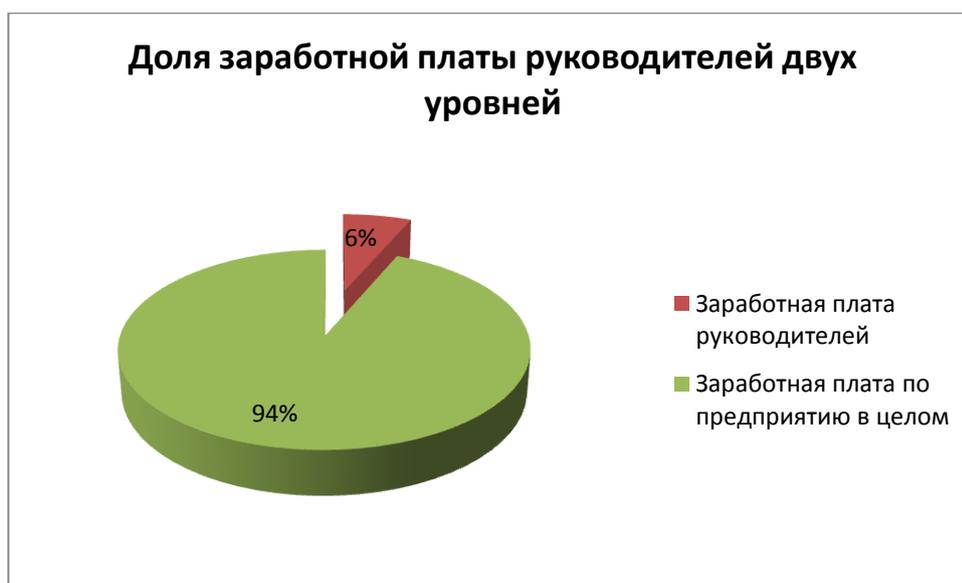


Рис. 2.5. Доля заработной платы руководителей двух уровней ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»⁸

Соотношение руководителей каждого следующего уровня по возрастанию должно уменьшаться как минимум в два раза, чтобы соблюдался так называемый принцип управленческой пирамиды. В ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» руководителей высшего уровня более, чем в два раза меньше. Таким образом, по этому показателю структура управления в ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» оптимальна.

В ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» на одного руководителя в среднем приходится 29 подчиненных. Наибольшая нагрузка по этому показателю у главного инженера.

По российскому законодательству соотношение заработной платы директора не должно превышать среднюю заработную плату в организации более, чем в 6 раз. В ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» это соотношение равно 4,5. Оплата труда руководителей функциональных отделов превышает заработную плату специалистов в 1,2 – 1,5 раза. Поэтому заработная плата руководителей имеет не большой вес в фонде оплаты труда ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе».

⁸ Рисунок составлен автором по данным, полученным в результате исследования

Проведенный анализ позволяет сделать выводы о том, что исследованные показатели оценки структуры управления ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» находятся в пределах нормы. Однако, необходимо отметить очень высокую управленческую нагрузку главного инженера. Можно сказать, что это является спецификой ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе». Таким образом, в целом организационную структуру ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» можно считать оптимальной.

К основным задачам управления ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» относятся:

- планирование производства и реализации продукции;
- организация и осуществление производства продукции (выработки тепла);
- организация и осуществление оперативного руководства;
- планирование, организация и производство ремонта энергооборудования, зданий и сооружений;
- организация и планирование труда и заработной платы;
- учет и отчетность;
- сбыт произведенной продукции и соответственно получение оплаты за оказанную услугу.

Все перечисленные задачи, кроме первой и последней, направлены на управление внутренней средой организации. Первая задача зависит от внешней среды предприятия, а именно от такого ее фактора как объем потребности населения в данном виде услуги. Этот объем зависит от развитости тепловой сети, от количества и этажности жилых домов с центральным отоплением, числа социальных объектов в городе с одной стороны и температурных условий отопительного сезона с другой стороны. В любом случае, два этих компонента в вышеуказанном факторе при планировании производства и реализации продукции можно заранее объективно учесть. Последняя же задача в части получения оплаты за оказанную услугу по достижению запланированных показателей значительно уступает первой. Собираемость

оплаты за оказанную услугу зависит от многих не только объективных, но и субъективных причин. Функциональными обязанностями для выполнения этой задачи в структуре ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» наделены специалисты двух отделов: отдела по сбыту тепловой энергии и юридического отдела.

Дадим подробную характеристику работы отдела по сбыту тепловой энергии. Численность штата отдела сбыта 13 человек, 9 специалистов, 4 контролера. Нагрузка на 1 контролёра по количеству водомеров составляет 2096 л/сч. (всего водомеров населения 8383 л/сч.).

Отдел возглавляет **начальник**. Требования к квалификации: высшее экономическое или техническое образование и стаж работы по специальности в области финансовой деятельности не менее 3 лет. Начальник отдела обязан:

- организовать работу сотрудников отдела по обеспечению своевременного выполнения договорных обязательств абонентами тепловой энергии в соответствии с нормативными актами и законодательством РФ;
- обеспечить контроль за поступлением денежных средств по договорам;
- направлять работу сотрудников отдела по разработке экономическо-правовых механизмов для проведения своевременных расчетов с Абонентами за потребленную тепловую энергию;
- организовать своевременный сбор информации об Абонентах тепловой энергии с классификацией их по отраслям производства и услуг, видам бюджетов;
- организовать своевременный оперативный контроль за представлением сведений об оплате Абонентами за поставленную тепловую энергию в соответствии с заключенными договорами;
- представлять директору аналитическую информацию об Абонентах тепловой энергии;
- организовывать сбор необходимой информации об Абонентах тепловой энергии для внесения в банк данных;
- организовать обмен информацией с отделами предприятия;

- организовать подготовку отделом предложений по улучшению платежеспособности Абонентами тепловой энергии, с целью погашения задолженности;
- готовить и согласовывать с соответствующими отделами предложения по ограничению и отключению Абонентов тепловой энергии, имеющих задолженность;
- организовать деятельность по формированию плана сбора денежных средств и осуществлять контроль за его исполнением;
- организовать оперативное доведение информации до Абонентов тепловой энергии;
- контролировать выполнение сотрудниками отдела регламента работы, а также инструкции, обеспечивающих целостность баз данных, защиту и конфиденциальность информации;
- принимать участие в согласовании, подготовке договоров, писем, уведомлений и иных документов в сфере задач и функций отдела.

Ведущий специалист отдела сбыта:

- подготавливает необходимые справки, расчеты обоснования и другие материалы для оформления договоров с потребителями;
- принимает меры по выполнению плана реализации тепловой энергии в соответствии с нормами и нормативами;
- принимает меры по обеспечению своевременного поступления средств за отпускаемую тепловую энергию;
- принимает меры по наложению штрафных санкций на абонентов, задерживающих оплату за тепловую энергию, отключению их при систематическом нарушении договорных условий и правил пользования тепловой энергией;
- участвует в рассмотрении поступающих на предприятие претензий потребителей, готовит ответы на заявленные иски;
- готовит претензии потребителям при нарушении ими условий

договоров;

- обеспечивает своевременное составление всех видов отчетности по выполнению плана реализации тепловой энергии в натуральном и стоимостном выражении по предъявленным и оплаченным счетам, и представление отчетности в установленные сроки в отдел государственной статистики, вышестоящую организацию, бухгалтерию, ПЭО, ПТО для дальнейшей работы;

- производит выборочный контроль за соблюдением абонентами договорных условий, за отсутствием самовольных подключений, оформляет необходимые документы по выявленным нарушениям;

- организует и контролирует работу по дебиторской задолженности по категории потребителей «бюджет и прочие», подготовку документов в суд;

- организует ответы на сложные обращения граждан.

Специалист отдела сбыта:

- принимает участие в подготовке необходимых справок, обоснований других материалов потребителям тепловой энергии;

- оформляет договора на отпуск тепловой энергии потребителям (юридическими лицами и УК, ТСЖ, ЖСК);

- обеспечивает учет заключенных договоров с потребителями по группам;

- ведет учет дебиторской задолженности, представляет информацию о её размерах по группе потребителей «бюджет» и «прочие» не позднее 12 числа месяца, следующего за отчетным, с подготовкой пакета документов юридическому отделу для обращения в суд;

- принимает меры по обеспечению своевременного поступления и учета средств за отпускаемую тепловую энергию;

- участвует в контроле за соблюдением абонентами договорных условий, за отсутствием самовольных подключений, увеличения отапливаемого объема. По результатам проверки вносит предложения и замечания по

урегулированию выявленных нарушений;

- выполняет корректировку по снижению оплаты потребителям за недопоставленную тепловую энергию согласно актам обследования;

- осуществляет учет и регистрацию показаний приборов учета тепловой энергии и ГВС всех систем и калибров установленных на сети потребителя (жилой дом, предприятие);

- один раз в шесть месяцев проводит проверку работоспособности и правильность предоставляемых показаний приборов учета тепловой энергии потребителем. Результаты проверки заносит в журнал наблюдений.

Старший контролер отдела сбыта:

- выявляет неоформленных потребителей;

- осуществляет контроль за соблюдением правил пользования тепловой энергии потребителями, составляет акты на нерациональное использование, требует от потребителей выполнения энергосберегающих мероприятий;

- осуществляет регистрацию показаний приборов учета тепловой энергии и ГВС всех систем и калибров установленных на водопроводной сети потребителя (жилой дом, квартира);

- производит опломбировку водомеров горячего водоснабжения у населения;

- регистрирует изменения отопливаемых площадей (объемов), количество проживающих;

- ежемесячно своевременно доставляет потребителям платежные документы за потребленную тепловую энергию (счета-фактуры, акты выполненных работ, акты сверок), а также осуществляет сбор платежных документов не позднее месяца следующего за отчетным, с дальнейшей передачей документов в бухгалтерию;

- информирует потребителей «прочие» допустивших просрочку свыше 3-х месяцев о наличии задолженности, готовит уведомления на

отключение ГВС и теплоснабжения;

- готовит информацию о замене индивидуальных водомеров у потребителей «население» для дальнейшего внесения в программу 1С-Сбыт;
- ежемесячно готовит информацию об абонентах с просроченной задолженностью свыше двух месяцев категории потребителей «прочие» и «бюджет», для дальнейшей досудебно-претензионной работы;
- один раз в квартал готовит список абонентов с просроченной задолженностью для создания «резерва сомнительной задолженности».

Контролер отдела сбыта:

- выявляет неоформленных потребителей;
- осуществляет контроль за соблюдением правил пользования тепловой энергии потребителями, составляет акты на нерациональное использование, требует от потребителей выполнения энергосберегающих мероприятий;
- осуществляет регистрацию показаний приборов учета тепловой энергии и ГВС всех систем и калибров установленных на водопроводной сети потребителя (жилой дом, квартира);
- один раз в шесть месяцев проводит проверку работоспособности и правильность предоставляемых показаний водомеров потребителем. результаты проверки заносит в журнал наблюдений, а при необходимости готовит предписания на проверку существующих водомеров и их замену новыми;
- ежемесячно своевременно доставляет потребителям платежные документы за потребленную тепловую энергию (счета-фактуры, акты выполненных работ, акты сверок), а также осуществляет сбор платежных документов не позднее месяца следующего за отчетным, с дальнейшей передачей документов в бухгалтерию;
- производит опломбировку водомеров горячего водоснабжения у населения.

Рассмотрим динамику расчётов по тепловой энергии ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» с потребителями за 2013-2015 гг. (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Динамика расчётов по тепловой энергии ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» с потребителями за 2013-2015 гг. (тыс.руб.)⁹

	2013			2014			2015		
	Поставлено	Погашено	% собираемости	Поставлено	Погашено	% собираемости	Поставлено	Погашено	% собираемости
Население (прямые договора)	242 031	231 916	96	289 075	278 745	96	317 746	303 420	95
Население (ТСЖ, УК)	21 058	24 538	117	29 790	30 051	101	32 913	31 798	97
Бюджет	64 134	66 059	103	72 890	73 459	101	74 276	80 599	109
Прочие	31 811	25 401	80	37 310	34 483	92	39 882	34 193	86
Всего	358 962	347 915	97	429 066	416 740	97	464 817	450 011	97

В табл. 2.4 показана собираемость платежей за оказанную услугу по различным группам потребителей в динамике за 2013-2015 гг. Анализ данных позволяет сделать следующие выводы:

- повышение суммы собираемых платежей связано, прежде всего, с повышением тарифов на услугу.
- процент собираемости платежей не имеет резких колебаний за рассматриваемый период.
- собираемость выше 100% связана с погашением задолженностей за предшествующий отопительный сезон.

Наглядно доли дебиторской задолженности ООО «Газпром теплоэнерго

⁹ Таблица составлена автором на основе данных, полученных в результате исследования

Туапсе» различных потребителей в общем объеме показаны на рис. 2.6.

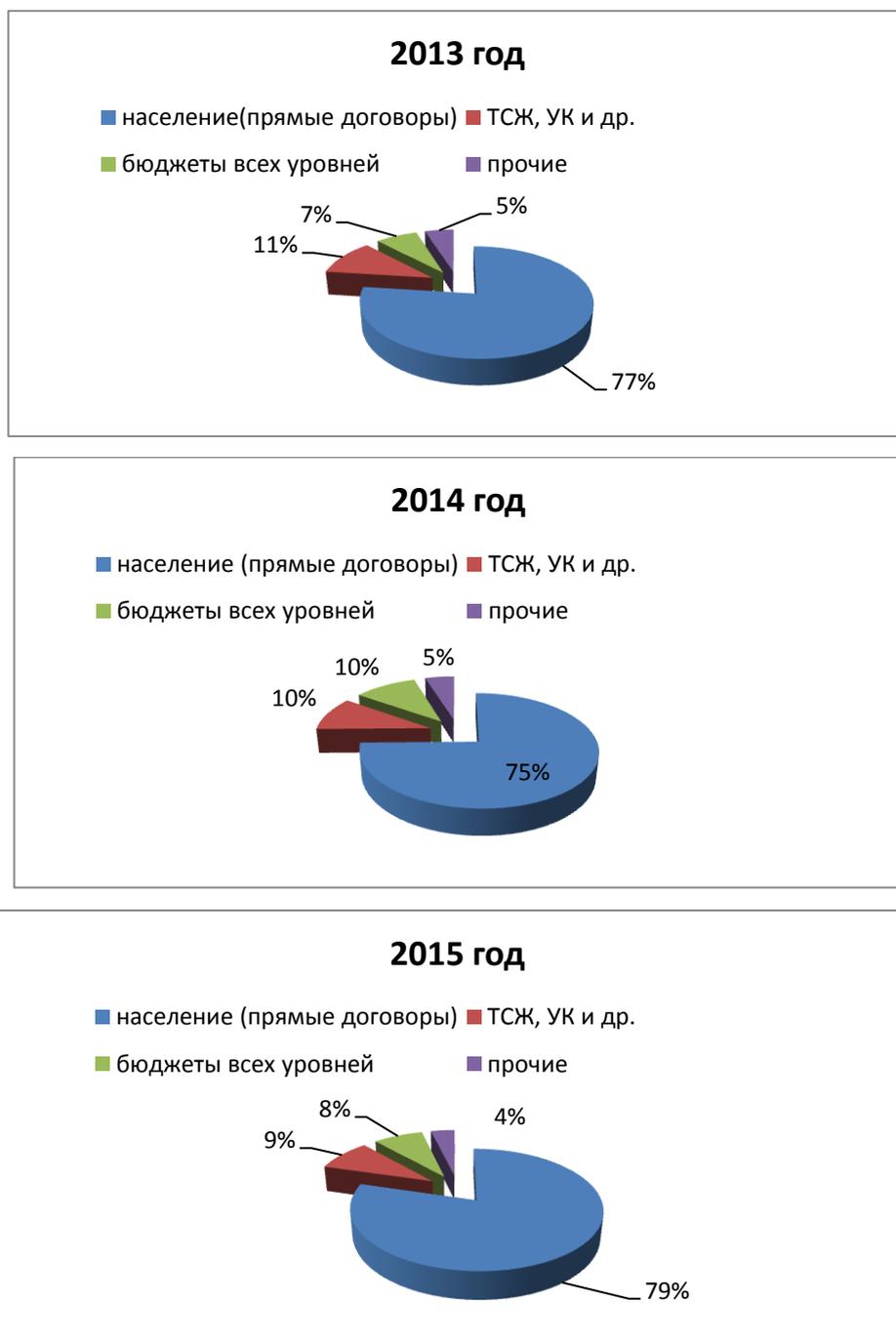


Рис. 2.6. Доли дебиторской задолженности ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» различных потребителей в 2013-2015 гг.¹⁰

Не смотря на довольно высокий уровень собираемости платежей, значительной остается дебиторская задолженность. Крупнейшие дебиторы по

¹⁰ Рисунок составлен автором на основе анализа данных, полученных в результате исследований

видам деятельности, резервы по сомнительным долгам представлены в приложении 2.

На диаграммах видно, что наибольшую долю в структуре дебиторской задолженности составляет задолженность группы «население», с которыми заключены прямые договоры на по ставку тепловой энергии. В динамике эта доля уменьшилась на 2 % в 2014 г., однако в 2015 г. доля задолженности по этой группе потребителей превысила показатели 2013 г. и составила 79 % от общей суммы дебиторской задолженности. Вторая по величине доля в структуре — дебиторская задолженность ТСЖ, УК и других коллективных плательщиков группы «население». Однако, это всего одна десятая общей задолженности и в динамике наметилась тенденция к снижению на 1% каждый следующий год рассматриваемого периода: с 11% в 2013 г. до 9 % в 2015 г.

Рассмотрим динамику просроченной дебиторской задолженности по группам должников (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Динамика просроченной дебиторской задолженности по группам должников¹¹

Наименование группы потребителей	Задолженность на 31.12.2013 тыс. руб.	Задолженность на 31.12.2014 тыс. руб.	Задолженность на 31.12.2015 тыс. руб.
Население	22 100,49	26 031,64	41 178,14
Юридические лица	6 247,29	7 731,21	11 659,84
Итого:	28 347,78	33 762,85	52 837,99

Наглядно динамика просроченной дебиторской задолженности по группам «население» и «юридические лица» представлена на рис. 2.7.

На диаграмме видно, что задолженность по обеим группам имеет

¹¹Таблица составлена автором на основе данных, полученных в результате исследований

положительную тенденцию с возрастающими темпами роста.

Таким образом, по состоянию на 31.12.2015г. общая сумма просроченной дебиторской задолженности потребителей перед Обществом составила 52 837,99 тыс. рублей.

При этом, наибольший процент в структуре дебиторской задолженности в целом приходится на население – 78 % и 22 % на юридические лица в составе бюджетных учреждений, УК, ТСЖ и прочей группы потребителей.

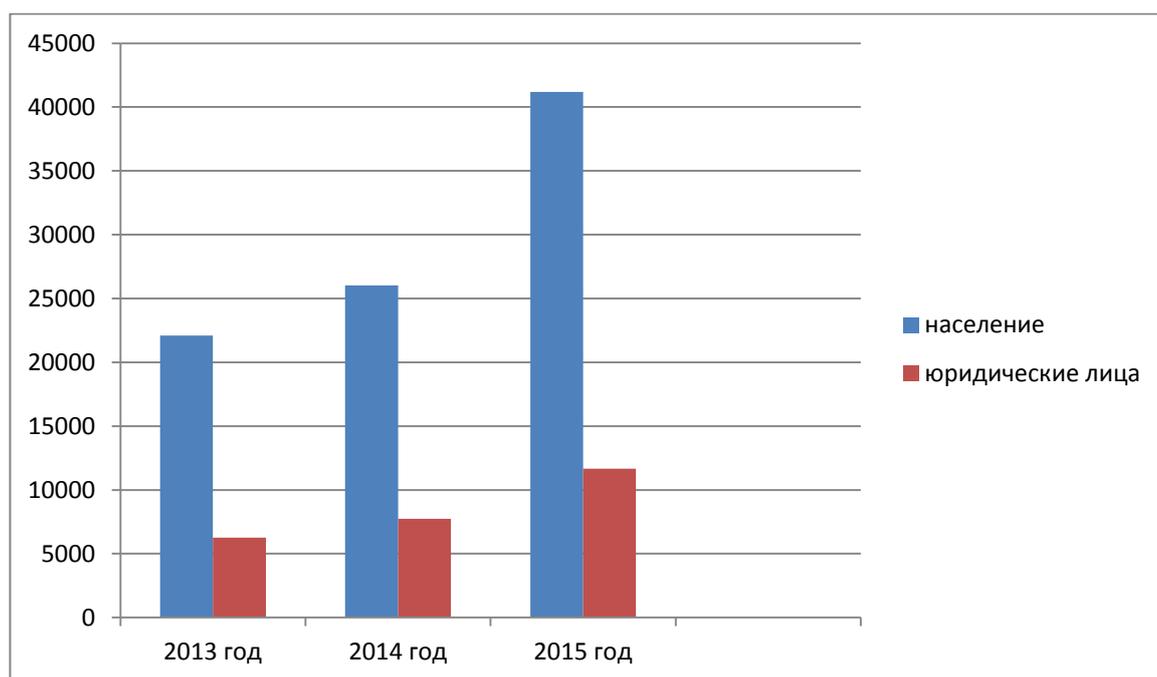


Рис. 2.7. Динамика просроченной дебиторской задолженности ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» по группам должников за 2013-2015 гг.¹²

Прирост просроченной дебиторской задолженности за указанный период обусловлен следующими факторами :

- **Население:**
 - недостаточностью средств на оплату услуг ЖКХ;
 - пенсионеры, проживающие отдельно от родственников;
 - проживание в квартирах, превышающих социальный статус;
 - нежелание нести бремя расходов.

¹² Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в результате исследований

- **Юридические лица;**
 - жёсткие бюджетные ограничения;
 - недостаточная доходная база;
 - невозможность отключения.

По договору «Поставки тепловой энергии в горячей воде» потребитель обязуется ежемесячно оплачивать полученную в предшествующем месяце услугу. Если услуга своевременно не оплачивается отдел по сбыту тепловой энергии ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» проводит досудебную работу с должниками. Так, если юридические лица, включая ТСЖ и УК, не оплачивают услугу в течение двух месяцев, либо имеющаяся задолженность достигла 200 тыс. руб., отдел по сбыту тепловой энергии, руководствуясь «Положением о работе с дебиторской задолженностью ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» от 17.11.2014 г., готовит уведомительное письмо и одновременно досудебную претензию [12].

Уведомительное письмо о задолженности с предложением оплатить долг и предупреждением о вводе режима ограничения подачи горячего водоснабжения (обычно с 16⁰⁰ до 8⁰⁰ следующего дня). Как правило, после такого уведомления ТСЖ и УК присылают гарантийное письмо, либо начинают оплачивать услугу частично. В случае, если задолжник не реагирует на предупредительное уведомление, через пятнадцать дней услуга по горячему водоснабжению полностью отключается до полного погашения задолженности. Необходимо отметить, что если задолжник юридическое лицо, эксплуатирующее здания, не являющиеся жилыми, то ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» имеет право отключить полностью как горячее водоснабжение, так и отопление (за исключением стратегически важных служб: пожарные, воинские части, ФСБ, УВД и т.п.). Если же задолжник физическое лицо, либо юридическое лицо, эксплуатирующее здания, являющиеся жилыми, то в соответствии с 354 ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» отключить может только горячее водоснабжение, но не теплоснабжение.

После таких мер, как правило, потребители реагируют и начинают хотя

бы частичную оплату полученных услуг. Если же этого не происходит, то отдел по сбыту тепловой энергии ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» готовит претензию с соответствующим пакетом документов и передает в юридический отдел. Далее ведется претензионно-исковая работа.

В юридическом отделе две штатные единицы: ведущий юрисконсульт и юрисконсульт.

Основными функциональными обязанностями ведущего юрисконсульта являются:

- разрабатывать или принимать участие в разработке документов правового характера;
- осуществлять методическое руководство правовой работой на предприятии;
- участвовать в подготовке обоснованных ответов при отклонении претензий;
- осуществлять учет и хранение находящихся в производстве и законченных исполнением судебных и арбитражных дел;
- участвовать в разработке и осуществлении мероприятий по укреплению хозяйственного расчета, договорной, финансовой и трудовой дисциплины, обеспечению сохранности собственности, по борьбе с растратами и хищениями;
- анализировать и обобщать результаты рассмотрения претензий судебных и арбитражных дел;
- изучать практику заключения и исполнения договоров с целью разработки соответствующих предложений об устранении выявленных недостатков и улучшении хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- принимать участие в работе по заключению хозяйственных договоров, подготовке заключений об их юридической обоснованности, в разработке условий коллективных договоров, а также в рассмотрении вопросов о дебиторской и кредиторской задолженности.

В обязанности юрисконсульта входят, в том числе следующие:

- оказывать правовую помощь структурным подразделениям;
- участвовать в подготовке обоснованных ответов при отклонении претензий;
- осуществлять учет и хранение находящихся в производстве и законченных исполнением судебных дел;
- анализировать и обобщать результаты рассмотрения претензий, судебных и арбитражных дел.

Силами юридического отдела ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» ведется претензионно-исковая работа. Результаты этой работы представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Претензионно-исковая работа по дебиторской задолженности¹³

	2013	2014	2015
По охвату претензионно-исковой работы			
Размер просроченной дебиторской задолженности на конец года, тыс.руб.	28 347,78	33 762,85	52 837,99
В работе, тыс.руб.	15 513,06	29 630,02	50 911,6
Не в работе, тыс.руб.	12 834,73	4 132,84	1 926,39
Коэффициент покрытия ПДЗ претензионно-исковой работой, тыс.руб.	54 %	87%	97%
Стадии претензионно - исковой работы			
Сумма задолженности, взыскиваемой в судебном порядке, тыс.руб.	2 125,67	5 895	18 189,45
Сумма задолженности, находящейся в стадии исполнения, тыс.руб.	11 571,07	22 999,96	24 862,39
Банкротство, тыс.руб.	-	-	3 100,00
Исполнительные листы на руках, тыс.руб.	1 816,29	735,04	4 759,76

В табл. 2.6 видим, что сумма задолженности, находящейся в стадии исполнения в рассматриваемый период выросла более чем в два раза. Это связано с проблемами истребования долга приставами, т.к. судами общей юрисдикции не предусмотрена практика обязывать приставов самим устранять

¹³ Таблица составлена автором на основе данных, полученных в результате исследований

недостатки исполнительного документа. Иногда возникает абсурдная ситуация, когда в исполнительном документе не указана дата рождения должника и по этой формальной причине невозможно взыскать долг даже уже на стадии исполнения. На такие ситуации и необходимость принятия соответствующих изменений в законодательство указывает Попов Р.М. [13].

На диаграммах показана динамика претензионно-исковой работы «Газпром теплоэнерго Туапсе» за 2013-2015 гг. (рис. 2.8-2.9).

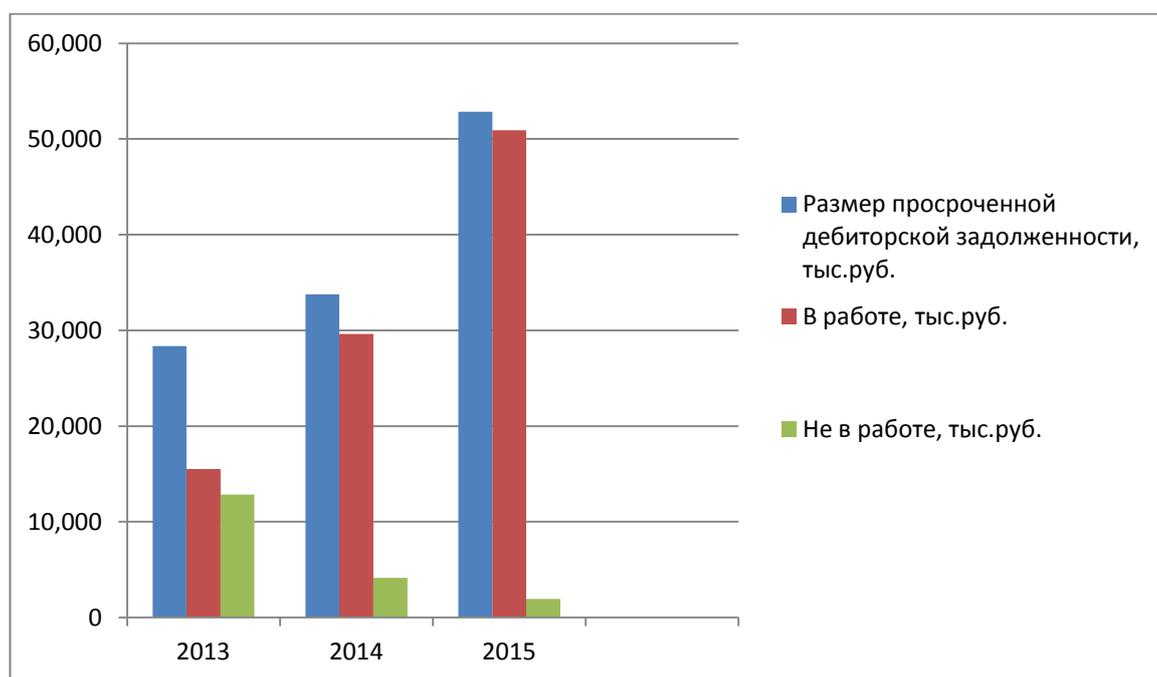


Рис. 2.8. Динамика претензионно-исковой работы ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» за 2013-2015 гг.¹⁴

На рис. 2.8 видно, что размер просроченной дебиторской задолженности за исследуемый период значительно возрос. И, если в 2013 г. претензионно-исковой работой было охвачено чуть больше половины всей имеющейся задолженности, то в 2015 г., неохваченной работой осталась незначительная часть дебиторской задолженности.

На рис. 2.9 представлены стадии претензионно-исковой работы в динамике за 2013 -2015 гг. За исследуемый период суммы, взыскиваемые в

¹⁴ Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в результате исследований

судебном порядке, увеличились наиболее высокими темпами. Замедлились темпы роста сумм, находящихся в стадии исполнения. Это суммы взыскиваемые через ФССП. Одновременно увеличились суммы по исполнительным листам на руках. Дело в том, что Закон об исполнительном производстве дает право после получения исполнительного листа взыскивать с должников либо через службу судебных приставов, либо самостоятельно. Как правило, второй вариант позволяет взыскать сумму быстрее.

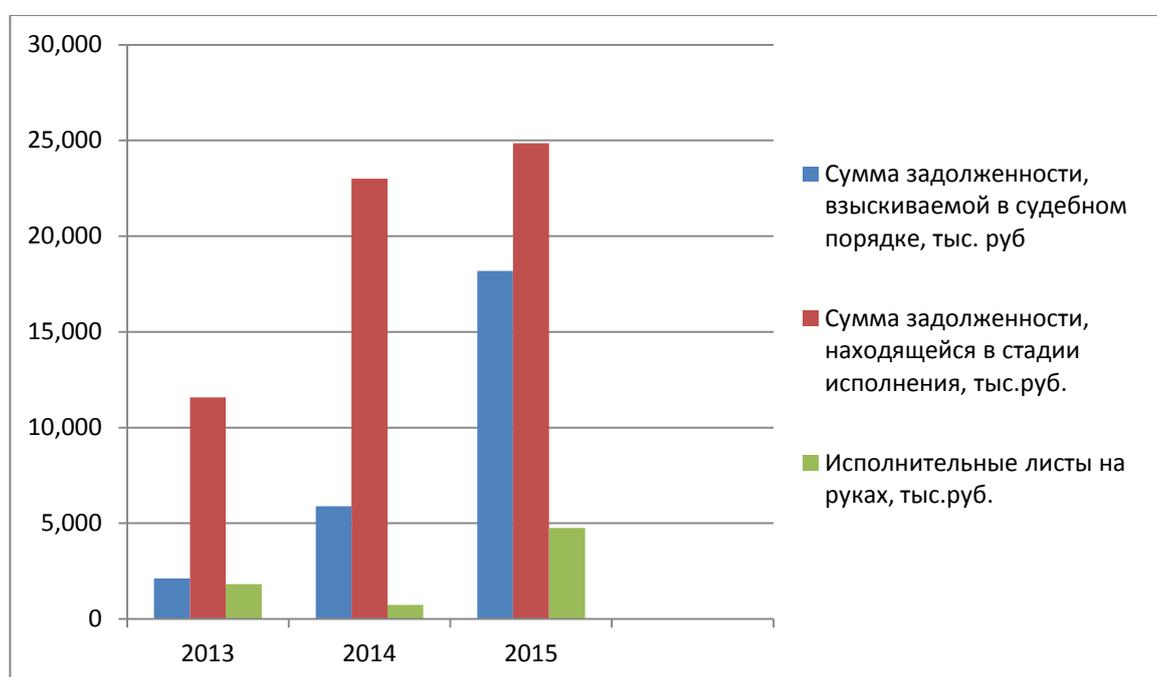


Рис. 2.9. Динамика по стадиям претензионно-исковой работы ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» за 2013-2015 гг.¹⁵

Для истребования средств с должников по исполнительному листу после вступления решения суда в силу отдел по сбыту тепловой энергии совместно с юридическим отделом проводит индивидуальную работу с выездом специалистов по месту жительства должника, но указанных специалистов не хватает, поэтому суммы незначительны в сравнении с суммами, взыскиваемыми через ФССП.

¹⁵ Рисунок составлен автором на основе данных, полученных в результате исследований

Таким образом, можно говорить об успешной работе таких отделов как отдел по сбыту тепловой энергии и юридический отдел в организационной структуре ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе». Но для более успешной деятельности необходимо рассмотреть вопрос об адекватном обеспечении человеческими ресурсами.

Глава 3 Предложения по повышению эффективности деятельности ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе»

Анализ деятельности ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» за 2013-2015 гг., а также исследование результативности деятельности отделов по сбыту тепловой энергии и юридическое позволяет поставить вопрос перед руководством об отказе от услуг МУП «ЕИРЦ» г. Туапсе и соответствующей корректировки организационной структуры управления предприятием.

Сбор показаний, начисление за потребление горячей воды, корректировки, перерасчёты, доставка платёжных документов, а также сбор платежей осуществляется через платёжного агента МУП «ЕИРЦ» г.Туапсе.

В январе 2009 года ЗАО «Туапсетеплоэнерго» (принципал) и «Единый информационно-расчетный центр г.Туапсе» (агент), заключили агентский договор на основании которого и в соответствии с его условиями, Агент, являясь представителем Принципала, за обусловленное вознаграждение по поручению Принципала и согласно данным Принципала и граждан обязался совершать следующие действия от имени и за счет Принципала:

- расчеты (перерасчеты), начисление платежей гражданам за услуги отопления и горячего водоснабжения;
- распечатку и доставку платёжных документов гражданам (далее Абонентам);
- сбор денежных средств от Абонентов на собственный расчетный счет с дальнейшим перечислением принятых сумм на расчетный счет Принципала не позднее следующего рабочего дня с момента поступления их на расчетный счет Агента;
- сбор информации по ежемесячным показаниям приборов учета Абонентов, с дальнейшей их обработкой для начисления Абонентам ежемесячной платы за предоставленные услуги отопления и горячего водоснабжения;

– обработку информации по поступившим от Абонентов на расчетный счет Агента платежам, с дальнейшим предоставлением информации Принципалу по согласованным сторонами формам;

– начисление и сбор пени в соответствии со статьей 155 Жилищного кодекса РФ с последующим ежемесячным перечислением собранных сумм Принципалу на расчетный счет Агента;

– составление отчетов.

Размер (сумма) вознаграждения, Агента по договору составлял 2,8 % (две целых восемь десятых) с учетом НДС от суммы всех собранных денежных средств. Вознаграждение удерживалось Агентом самостоятельно от суммы всех собранных денежных средств.

Этот договор без изменений и дополнений действовал до 2014 года. В феврале 2014 года было заключено, а с 1.03.2014 г. начало действовать дополнительное соглашение, согласно которому изменился размер (сумма) вознаграждения Агента. С вышеуказанной даты размер вознаграждения МУП «ЕИРЦ» г.Туапсе складывается из:

– оплаты Абонентами 1 % (одного процента) за прием платежей в пользу Принципала, рассчитываемой и начисляемой отдельной строкой в платежном извещении на оплату ЖКУ исходя, из суммы к оплате за услуги Принципала;

– оплаты Принципалом 2 % (два процента) с учетом НДС, которая удерживается Агентом самостоятельно от суммы всех собранных денежных средств».

Предусмотрев возможное недовольство со стороны населения, этим же соглашением агентский договор был дополнен пунктом следующего содержания: «Отказывать Абонентам в приеме платежей за услуги, предоставляемые Принципалом, в случае их отказа от оплаты Агенту вознаграждения за прием платежей».

Учитывая, что у населения есть возможность вносить платежи за пользование коммунальными услугами непосредственно в кассу поставщика

услуг, минуя посредника, в договор также был внесен пункт следующей редакции: «При списании денежных средств по данным Принципала при отсутствии вины Агента, а также при приеме платежей без посредничества Агента (в том числе в кассу либо на расчетный счет), Агент удерживает 2 % (два процента) от суммы подлежащих к списанию денежных средств».

Таким образом, в любом случае Агент получает свое вознаграждение.

В июне 2014 года еще одним дополнительным соглашением было принято решение о снижении размера (суммы) вознаграждения Агенту до 1,8 %, а затем до 1,5%. Этим же соглашением был установлен срок действия договора до 31.12.2015 г.

За исследуемый период расходы на оплату услуг МУП «ЕИРЦ» и сбор платежей составили:

- 2013г. – 5776,56 тыс.руб. (2,8%);
- 2014г. – 5602,70 тыс.руб. (1,8%);
- 2015г. – 4017,18 тыс.руб. (1,5%).

Такое снижение размера вознаграждения обусловлено тем, что изначально одним из условий агентского договора было расчеты (перерасчеты), начисление платежей гражданам за услуги отопления и горячего водоснабжения, а с 2014 года эту работу стали выполнять специалисты отдела по сбыту тепловой энергии ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе». Функции же МУП «ЕИРЦ» сводятся к рассылке платежных документов потребителям и сбору платежей за полученную услугу.

Изначально идея ЕИРЦ подразумевала определенные удобства для получателей услуг от различных поставщиков. Отпала необходимость выстаивать несколько очередей в кассах поставщиков, находящихся в разных районах города, хранить несколько расчетных книжек. Для поставщиков изначально это тоже было удобно, так как на самом деле возрос процент собираемости платежей. Однако, с ростом стоимости жилищно-коммунальных услуг и одновременным падением платежеспособности населения возникли определенные неудобства для поставщиков услуг. Так, если раньше, абонент

при дефиците средств, мог регулировать оплату услуг таким образом, чтобы не возникало задолженности за несколько месяцев по одному виду услуг, то теперь он должен оплатить по единому платежному документу полную сумму или по заявлению частично. Полученные от потребителей услуг средства перечисляются на счет МУП «ЕИРЦ», а затем на счета поставщиков услуг. В случае частичной оплаты услуги решение о направлении средств тому или иному поставщику решает агент (МУП «ЕИРЦ»). И если поставщики таких услуг как вода и электроэнергия могут реально воздействовать на должников путем прекращения оказания услуг (предоставления ресурса), то отключить подачу тепла, например физическим лицам, невозможно. В результате образуется дебиторская задолженность, погашение которой является заботой поставщика тепла, но не агента (МУП «ЕИРЦ»).

По мнению Гордеева Д.П. платежный агент не имеет права оформлять платежный документ от собственного имени и указывать в нем реквизиты своего банковского счета для зачисления на него платы за жилищные и коммунальные услуги для последующего перечисления поставщику (управляющей организацией) и тем более расщепления платежей между ресурсоснабжающими организациями [11, с. 24]. Тем не менее, в настоящий момент это устоявшаяся практика.

По инициативе Минстроя России подготовлен и активно обсуждается законопроект, предусматривающий создание законодательных основ для деятельности информационно-расчетных центров, осуществляющих расчеты в сфере жилищно-коммунального хозяйства (начисление платы за жилое помещение и коммунальные услуги, формирование и предоставление платежных документов и информации о размере платы за жилое помещение и коммунальные услуги, организации расчетов за жилое помещение и коммунальные услуги), не являющихся управляющими организациями и ресурсоснабжающими организациями [8, с. 15]. Видимо в этом законе будет заложен механизм регулирования указанного и других спорных моментов.

Многие потребители, не желая платить 1% от суммы за услугу

посреднику, оплачивают выставленный счет непосредственно в кассе поставщика, тем самым вернувшись к «старой» схеме оплаты коммунальных услуг. То есть, в таком случае агент услуги поставщику не оказывает, но вознаграждение в соответствии с вышеуказанным дополнением к договору все равно получает. Таким образом, посредничество МУП «ЕИРЦ» г. Туапсе при всех имеющихся плюсах, имеет и существенный для поставщика минус.

В 2013-2015г. расчёт с абонентами в части начисления отопления и горячего водоснабжения (население, бюджет и прочие) осуществлялся отделом сбыта с помощью программы ARM и 1С8 Предприятие, сбор денежных средств – 1С8 Предприятие через кассу предприятия и расчётный счет.

В сложившихся условиях необходимо принять решение о дальнейшем сотрудничестве на условиях агентского договора с МУП «ЕИРЦ» г. Туапсе. Здесь может быть рассмотрено **два варианта**: отказаться от услуг в 2016 году и в структуру ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» включить еще один элемент — абонентскую службу (приложение 3) либо отказаться от услуг постепенно снижая вознаграждение за услугу. Второй вариант более мягкий в отношении МУП «ЕИРЦ» г. Туапсе.

Отказавшись от услуг МУП «ЕИРЦ» г. Туапсе, ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» будет экономить некоторые средства. Однако, для возврата к «старой» схеме оплаты услуг необходимо будет набрать соответствующие кадры (расширить штат сотрудников), закупить кассовые аппараты и понести другие разовые и постоянные затраты. Любое управленческое решение должно быть обоснованным. Необходимо оценить затраты на создание собственной абонентской службы по приему платежей. Рассмотрим затраты на создание абонентской службы (табл. 3.1-3.2).

В табл. 3.1. расписаны затраты на содержание кадров, необходимых для обслуживания населения г. Туапсе, Новомихайловского и Джубгского городских поселений.

В табл. 3.2. рассчитаны суммарные затраты, в том числе на содержание кадров.

Таблица 3.1

**Затраты ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» на содержание кадров
собственной абонентской службы (руб.)¹⁶**

Должность	Кол-во	Основная з/п	Премия	Всего в месяц	Всего за год
Зам.нач. отдела	1,0	26752	8 026	34 778	417 336
Программист 1 категории	1,0	26752	8 026	34 778	417 336
Кассир	3,0	16372	4 912	63 852	766 224
Специалист	3,0	16372	4 912	63 852	766 224
Контролер	5,0	10025	3 008	65 165	781 980
Итого	12,0			262 425	3 149 100
Отчисления					944 730
ВСЕГО					4 093 830

Таблица 3.2

**Затраты ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» на организацию
собственной абонентской службы (руб.)¹⁷**

Наименование статьи затрат	Затраты с НДС		Затраты без НДС	
	Постоянные	Разовые	Постоянные	Разовые
Расходы на оплату труда	3 149 100		3 149 100	
Расходы по страховым взносам	944 730		944 730	
Списание ОС производственного назначения стоимостью ниже 40 тыс. руб. (оргтехника, мебель)		270 250		229 025
Содержание оргтехники и средства связи	54 707		46 362	
Канцелярские, почто-телеграфные расходы	148 439		125 796	
Подготовка и переподготовка кадров		1 500		1 500
Услуги связи	87 122		73 832	
Услуги сторонних организаций	126 000	36 000	106 780	30 509
Услуги кредитных организаций	147 591		147 591	
Итого	4 657 689	307 750	4 594 191	261 034

¹⁶ Таблица составлена автором на основе собственных расчетов

¹⁷ То же

Итак, расчеты показали, что постоянные затраты, не говоря о суммарных, превышают расходы на оплату услуг МУП «ЕИРЦ», которые составили в 2015 году 4017,18 тыс.руб. Таким образом, полный отказ от услуг МУП «ЕИРЦ» г. Туапсе на данный момент экономически не целесообразен.

Рассмотрим второй вариант, предполагающий отказаться от услуг МУП «ЕИРЦ» г. Туапсе поэтапно, предварительно заключив дополнительное соглашение, в котором изложить пункт 1.1.2. агентского договора № 1/14 от 01.01.2009 г. в следующей редакции: «Размер (сумма) вознаграждения Агента рассчитывается от суммы собранных Агентом в пользу Принципала платежей в размере:

с 01.02.2016 г. по 31.12.2016 г.:

0,75% (ноль целых семьдесят пять сотых процента) с учетом НДС;

с 01.01.2017 г. по 31.12.2017 г.:

0,5 % (ноль целых пять десятых процента);

с 01.01.2018 г. по 31.12.2018 г.:

0,25 % (ноль целых двадцать пять сотых процента);

с 01.01.2019 г. по 31.12.2021 г.:

0,1 % (ноль целых одна десятая процента).

Таким образом, будет совершен постепенный переход к старой схеме оплаты непосредственно поставщику — ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе».

Такое решение оправдано еще и потому, что практически две трети населения смогут оплачивать услугу через личный кабинет абонента. В городе уже есть опыт оплаты в такой форме за услуги НЭСК. ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» предлагаем ввести такую услугу с 2017 года. На переходном этапе до 31.12.2021 г. как альтернативу оставить возможность оплаты через МУП «ЕИРЦ».

Отделу по сбыту тепловой энергии ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» постепенно необходимо будет принять весь объем работы с населением, выполняемый ранее МУП «ЕИРЦ» г. Туапсе. Для этого **предлагаем** в отдел по сбыту тепловой энергии ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» дополнительно

включить три штатные единицы: заместителя начальника и двух специалистов. Предлагаем распределить функциональные обязанности следующим образом:

Для выполнения возложенных на него функций, заместитель начальника обязан:

- обеспечивать участие отдела по подготовке проектов перспективных и годовых планов реализации тепловой энергии и доходов;
- участвовать в рассмотрении поступающих на предприятие претензий потребителей и подготовке ответов на заявленные иски, а так же претензий потребителям при нарушении ими условий договоров;
- осуществлять формирование исходных данных для составления планов реализации целом по предприятию в разрезе каждой котельной и каждой группы потребителей (население, бюджет, прочие организации);
- осуществлять формирование исходных данных для составления отчетов по реализации тепловой энергии и доходам в разрезе каждой котельной и группам потребителей по предприятию в целом, в том числе по покупному теплу;
- выполнять ежемесячный расчет инвестиционной составляющей и предоставление информации вышестоящей организации (при ее наличии);
- анализировать выполнение плана реализации с уточнением причины отклонений;
- формировать отчеты о структуре полезного отпуска предприятия, ежемесячно и нарастающим итогом с начала года;
- готовить предложения по совершенствованию программного обеспечения и базы данных;
- организовывать и контролировать месячную, квартальную, полугодовую и годовую отчетность и обеспечивать своевременную сдачу отчетов в бухгалтерию предприятия по начислению и оплате по покупателям и заказчикам юридическим и физическим лицам;
- контролировать формирование ежедневной дебиторской и

кредиторской задолженности за услуги по теплоснабжению и ГВС;

- контролировать подготовку и передачу платежных документов (счетов-фактур) по категории потребителей «прочие», «бюджет» и «население»;

- контролировать расчет корректировок по заявлениям потребителей, и по справкам о простое котельного оборудования по категориям «бюджет» и «прочие»;

- организовывать и контролировать работу по дебиторской задолженности по категории потребителей «бюджет» и «прочие», подготовку документов в суд;

- организовывать и контролировать выполнение сверки расчетов с банками и почтой по приему платежей от населения принятых платежей за горячую воду и теплоснабжение;

- организовывать и контролировать своевременное и точное отражение начислений и оплаты по теплоснабжению покупателей и заказчиков юридическими и физическими лицами;

- предоставлять оперативные сведения по теплоснабжению;

- обеспечивать своевременную сдачу отчетов в бухгалтерию предприятия по начислению и оплате по покупателям и заказчикам юридическими и физическими лицами по теплоснабжению;

- анализировать потребление коммунального ресурса по отоплению и ГВС по категории потребителей «прочие» и «бюджет» в соответствии с заключенными договорами, с целью исключения без договорного потребления теплоносителя.

Для выполнения возложенных на него функций первый специалист обязан:

- принимать наличные в кассу от группы потребителей «население»;

- осуществлять ввод ежедневных платежей от категории «население» принятых через МУП «ЕИРЦ», а так же на расчётный счёт через банки в базу

данных «1С-Сбыт»;

- вести учет поступлений оплат по судебным решениям через судебных приставов, с разноской на лицевые счета абонентов в программу «1С-Сбыт»;

- подготовка и выпуск платёжных документов: счетов, счетов-фактур, актов об оказании услуг, актов сверок категории население, бюджет, прочие;

- производить расчет фактических начислений населению за потребленную тепловую энергию и горячее водоснабжение (в Гкал и рублях);

- принимать население по вопросам оплаты услуг, внесение изменений в лицевой счет потребителей;

- осуществлять ввод показаний индивидуальных приборов учёта в базу данных.

Для выполнения возложенных на него функций второй специалист обязан:

- производить перерасчёты по отсутствию абонентов, расчёт корректировок по жалобам с внесением информации в базу данных «1С-Сбыт»;

- вносить изменения и информацию по показаниям приборов учёта тепловой энергии и новых жилых зданий в программное обеспечение «1С-Сбыт»;

- вести учет площадей жилых и нежилых помещений в разрезе каждого многоквартирного дома, осуществлять хранение полученной информации в печатном виде;

- вводить в базу данных информации о фактических начислениях в разрезе каждого дома (отопление и ГВС);

- производить расчёт начислений при выходе из строя прибора учёта горячего водоснабжения по группе потребителей «население»;

- производить расчет фактических начислений населению за потребленную тепловую энергию и горячее водоснабжение (в Гкал и рублях);

– принимать население по вопросам оплаты услуг, внесение изменений в лицевой счет потребителей;

– осуществлять ввод показаний индивидуальных приборов учёта в базу данных.

С учетом успешного проведения юридическим отделом претензионно-исковой работы, по нашему мнению, постепенно будет снижаться сумма просроченной дебиторской задолженности.

Рассчитаем затраты на оплату труда новых специалистов в отделе сбыта тепловой энергии (табл.3.3).

Таблица 3.3

Затраты на оплату труда специалистов по работе с населением отдела сбыта тепловой энергии (руб.)¹⁸

Должность	Кол-во штатных единиц	Должностной оклад	Премия	Месячный фонд оплаты труда	Годовой фонд оплаты труда
Заместитель начальника	1	26752	8 026	34 778	417 336
Специалист	2	16372	4 912	42 568	510 816
Итого	3			77 346	928 152
Начисления					278 446
Всего	3				1 206 598

Таким образом, на начальном этапе реализации внесенного предложения ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» понесет затраты только на оплату специалистов по работе с населением — 1 206 598 руб. в 2016 году. Однако, эти затраты оправдаются повышением собираемости платежей за полученную услугу по теплоснабжению с физических лиц в результате персональной работы, в том числе по исполнительным листам на руках. По нашему мнению, регулярно проводимая персональная работа с должниками группы «население» должна привести к пониманию, что оплачивать все равно придется. Рассчитаем ожидаемый экономический эффект от персональной работы с потребителями (физическими лицами) и поэтапного отказа от услуг ЕИРЦ (табл. 3.4).

¹⁸ Таблица составлена автором на основе собственных расчетов

Таблица 3.4

Ожидаемый экономический эффект от персональной работы с потребителями (физическими лицами) специалистов отдела сбыта и поэтапного отказа от услуг ЕИРЦ (тыс. руб.)¹⁹

год / Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Собираемость платежей за услугу	95 % 303 420	97 % 309 488	98 % 312 523	99 % 315 557	100 % 318 591
Отчисления ЕИРЦ	1,5 % 4 017	0,75 % 2 321	0,5 % 1 563	0,25 % 789	0,1 % 319
Затраты на оплату труда специалистов отдела сбыта		1 207	1 207	1 207	1 207
Экономический эффект	299 403	305 960	309 753	313 561	317 065

Экономический эффект от персональной работы с потребителями (физическими лицами) и предполагаемого стопроцентного сбора платежей при одновременном поэтапном отказе от услуг ЕИРЦ составит $317\,065 - 299\,403 = 17\,662$ тыс.руб. без учета роста тарифов на услугу (в ценах 2015 года).

¹⁹ Таблица составлена автором на основе собственных расчетов

Заключение

ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» осуществляет поставку тепловой энергии по городу Туапсе, пгт. Новомихайловский, пгт. Джубгский по группам потребителей:

- население (прямых договоров 348 – частный сектор; 20418 лицевого счетов; через УК, ТСЖ, ЖСК – 15);
- бюджет;
- прочие.

За отчетный период Обществом получено доходов по всем видам деятельности 396 281,94 тыс.руб. или 107,3% от предусмотренных планом, на 38 978,10 тыс.руб. больше чем в 2014 году, в том числе реализовано потребителям 169,07 тыс. Гкал тепловой энергии на сумму 393 913,06 тыс.руб.

Общая сумма расходов общества за 2015 год составили 411 232,8 тыс.руб., что меньше запланированных на 12 306,23 тыс.руб. и меньше чем в 2014 году на 7 739,06 тыс.руб.

По итогам хозяйственно-финансовой деятельности обществом получен чистый убыток в размере 19 704,54 тыс.руб., что меньше плановых значений на 26 181,6 тыс.руб. и меньше фактического убытка 2014 года на 23 347,3 тыс.руб.

Проведенный в дипломной работе анализ позволяет сделать вывод о том, что исследованные показатели оценки структуры управления ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» такие как: число уровней управления; соотношение численности руководителей на каждом уровне; соотношение управленческих работников всех уровней и рядовых работников; отношение заработной платы управленческого персонала к ФОТ предприятия находятся в пределах нормы. Однако очень высок такой показатель как норма управляемости в среднем по предприятию 29,8 чел. на одного руководителя).

Одной из основных задач управления ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» относится сбыт произведенной продукции и соответственно получение оплаты за оказанную услугу. Функциональными обязанностями для

выполнения этой задачи в структуре ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» наделены специалисты двух отделов: отдела по сбыту тепловой энергии и юридического отдела.

По состоянию на 31.12.2015 г. общая сумма просроченной дебиторской задолженности потребителей перед Обществом составила 52 837,99 тыс. рублей.

При этом, наибольший процент в структуре дебиторской задолженности в целом приходится на население – 78 % и 22 % на юридические лица в составе бюджетных учреждений, УК,ТСЖ и прочей группы потребителей.

Силами юридического отдела ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» ведется претензионно-исковая работа. Для истребования средств с должников по исполнительному листу после вступления решения суда в силу отдел по сбыту тепловой энергии совместно с юридическим отделом проводит индивидуальную работу с выездом специалистов по месту жительства должника, но указанных специалистов не хватает.

Анализ деятельности ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» за 2013-2015 гг., а также исследование результативности деятельности отделов по сбыту тепловой энергии и юридического позволяет поставить вопрос перед руководством об отказе от услуг МУП «ЕИРЦ» г.Туапсе и соответствующей корректировки организационной структуры управления предприятием.

Изначально одним из условий агентского договора было расчеты (перерасчеты), начисление платежей гражданам за услуги отопления и горячего водоснабжения, а с 2014 года эту работу стали выполнять специалисты отдела по сбыту тепловой энергии ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе». Функции же МУП «ЕИРЦ» сводятся к рассылке платежных документов потребителям и сбору платежей за полученную услугу.

Отделу по сбыту тепловой энергии ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» постепенно необходимо будет принять весь объем работы с населением,

выполняемый ранее МУП «ЕИРЦ» г. Туапсе.

Расчеты показали, что затраты на организацию собственной абонентской службы составят 4 855 тыс. руб. (без НДС), что выше расходов на оплату услуг МУП «ЕИРЦ», которые составили в 2015 году 4 017,18 тыс.руб. Таким образом, полный отказ от услуг МУП «ЕИРЦ» г. Туапсе на данный момент экономически не целесообразен.

Проведенные исследования позволяют сделать следующие **выводы**:

– организационная структура ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» включает в себя минимально необходимый перечень служб и отделов для функционирования предприятия теплоснабжения;

– показатели оценки организационной структуры управления такие как: число уровней управления; соотношение численности руководителей на каждом уровне; соотношение управленческих работников всех уровней и рядовых работников; отношение заработной платы управленческого персонала к ФОТ предприятия находятся в пределах нормы;

– отделом по сбыту тепловой энергии не выполняется задача по сбору платежей за оказанную услугу. На 31.12.2015 просроченная дебиторская задолженность составила 52 838 тыс. руб., из которых 79 % приходится на группу плательщиков «физические лица»;

– силами юридического отдела с привлечением специалистов отдела сбыта тепловой энергии ведется претензионно-исковая работа о взыскании задолженности, однако эта мера не решает проблему «неплатежей»;

– использование услуг МУП «ЕИРЦ» в соответствии с агентским договором малоэффективно с точки зрения предотвращения дебиторской задолженности и требует дополнительных затрат (4 017,18 тыс.руб. в 2015 году).

Предлагаем:

– в отдел по сбыту тепловой энергии ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» дополнительно включить три штатные единицы: заместителя начальника и двух специалистов, которые будут вести персональную работу с

физическими лицами по вопросам задолженности (досудебно-претензионную работу), что должно привести к снижению суммы просроченной дебиторской задолженности;

– отказаться от услуг МУП «ЕИРЦ» г. Туапсе поэтапно, уменьшая размер вознаграждения по агентскому договору по следующей схеме:

с 01.02.2016 г. по 31.12.2016 г. — 0,75%

с 01.01.2017 г. по 31.12.2017 г. — 0,5 %

с 01.01.2018 г. по 31.12.2018 г. — 0,25 %

с 01.01.2019 г. по 31.12.2021 г.: — 0,1 %

Таким образом, будет совершен постепенный переход к старой схеме оплаты непосредственно поставщику — ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе».

Список использованной литературы

1. Бабун Р.В., Зотов В.Б., Кириллова А.Н. // Система муниципального управления: учеб. для вузов / под ред. В.Б. Зотова. 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер Пресс, 2012. - 223 с.
2. Комаева Л.Э. Развитие адаптивности организационных структур управления промышленных предприятий: Автореферат к-та эконом. наук. — Владикавказ, 2013. — 40 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://economy-lib.com/razvitie-adaptivnosti-organizatsionnyh-struktur-upravleniya-promyshlennyh-predpriyatiy> (дата обращения 12.03.2016).
3. Кузнецов Ю.В. Теория организации: учеб. / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2013. - 365 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.
5. Менеджмент: учеб. / А.Д. Косьмин - М.: Издательский центр «Акадеимья» 2013. - 208 с.
6. Менеджмент: учеб. пособие / Кнышова Е. Н. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.
7. Методика осуществления коммерческого учета тепловой энергии теплоносителя / Утверждена Приказом министерства строительства и ЖКХ РФ № 99 / пр от 17.03.2014 г.
8. О ситуации в отраслях теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения / Разумов М.Э. // ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера. — 2015. — № 12. — С. 15-19.
9. Оптимизация организационной структуры компании: переоценка стратегии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. — 2010. — № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/optimizaciya-organizacionnoy-struktury-kompanii-pereocenka-strategii> (дата обращения 25.02.2016).
10. Организационное проектирование: учеб. / Баринов В. А. - М.: НИЦ

ИНФРА-М, 2012. - 384 с.

11. Оценка отдельных вариантов внесения платы за содержание и ремонт общего имущества и за коммунальные услуги / Д.П. Гордеев // ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера. — 2015. — № 6. — С. 22-27
12. Положение о работе с дебиторской задолженностью ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» от 17.11.2014 г.
13. Попов Р.М. К вопросу о некоторых проблемах исполнения судебных решений // ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера. — 2015. — № 2. — С. 47-51.
14. Постановление Правительства Российской Федерации от 18 ноября 2013г. № 1034 г. Москва «О коммерческом учёте тепловой энергии, теплоносителя» // СЗ РФ. — от 25.11. 2013. — N 47. — Ст. 6114.
15. Постановление Правительства РФ от 06.05.2011 № 354 «Правила предоставления коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» // СЗ РФ. — от 30 мая 2011 г. — N 22. — Ст. 3168.
16. Постановление Правительства РФ от 23.05.2006 № 307 «О порядке предоставления коммунальных услуг гражданам» // СЗ РФ. — 5 июня 2006 г. — N 23. — Ст. 2501.
17. Постановление Правительства от 22.10.2012г. № 1075 «О ценообразовании в отношении электрической и тепловой энергии в РФ» // СЗ РФ. — от 29 октября 2012 г. — N 44. — Ст. 6022.
18. Правила организации теплоснабжения в РФ № 808 от 08.08.12г. // СЗ РФ. — от 20 августа 2012 г. — N 34. — Ст. 4734.
19. Разумов М.А. О возможностях снижения неплатежей за энергоресурсы // ЖКХ. Журнал руководителя и главного бухгалтера. — 2015. — № 6. — С. 5-9.
20. Розенков Д.А. Классический менеджмент: организационные структуры управления : учеб. пособие / Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев. - Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2012. - 192 с.

21. Теория менеджмента: учеб. / П.А. Михненко. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 304 с.
22. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
23. Управление организацией: учеб. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 736 с.
24. Черняк В.З. Жилищно-коммунальное хозяйство: развитие, управление, экономика. - М.: КНОРУС, 2013. – 215 с.
25. Экономика и управление энергетическими предприятиями: учеб./ Т. Ф. Басова, Е. И. Борисов, В. В. Бологова и др. Под ред. Н. Н. Кожевникова. — М.: Академия, 2011. — 432 с.

Исполнение бюджета доходов и расходов за период 2013-2015 гг. тыс. руб.

Наименование статьи доходов/расходов	2013 год план	2013 год факт	Отклонения (факт-план) за 2013 год	2014 год план	2014 год факт	Отклонения (факт-план) за 2014 год	2015 год план	2015 год факт	Отклонения (факт-план) за 2015 год	Отклонения (факт 2015-факт 2014)
Выручка	346 960	304 224	-42 736	331 717	357 304	25 586	369 465	396 282	26 817	38 978
Теплоснабжение	256 162	220 506	-35 657	245 008	260 837	15 829	268 445	299 377	30 933	38 540
Услуги по горячему водоснабжению	89 984	82 048	-7 936	85 626	91 718	6 092	100 369	94 536	-5 832	2 818
Прочие оказываемые услуги	814	1 670	857	1 083	4 749	3 665	6525	2 369	1 717	-2 380
Расходы	422 013	395 790	-26 223	414 955	418 972	4 017	423 539	411 233	-12 306	-7 739
Расходы на оплату труда	59 377	57 502	-1 874	63 983	63 804	-179	63 854	63 608	-246	-196
Расходы на страховые взносы в ПФ РФ, ФСС РФ, ФФОМС, ТФОМС и по обязательному страхованию от НС на производстве	17 932	17 132	-799	19 309	19 147	-162	19 284	19 003	-281	-144
Материальные расходы	242 608	215 706	-26 901	230 652	240 228	9 577	254 9584	243 850	-11 109	3 622
Прочие расходы	98 227	101 752	3 524	96 471	90 015	-6 456	81 168	80 303	-865	-9 713
Прибыль (убыток) от продаж	-75 053	-91 566	-16 513	-83 237	-61 668	21 569	-54 074	-14 951	39 123	46 717
Прочие доходы	350	2 743	2 393	12 270	13 173	903	60	5 359	5 299	-7 814
Прочие расходы	1 537	2 675	1 138	1 950	4 436	2 486	3 344	13 412	10 068	8 976
Прибыль (убыток) до налогообложения	-76 240	-91 499	-15 259	-72 917	-52 931	19 986	-57 358	-23 004	34 354	29 927
Чистая прибыль (убыток)	-76 240	-73 723	2 518	-40 361	-43 052	-2 691	-45 886	-19 705	26 182	23 347

Крупнейшие дебиторы ООО «Газпром теплоэнерго Туапсе» по видам за период 2013-2015гг. (тыс. руб.)

	2013		2014		2015	
	ВСЕГО	в т.ч. резерв	ВСЕГО	в т.ч. резерв	ВСЕГО	в т.ч. резерв
Дебиторская задолженность за поставленную тепловую энергию	89 113,4	725,4	100 998,9	1038,3	116 227,4	5640,3
Население (прямые дог.),	68 623,1		75 481,6	503,7	92 470,1	723,8
Население ТСЖ, УК и т.д.)	9 761,7		10 176,6		10 320,7	
Крупнейшие						
ООО УК «ЕвроДомСервис»	2 070,4		2 688,9		2 617,1	
ОАО УК Жилкомсервис	4 525,9		2 714,6		2 616,3	
ТСЖ Аврора	2 64,2		488,1		683,4	
ТСЖ Парус	5 42,5		666,6		658,1	
ЖСК Автомобилист	239,7		193,5		276,3	
Бюджетные	6 363,5	0	10 493,1	0	9 082,8	2 620,8
Федеральный	1 535,7		3 887,1		6 263,3	2 620,8
Крупнейшие						
ФГБУ «НМХЦ им. Пирогова»	0		0		530,5	
Служба в г. Новороссийске ПУ ФСБ РФ КК	43,2		0		155,4	
Узловая поликлиника на ст. Туапсе	79,0		175,8		504,5	
Орлёнок ФГБОУ ВДЦ	5,921		0		0,00	
Региональный	1 911,8		2 521,9		1 335,1	
Крупнейшие						
Судебный департамент Краснодарского края	12,862		0		0	
ГБУ КК «Центр спортивной подготовки водного поло и плавания»	498,57		1,655		0	
6 отряд ПС по КК ФГКУ	40		143,0		365,7	
ФГБОУ ВПО Куб ГТУ	1 134,5		1 153,6		229,0	
Отдел МВД России по Туапсинскому району	0		143,1		280,5	
Местный	2 915,8		4 083,9		1 484,2	
Прочие	4 365,0	725,4	4 847,5	534,5	4 353,7	2 295,6

Измененная организационная структура

