



ОАО «ФСК ЕЭС»: 5 лет – 5 реформ

**Заместитель Председателя Правления
ОАО «ФСК ЕЭС»**

М.Ю. Тузов

Москва, сентябрь 2007 г.



«В процессе развития электроэнергетики была создана Единая энергетическая система России, являющаяся общенациональным достоянием и гарантией энергетической безопасности.

Основной частью Единой энергетической системы России является единая национальная энергетическая сеть, включающая в себя систему магистральных линий электропередачи, объединяющих большинство регионов страны, и представляющая собой один из элементов гарантии целостности государства.

С целью ее сохранения и укрепления, обеспечения единства технологического управления и реализации государственной политики в электроэнергетике создается федеральная сетевая компания».

**Постановление Правительства Российской Федерации
от 11.07.2001 г. № 526**

"О реформировании электроэнергетики Российской Федерации"



- I. Консолидация сетей ЕНЭС**
- II. Изменение модели финансирования деятельности Компании**
- III. Становление ФСК, как управляющей Компании**
- IV. Изменение системы управления Компании**
- V. Вывод акций ФСК на открытый рынок**



- ✓ **Формирование ФСК как управляющей компании, обеспечивающей единство экономической, технической и инвестиционной политики в сетях ЕНЭС и во всех бизнесах, обеспечивающих эксплуатацию и развитие этих сетей;**
- ✓ **Создание компании с «прозрачной» структурой управления, системой формирования доходов и распределения прибыли;**
- ✓ **Обеспечение инвестиционной привлекательности компании для российских и иностранных инвесторов;**
- ✓ **Формирование в ходе реформы электроэнергетики эффективных распределительных сетевых компаний.**



I. Консолидация сетей ЕНЭС

Консолидация сетей ЕНЭС: Этапы консолидации



Передача в Уставный капитал ОАО «ФСК ЕЭС» объектов ЕНЭС, находившихся в собственности ОАО РАО «ЕЭС России» (сети 330, 500 и 750 кВ)

+

Передача объектов ЕНЭС, находящихся в собственности АО-энерго (впоследствии – АО-энерго) в Магистральных сетевых компаниях – сети 220 кВ в использование ОАО «ФСК ЕЭС»

+

- ✓ Завершение консолидации сетей МСК – ОАО «ФСК ЕЭС» становится собственником сетей МСК;
- ✓ По окончании переходного периода реформирования электроэнергетики (ст. 7 и 21 35-ФЗ «Об электроэнергетике») все собственники объектов ЕНЭС передают их в использование ОАО «ФСК ЕЭС»

2002

2003

2004

2005

2006

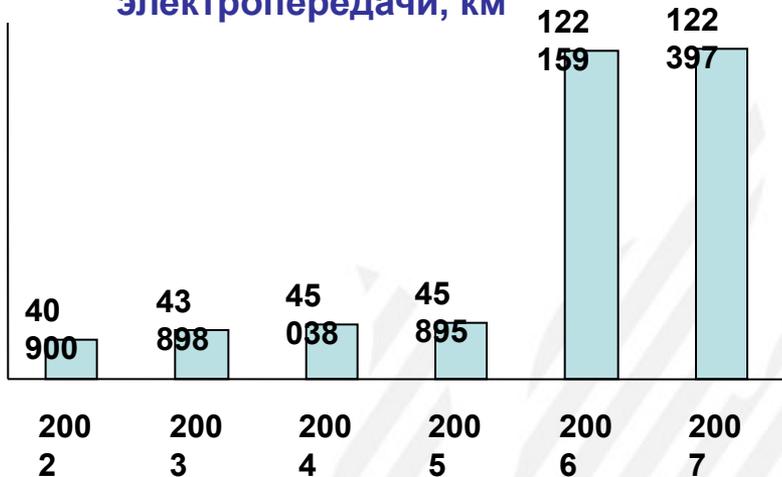
2007

2008

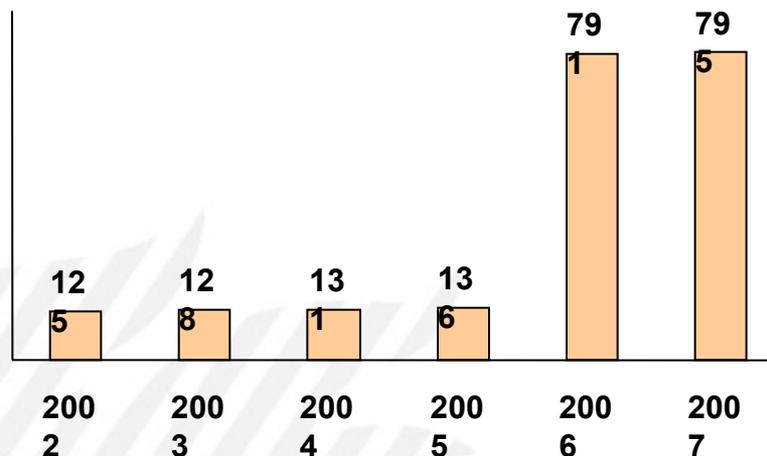
Консолидация сетей ЕНЭС: Основные показатели деятельности компании



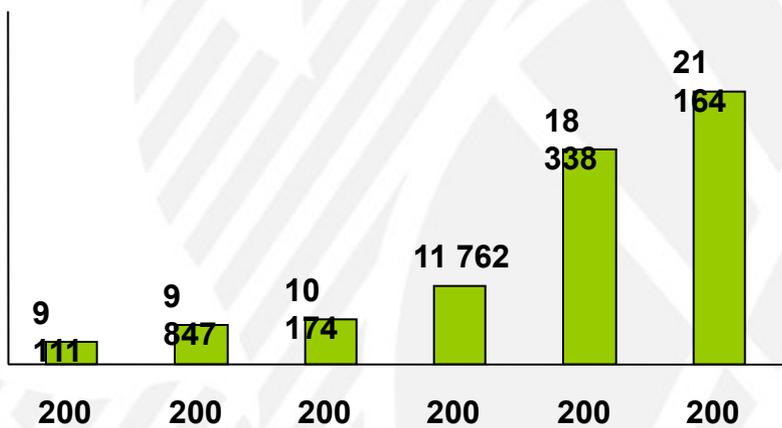
Протяженность линий электропередачи, км



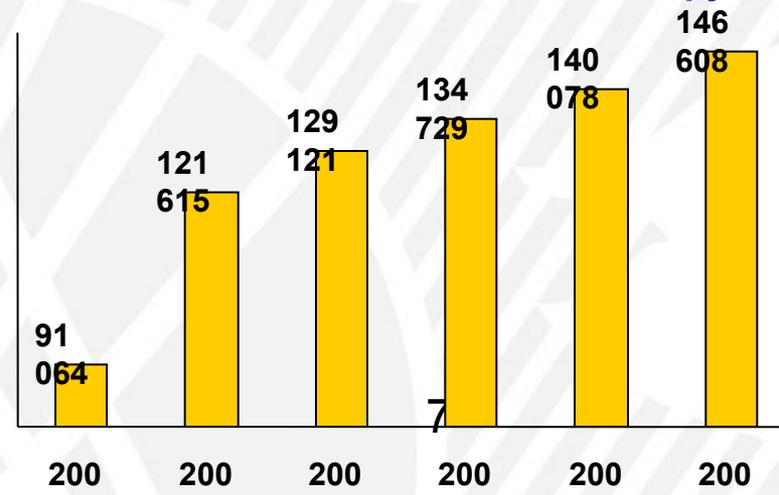
Количество подстанций, находящихся в использовании, шт



Среднесписочная численность персонала Общества, чел.



Стоимость чистых активов, млн. руб.

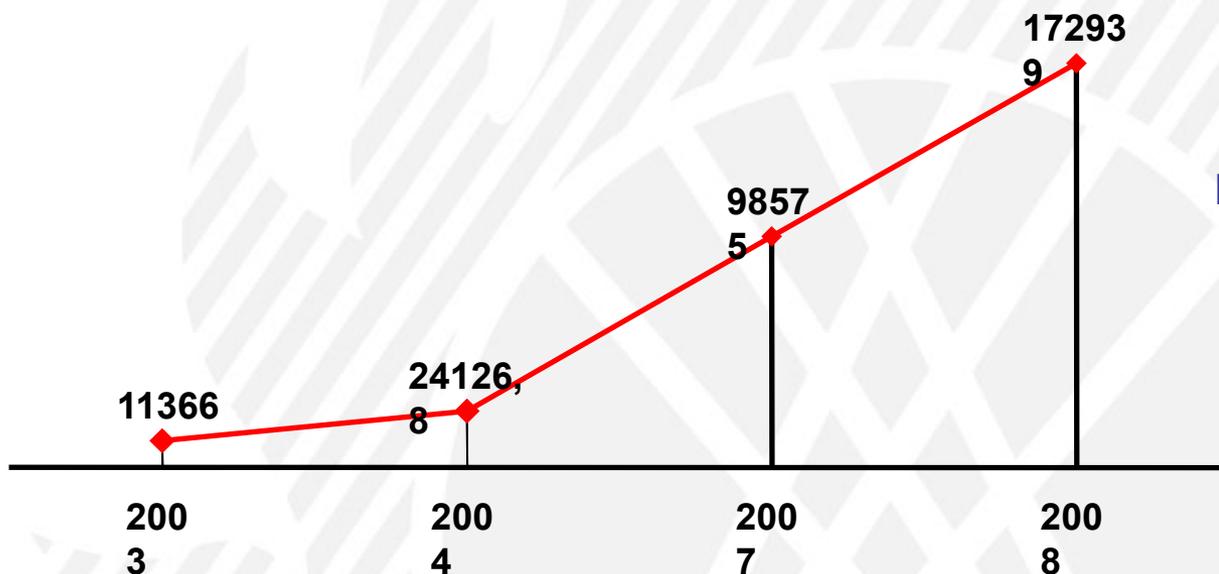




II. Изменение модели финансирования деятельности Компании

Изменение модели финансирования Компании

Эволюция модели финансирования инвестиционной программы



Инвестиционная программа
ОАО "ФСК ЕЭС" 2003-2008
(в млн. руб.)



Цели и Задачи:

- ✓ Обеспечение доходности на задействованный акционерный и заемный капитал в электросетевых компаниях, соответствующей рыночным реалиям.
- ✓ Создание действенных экономических стимулов снижения текущих и инвестиционных издержек
- ✓ Переход к долгосрочному периоду регулирования – 5 лет.

Разработка
нормативно-
правовой базы для
внедрения RAB

Перевод на RAB
пилотных сетевых ДЗО

Переход на RAB
ОАО «ФСК ЕЭС»

2007

2008 - 2010

2011

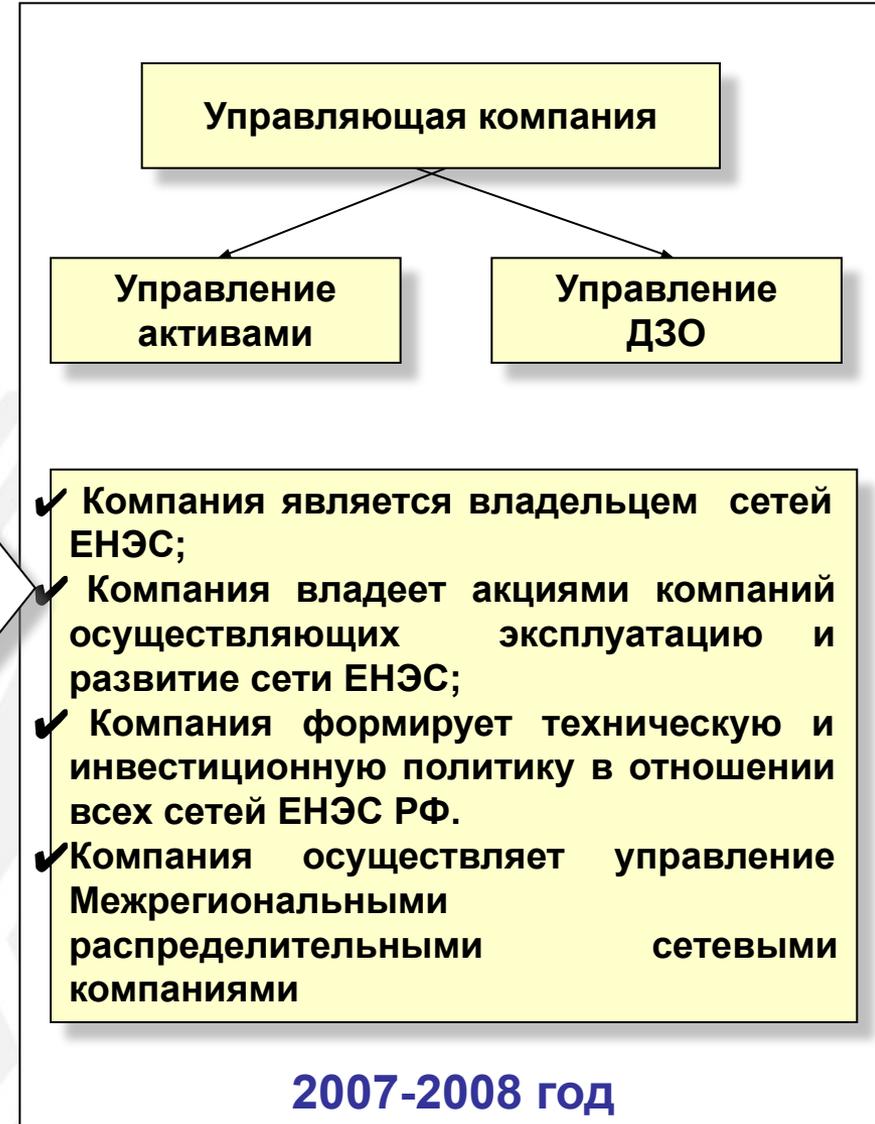
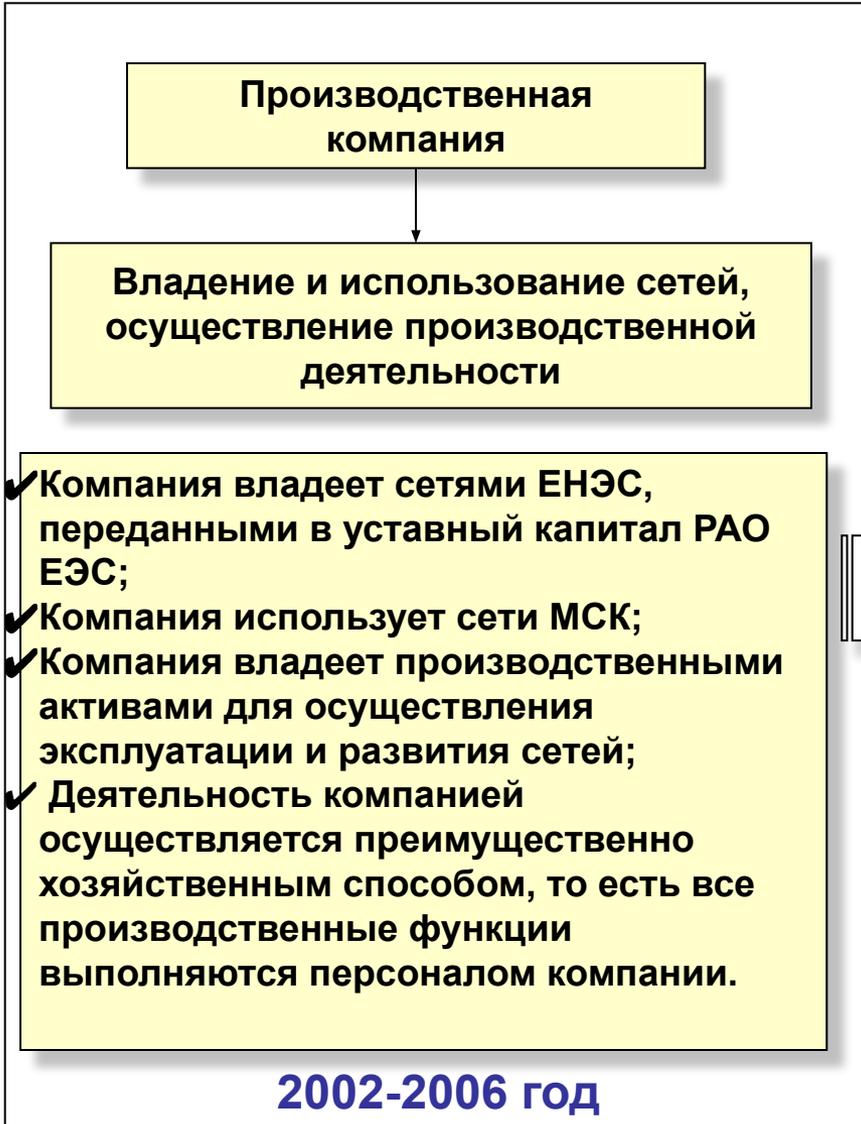
10



III. Становление ФСК, как управляющей компании

Становление ФСК, как управляющей компании :

Переход от идеологии производственной компании к идеологии управляющей компании





Предпосылки создания:

- ✓ Отсутствие единой системы учета активов, позволяющей в полной мере оценивать их состояние и эффективность использования;
- ✓ Затраты на обслуживание основных фондов не имеют замеряемой экономической эффективности;
- ✓ Отсутствует объективная оценка эффективности работы ТООР и ЭСС, так как работы преимущественно осуществляются хозяйственным способом;
- ✓ Отсутствует система риск - менеджмента активов (фактически сведено к страховой защите);
- ✓ Отсутствует база для соизмерения с компаниями-аналогами.

Цели и Задачи:

- ✓ Обеспечение максимальной доходности активов (снижение совокупных затрат на ТООР, новое строительство, тех. перевооружение и реконструкцию) при сохранении высокого уровня надежности работы оборудования;
- ✓ Повышение «прозрачности» системы управления активами, управляемости компании и научной обоснованности управленческих решений;
- ✓ Минимизация рисков, как технологических, так и нетехнологических;
- ✓ Повышение прозрачности взаимоотношений с регулятором (ФСТ) и другими контрагентами;
- ✓ Создание системы формирования инвестиционной программы и программы ТООР на основе баланса между затратами, интересами потребителей и собственников ОАО «ФСК ЕЭС», с учетом характеристик оборудования.

Приказ № 60 «Об организации процессов планирования технического обслуживания, ремонта и развития сетей в связи с внедрением системы управления активами»;

Создание
Департамента
Управления Активами

Разработка блока УА в рамках
проекта Корпоративной
информационной Системы
Управления

Становление ФСК, как управляющей компании

Выделение производственных функций



Цели и задачи:

- ✓ Создание вокруг ФСК эффективных производственных бизнесов
- ✓ Замещение хозяйственного способа осуществления деятельности на корпоративное управление производственными ДЗО

ФСК - управляющая компания

**Энергострой-
снабкомплект
ЕЭС**

(осуществление
закупочной
деятельности)

**Московский
узел связи
энергетики
(МУСЭ)**

(технологическая
связь)

**Научно-
технический
центр Электро-
энергетики (НТЦ)**

(научные
разработки)

**Электросеть-
сервис***

(выполнение
специальных
ремонтных работ)

**Филиал по
Техническому
Обслуживанию
и Ремонту
(ТОиР)***

(тех. обслуживание и
ремонт электросетей
и подстанций)

**Центр
инжиниринга и
управления
строительством
(ЦИУС)***

(управление
строительством и
реконструкцией
сетевых объектов)

2001

2002

2006

2007

*-планируется завершить создание к концу 2007 года



Предпосылки создания:

- ✓ Непрозрачность затрат на ремонт при осуществлении деятельности хозяйственным способом;
- ✓ Использование не рыночных механизмов снижения издержек;
- ✓ Отсутствие возможности эффективной работы персонала ТОиР и ЭСС на других рынках

Цели и Задачи:

- ✓ Повышение эффективности и оперативности выполнения;
- ✓ Снижение издержек ФСК на ремонт за счет создания на рынке конкурирующих бизнесов ;
- ✓ Формирование классической системы «заказчик/подрядчик»;
- ✓ Прозрачность издержек на выполнение сервисных услуг по техническому обслуживанию и ремонтам в Обществе;

Функции по ремонту и техническому обслуживанию выполняются филиалами МЭС и ЭСС

Выделение филиалов ТОиР из структуры филиалов МЭС

Выделение ТОиР и ЭСС в самостоятельные ДЗО



Предпосылки создания:

- ✓ Резкий рост объёма инвестиций в электроэнергетику;
- ✓ Объективное несоответствие темпов строительства, задаваемых программами и нормативной базой организации строительства;
- ✓ Отсутствие на рынке подрядных сил, адекватных объёму и качеству задач, особенно в части проектирования и комплексных подрядов («под ключ»);

Цели и Задачи:

- ✓ Формирование классической системы «заказчик/подрядчик»;
- ✓ Повышение мобильности процесса принятия решений;
- ✓ Повышение гибкости при реализации задач разного масштаба;
- ✓ Повышение эффективности управления подрядными организациями

Выделение ЦИУС в составе исполнительного аппарата
ОАО «ФСК ЕЭС»

Обособление функций ЦИУС на уровне филиалов
ОАО «ФСК ЕЭС»

Выделение ЦИУС в самостоятельное
ОАО



IV. Изменение системы управления Компании



Система сбалансированных ключевых показателей эффективности - система взаимоувязанных показателей эффективности, отражающих наряду с финансовыми аспектами, аспекты деятельности компании, касающиеся взаимоотношений с заказчиками, организации бизнес-процессов, а также способности к накоплению знаний и развитию

Предпосылки:

- ✓ Отсутствие возможности измерения эффективности достижения, поставленных компанией целей;
- ✓ Отсутствие возможности измерения вклада отдельного подразделения в достижение конкретного результата;
- ✓ Необходимость критерия, позволяющего обосновано корректировать поставленные цели

Цели и Задачи:

- ✓ Установление целей компании в измеряемом выражении;
- ✓ Возможность получать информацию о достижении, поставленных целей;
- ✓ Возможность осуществить персонифицированную привязку (к подразделению или менеджеру) полученного набора КПЭ к блокам и подразделениям блоков

Открытие проекта
«Разработка
сбалансированной системы
КПЭ для ОАО «ФСК ЕЭС»

Завершение
формирования системы
КПЭ и ее ввод в
эксплуатацию

Применение системы
в бюджетном
планировании на 2008
год



Процессное управление – это способ управления компанией, при котором за основу для принятия управленческих решений берутся не функции отдельных подразделений и должностных лиц, а межфункциональные процессы.

Предпосылки создания:

- ✓ Высокая централизация процесса управления Компанией;
- ✓ Длительность процесса принятия решений;
- ✓ Дублирование функций разными подразделениями Компании;

Цели и Задачи:

- ✓ Делегирование полномочий в филиалы Компании;
- ✓ Четкое описание процессов позволяет избежать дублирования функций, размывания ответственности за принимаемый решения и «авралов»;
- ✓ Укрепление горизонтальных связей между процессами и как следствие – укрепление структуры самой Компании
- ✓ Повышение эффективности работы компании через устранение разрыва между функциями подразделений;

Открытие проекта
«Бизнес-процессы
ОАО «ФСК ЕЭС»

Утвержден паспорт проекта
«Бизнес-процессы ОАО «ФСК
ЕЭС» Протокол №315 заседания
Правления от 03.04.2007

Завершение этапа
внедрение процессного
подхода в управление
Компанией



V. Вывод акций ФСК на открытый рынок

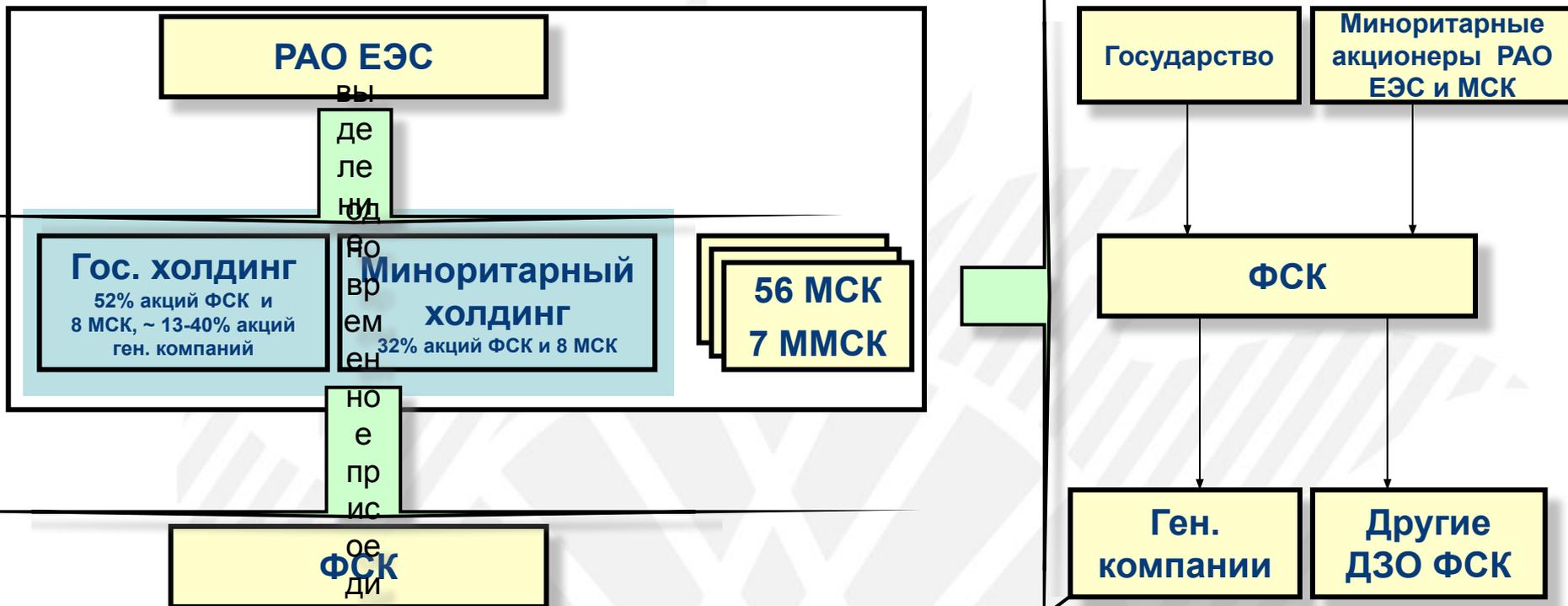
Вывод акций ФСК на открытый рынок

Предлагаемая схема реорганизации ОАО РАО «ЕЭС России»

в части выделение ОАО «ФСК ЕЭС»



- Советом директоров ОАО РАО «ЕЭС России» 30.03.2007 одобрена схема консолидации объектов ЕНЭС, предусматривающая присоединение 56 МСК, созданных при реорганизации АО-энерго, и 7 ММСК к ОАО «ФСК ЕЭС»;
- При реорганизации ОАО РАО «ЕЭС России» выделяются государственный и миноритарный холдинги с одновременным присоединением данных холдингов, а также МСК, ММСК и РАО «ЕЭС России» к ОАО «ФСК ЕЭС»



- ❖ Пакеты акций генерирующих компаний продаются для финансирования инвестиционной программы ОАО «ФСК ЕЭС»
- ❖ ОАО РАО «ЕЭС России» присоединяется к ОАО «ФСК ЕЭС», после выделения из него всех компаний, создаваемых в рамках реорганизации ОАО РАО «ЕЭС России»

Вывод акций ФСК на открытый рынок

Изменение состава акционеров



В соответствии со ст. 8 35-ФЗ «Об электроэнергетике» по завершению процесса реформирования электроэнергетики доля Российской Федерации должна составлять не менее 75% + 1 голосующая акция

75% + одна голосующая акция

~25%

III кв. 2008

В число акционеров ОАО «ФСК ЕЭС» входит Российская Федерация в лице ФАУФИ

87,56%

12,4
4%

01 июля 2008

Биржевое обращение
акций ФСК

ОАО «ФСК ЕЭС» -
ДЗО ОАО РАО «ЕЭС России»

100%

20 марта 2007

Основные шаги по обеспечению обращения
акций Общества на рынке ценных бумаг

25 июня 2002

- ✓Регистрация проспекта ценных бумаг;
- ✓Вывод акций компании на торговые площадки российских бирж;
- ✓Разработка и реализация программ выпуска депозитарных расписок;
- ✓Создание комиссий и комитетов при органах управления ФСК с участием миноритарных акционеров;
- ✓Получение рейтинга корпоративного управления и его дальнейшее поддержание и повышение;
- ✓Разработка и утверждение Социального отчета Общества в соответствии с международными стандартами.





Спасибо за внимание!