



ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«Проектно-изыскательский и научно-исследовательский
институт по проектированию энергетических систем
и электрических сетей «ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ»
(ОАО «Институт «ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ»)



УТВЕРЖДЕНО:

решением Совета директоров

ОАО «Институт
»ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ»

от «20» декабря 2011 года

Председатель Совета директоров

Х.П. Харчилава

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«ИНСТИТУТ «ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ»
НА ПЕРИОД 2012-2016 г.г.**

МОСКВА 2011г.

Содержание

1 Анализ внешней среды	4
2 Информация об Обществе.....	12
3 Стратегия развития Общества	15
3.1 Основные стратегические цели.....	16
3.2 SWOT анализ Общества	16
3.3 Стратегия по отношению к конкурентам.....	18
3.4 Стратегия по отношению к клиентам.	21
3.5 Стратегия внутреннего развития.	24
4 Реализация стратегии.....	31

В данном документе формулируется стратегия развития **Открытого акционерного общества «Проектно-изыскательский и научно-исследовательский институт по проектированию энергетических систем и электрических сетей «Институт «ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ»**, (далее «Общество») на период **2012-2016 гг.**

Используемые сокращения:

АЭС – атомная электростанция

ВПК – военно-промышленный комплекс

ГЭС - гидроэлектростанция

МРСК - межрегиональная сетевая компания

НИОКР – научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа

НТЦ – научно-технический центр

ОГК - объединенная генерирующая компания

РД – рабочая документация

САПР – система автоматизированного проектирования

СМИ – средства массовой информации

СМК - Система менеджмента качества

СО ЕЭС - Системный оператор Единой Энергетической Системы

ТГК - территориальная генерирующая компания

ТЭС – тепловая электростанция

ФСК ЕЭС – федеральная сетевая компания Единой Энергетической Системы

ФСТ - Федеральная служба по тарифам

СтО –Стандарт Общества

СРО – саморегулируемая организация

НТП – научно-техническая продукция

ПД – Проектная документация

ПО – программное обеспечение

1 Анализ внешней среды

Целью энергетической политики России является максимально эффективное использование природных энергетических ресурсов и потенциала энергетического сектора для устойчивого роста экономики, повышения качества жизни населения страны и содействия укреплению ее внешнеэкономических позиций.

Стратегическими целями развития электроэнергетики являются:

- обеспечение энергетической безопасности страны и регионов;
- удовлетворение потребностей экономики и населения страны в электрической энергии (мощности) по доступным конкурентоспособным ценам, обеспечивающим окупаемость инвестиций в электроэнергетику;
- обеспечение надежности и безопасности работы системы электроснабжения России в нормальных и чрезвычайных ситуациях;
- инновационное обновление отрасли, направленное на обеспечение высокой энергетической, экономической и экологической эффективности производства, транспорта, распределения и использования электроэнергии.

Согласно правительственной программе "Энергетическая стратегия России до 2030 года" Российский энергетический сектор претерпит качественные изменения и станет современным, высокотехнологичным, эффективным, устойчиво развивающимся комплексом, важнейшей составляющей которого будет не столько природно-ресурсный, сколько человеческий и инновационный потенциалы. Главной целью данной программы является создание инновационного и эффективного энергетического сектора страны, адекватного как потребностям растущей экономики в энергоресурсах, так и внешнеэкономическим интересам России.

В течение нескольких последних лет спрос на электроэнергию рос более высокими темпами, чем прогнозировалось. В то же время ввод новых мощностей в электроэнергетике существенно отставал от прогноза, предусмотренного указанной стратегией, и не в полной мере удовлетворял потребности растущей экономики. Снижение экономической эффективности функционирования электроэнергетики обусловлено:

- отсталыми энергетическими технологиями, используемыми в тепловой энергетике страны, особенно при генерации электроэнергии на газовых электростанциях, и в электросетях низкого напряжения;
- использованием морально и физически устаревшего энергооборудования на электростанциях и в электрических сетях (его доля составляет по различным источникам от 40% до 60% всего установленного);
- отсутствием в настоящее время оптимальной системы управления отраслью в условиях образования многочисленных собственников электроэнергетических объектов;

- резким сокращением научно-технического потенциала отрасли;
- существенным сокращением строительного потенциала;
- сокращением потенциала в отраслях отечественного энергомашиностроения и электромашиностроения.

Вместе с тем, перед российской электроэнергетикой в соответствии с Энергетической стратегией России на период до 2030 г. стоят масштабные задачи. Для обеспечения прогнозируемых потребностей в электроэнергии в России на период до 2030 г., которые оцениваются величинами 1740 – 2165 млрд. кВт·ч, необходимо будет увеличить производство электроэнергии по сравнению с 2008 г. в 1,7- 2,1 раза, что составит 1800 - 2210 млрд. кВт·ч. Для обеспечения прогнозируемых объёмов производства электроэнергии установленная мощность электростанций России к 2030 г. должна возрасти по сравнению с 2008 г. в 1,6 - 2 раза и составить более 355 ГВт. Объём вводов линий электропередачи напряжением 110 кВ и выше до 2030 г. оценивается величинами: 285 - 545 тыс. км, из них линий напряжением 330 кВ и выше планируется ввести 35 - 65 тыс. км. В целом инвестиционные потребности для развития ТЭС, АЭС, ГЭС и электрических сетей на период до 2030 г. оцениваются величиной 572 - 888 млрд. долларов, в том числе для развития электрических сетей 227 - 334 млрд. долларов. На рис.1 представлена диаграмма, характеризующая темпы роста электроэнергетики. Так, среднегодовой прирост генерации в период до 2020 года составит 2,36%, ожидается, что ежегодные инвестиции в отрасль в этот период будут составлять от 1 до 1,5 трлн. рублей.



Следует также отметить, что российский инжиниринговый бизнес в области оказания услуг по проектированию и строительству объектов большой энергетики в настоящее время переживает период подъема. В ближайшие 5 лет в соответствии со «Схемой и программой развития Единой

энергетической системы России в период 2011-2017гг.» планируется ввести свыше 42 млн. кВт генерирующих мощностей, в т.ч.:

- на тепловых электростанциях свыше 30 млн. кВт,
- на гидроэлектростанциях – около 5 млн. кВт;
- на атомных электростанциях – около 6,5 млн.кВт.

В рамках развития программы в сфере развития электросетевого комплекса предполагается также обеспечить:

- оптимизацию схемных решений и повышение пропускной способности системообразующих и распределительных электрических сетей, позволяющих осуществлять эффективное функционирование Единой энергетической системы России и систем распределенной генерации электроэнергии с высокими показателями надежности их работы;
- снижение износа электрических сетей до среднего уровня развитых стран мира, в том числе за счет качественного обновления парка оборудования электрических подстанций;
- снижение потерь в электрических сетях и повышение эффективности транспортировки электроэнергии, в том числе за счет широкого внедрения проводников из новых композитных материалов, позволяющих увеличить пропускную способность и увеличить продолжительность срока их службы, а также создания систем автоматизированного учета и регулирования в электрических сетях.

За последние годы был завершен первый этап процесса реформирования отрасли, в рамках которого была создана единая генерирующая компания, владеющая и управляющая атомными электростанциями, - открытое акционерное общество "Концерн по производству электрической и тепловой энергии на атомных станциях". Было также ликвидировано открытое акционерное общество "РАО "ЕЭС России" и создана на его базе группа независимых компаний, включающая: 6 оптовых генерирующих компаний, 14 территориальных генерирующих компаний, открытое акционерное общество "Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы", открытое акционерное общество "РусГидро", открытое акционерное общество "Системный оператор Единой энергетической системы", открытое акционерное общество "Холдинг межрегиональных распределительных сетевых компаний", открытое акционерное общество "РАО Энергетические системы Востока" (для управления электроэнергетикой Дальнего Востока), открытое акционерное общество "ИНТЕР РАО ЕЭС" (для осуществления экспорта-импорта электроэнергии), энергосбытовые компании, а также ряд научных, проектных, сервисных и ремонтных организаций. За этот период была сформирована коммерческая инфраструктура оптового рынка электрической энергии (мощности), учрежден коммерческий оператор указанного оптового рынка - открытое акционерное общество "Администратор торговой системы" и создана саморегулируемая организация, объединяющая субъектов электроэнергетики и крупных потребителей электрической и тепловой энергии. Кроме того был запущен процесс развития конкуренции на оптовом рынке электрической энергии (мощности), предусматривающий

постепенный отказ от государственного регулирования цен на электроэнергию и переход к свободному ценообразованию для всех потребителей, за исключением населения, в ценовых зонах указанного оптового рынка.

Тем не менее, в области электроэнергетики России в настоящее время существует целый ряд проблемных зон. К числу основных проблем в указанной сфере относятся:

- дефицит генерирующих и сетевых мощностей в ряде регионов страны;
- отсутствие электрической связи Сибирь - Урал - Центр с пропускной способностью, позволяющей эффективно использовать сибирские гидро- и топливные ресурсы и реализовывать эффекты широтной протяженности Единой энергетической системы России и другие системные эффекты;
- неоптимальная структура генерирующих мощностей, обусловленная недостатком полупиковых и пиковых маневренных электростанций;
- снижение надежности электроснабжения, обусловленное высоким износом основных производственных фондов и отсутствием необходимых инвестиций для их масштабного и своевременного обновления;
- длительное технологическое отставание в создании и освоении современных парогазовых, экологически чистых угольных и электросетевых технологий;
- низкая энергетическая и экономическая эффективность отрасли (низкий коэффициент полезного действия большинства тепловых электростанций, высокие потери в электрических сетях, неоптимальная загрузка генерирующих мощностей в Единой энергетической системе России, в том числе наличие "запертых" мощностей);
- крайне высокая зависимость электроэнергетики от природного газа;
- отсутствие полноценного конкурентного рынка электроэнергии и мощности;
- недостаточность инвестиционных ресурсов для развития электросетевой инфраструктуры с целью обеспечения выдачи мощности новых генерирующих объектов и обеспечения технологического присоединения потребителей к электрическим сетям;
- наличие перекрестного субсидирования между группами потребителей электроэнергии и между электрической и тепловой энергией на внутреннем рынке.

Для достижения стратегических целей развития электроэнергетики необходимо решить следующие основные задачи:

- сбалансированное развитие генерирующих и сетевых мощностей, обеспечивающих необходимый уровень надежности снабжения электроэнергией как страны в целом, так и отдельных ее регионов;
- дальнейшее развитие Единой энергетической системы России, в том числе за счет присоединения и объединения изолированных энергосистем;

- расширенное строительство и модернизация основных производственных фондов в электроэнергетике (электростанции, электрические сети) для обеспечения потребностей экономики и общества в электроэнергии;
- развитие конкурентных отношений на розничных рынках электроэнергии, обеспечение экономической обоснованности цен и тарифов на соответствующие товары и услуги;
- опережающее развитие атомной, угольной и возобновляемой энергетики (включая гидроэнергетику), направленное на снижение зависимости отрасли от природного газа, а также на диверсификацию топливно-энергетического баланса страны;
- расширенное внедрение новых экологически чистых и высокоэффективных технологий сжигания угля, парогазовых установок с высокими коэффициентами полезного действия, управляемых электрических сетей нового поколения и других новых технологий для повышения эффективности отрасли;
- обеспечение живучести, режимной надежности, безопасности и управляемости электроэнергетических систем, а также необходимого качества электроэнергии;
- развитие малой энергетики в зоне децентрализованного энергоснабжения за счет повышения эффективности использования местных энергоресурсов, развития электросетевого хозяйства, сокращения объемов потребления завозимых светлых нефтепродуктов;
- разработка и реализация механизма сдерживания цен за счет технологического инновационного развития отрасли, снижения затрат на строительство генерирующих и сетевых мощностей, развития конкуренции в электроэнергетике и смежных отраслях, а также за счет создания государственной системы управления развитием электроэнергетики;
- снижение негативного воздействия электроэнергетики на окружающую среду на основе применения наилучших технологий.

Часть из этих проблем предлагается устранить за счет разработок и внедрения инновационных решений в области сетевых решений. В частности предполагается разработать и внедрить:

- высокоинтегрированные интеллектуальные системообразующие и распределительные электрические сети нового поколения в Единой энергетической системе России (интеллектуальные сети - Smart Grids);
- электрический транзит ультравысокого напряжения постоянного и переменного тока Сибирь - Урал - Европейская часть России;
- проводники с использованием новых композитных материалов, позволяющих увеличить токонесущую способность, уменьшить затраты на сооружение линий электропередачи, уменьшить потери в сетях;

- производство высокотемпературных сверхпроводниковых материалов и устройств на их основе;
- низкотемпературных сверхпроводниковых индукционных накопителей электрической энергии для электрических сетей и гарантированного электроснабжения ответственных потребителей;
- силовую электронику и устройства на их основе, прежде всего различного рода сетевые управляемые устройства (гибкие системы передачи переменного тока - FACTS);
- высокоинтегрированные информационно-управляющие комплексы оперативно-диспетчерского управления в режиме реального времени с экспертно-расчетными системами принятия решений;
- высоконадежные магистральные каналы связи между различными уровнями диспетчерского управления и дублированных цифровых каналов обмена информацией между объектами и центрами управления;
- централизованные системы противоаварийного управления, охватывающие все уровни Единой энергетической системы России;
- автоматизированные системы управления спросом на электроэнергию.

В настоящее время в энергетике России наблюдается второй этап - этап перехода к инновационному развитию и формированию инфраструктуры новой экономики. В соответствии с этим в качестве доминанты второго этапа ожидается общее повышение энергоэффективности в отраслях топливно-энергетического комплекса и экономике в целом как результат проведенных на первом этапе мероприятий по модернизации основных производственных фондов и соответствующих нормативно-правовых и институциональных преобразований, а также реализация инновационных и новых капиталоемких энергетических проектов в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, на континентальном шельфе арктических морей и полуострове Ямал.

Безусловно, следует отметить ряд рисков успешности выполнения правительственной энергетической программы.

Прежде всего, это «системные риски», способные, «передаваясь» по производственной цепочке сложившихся хозяйственных связей, серьезно влиять на функционирование, как отдельных отраслей, так и экономики России в целом. Основные системные риски, свойственные энергетическому сектору экономики, можно сгруппировать следующим образом:

Макроэкономические риски. Продолжительная рецессия мировой экономики и обусловленное этим ухудшение внутренней и внешней конъюнктуры мировых цен на товары российского экспорта, являющиеся основными источниками доходов российского бюджета, может помешать достижению целей по развитию электроэнергетики. Снижение темпов роста экономики и уровня инвестиционной активности, мировой финансовый кризис, повышение

уровня инфляции не позволят интенсифицировать развитие отрасли, усилят её зависимость от государственных инвестиций и осложнят достижение стратегических целей.

Техногенные и экологические риски. С учетом того, что износ основных фондов в энергетике достигает в среднем 40-60%, вероятность техногенной аварии является довольно высокой, при этом велика и вероятность нанесения окружающей среде существенного ущерба. Любая крупная техногенная или экологическая катастрофа, возможные лавинообразные отказы действующего оборудования потребуют серьезных дополнительных капиталовложений и приведут к отвлечению средств с других объектов энергетического сектора. В последние годы риски подобных происшествий повысились в связи с увеличением вероятности террористических действий. В числе побочных последствий таких происшествий можно ожидать снижение инвестиционной привлекательности и рейтинга доверия к отрасли со стороны кредитных организаций и международных финансовых институтов.

Минимизировать риски техногенных аварий возможно с помощью обновления основных фондов, перехода к прогрессивным технологиям, и реализации мероприятий риск-менеджмента.

Законодательные риски. Несовершенство законодательства и его нестабильность нередко выступает серьезным препятствием на пути эффективного и динамичного развития электроэнергетики. Затягивание внесения назревших изменений в нормативно-правовую базу, так же как и поспешные, непродуманные шаги могут стать источником серьезных трудностей в осуществлении экономической деятельности. В первую очередь, это касается тарифной и налоговой политики, законодательства по инвестиционной и инновационной деятельности. Роль Минэнерго России в минимизации подобных рисков заключается в совершенствовании нормативно-правового регулирования в сфере энергетики.

Финансовые риски. Недостаточный уровень бюджетного финансирования. Сокращение финансирования энергетики из федерального бюджета по сравнению с установленными нормативными значениями – не редкость в настоящее время. Недофинансирование запланированных мероприятий создает угрозу срыва решения задач.

Минимизация данного вида рисков возможна посредством развития государственно-частного партнерства, стимулирования инвестиционной деятельности, расширения числа возможных источников финансирования, мероприятий по оптимизации издержек и повышению эффективности управления.

Направление минимизации риска: создание благоприятных условий для развития инновационной деятельности, направленной на коренное обновление производственно-технологической базы энергетики.

Технологические риски. Технологическая отсталость и слабость действующего инновационного механизма влечет за собой неэффективное использование государственных расходов в данном секторе, отставание в номенклатуре и качестве продукции от мирового уровня и, в конечном итоге, может привести к существенному снижению национальной безопасности.

Направление минимизации риска: создание и внедрение передовых технологий и модернизация производственных мощностей, подготовка специалистов высокого уровня и создание условий для их заинтересованности в работе в энергетике.

Таким образом, существует перспектива устойчивого развития отрасли со средними темпами 10-12% в год. Тем не менее, существуют определенные риски макроэкономического, политического, технологического характера, которые ставят под угрозу успешность выполнения определенных пунктов энергетической программы правительства. В свою очередь степень эффективности выполнения программы в целом, отражается на функционировании отдельных компаний отрасли энергетики.

Задачи, связанные с развитием отрасли решаются группой компаний, созданных в результате реформирования отрасли, которые являются основными заказчиками ОАО «Институт «ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ». Таким образом, вышеуказанные темпы роста отрасли в целом, окажут положительное влияние на динамику успешного развития основных направлений деятельности Общества. Анализ перспектив развития отрасли дает возможность сделать вывод о перспективности направлений деятельности ОАО «Институт «ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ» и его возможности решать задачи, поставленные со стороны отрасли.

2 Информация об Обществе

Общество, зарегистрировано Московской регистрационной палатой 21 августа 1977 года (регистрационный номер 8681-РП). Учредителем «Общества», 100% акций которого находятся в федеральной собственности, является Министерство имущественных отношений Российской Федерации. «Общество» правопреемник Государственного проектно-изыскательного института по проектированию энергетических систем и электрических сетей ОАО «Институт «ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ», организованного приказом Министерства строительства электростанций СССР от 27 июня 1962 года.

Общество до настоящего времени сохранило позиции лидирующей организации отрасли в области прогнозирования и планирования перспектив развития электроэнергетики, комплексного проектирования важнейших электросетевых объектов, создания методических и нормативных материалов по всем сферам проектной деятельности в области электроэнергетики, предметного воплощения основных положений отраслевой технической политики.

Организация работы Общества определяется его структурой, распределением обязанностей руководителей основных направлений производственной деятельности. В их составе:

- стратегия развития ЕЭС и ЕНЭС;
- комплексное проектирование электросетевых объектов;
- разработка автоматизированных систем управления электросетевыми объектами;
- нормативно-техническое обеспечение;
- научно-исследовательская деятельность.

Общая численность работников Общества составляет 441 чел.

Из них сотрудников производственных подразделений - 291 человек,

вспомогательный персонал – 70 человек;

административно управленческий персонал – 80 человек.

Количество сотрудников, имеющих ученую степень:

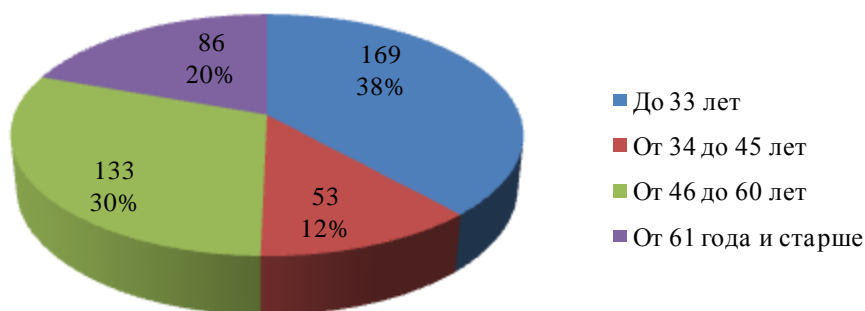
Кандидатов наук – 18 человек

Докторов наук – 5 человек

Средний возраст сотрудников – 42 года.

Возрастной состав работников, 2011г.

Всего 441 человек



С 2003 года в компании Общества внедрена и успешно функционирует СМК, что подтверждено международным сертификатом качества ISO 9001:2008. В компании действуют основные документы СМК: «Руководство по качеству», «Положение о службе качества», документированные процедуры и регламенты и другие документы.

В соответствии с требованиями Федерального закона №148-ФЗ от 22.07.2008г. «О внесении изменений в Градостроительный кодекс РФ и отдельные законодательные акты РФ» Общество вступило в СРО (саморегулируемые организации). Вступление в СРО – важный этап для эффективного развития и успешной работы.

ОАО «Институт «ЭНЕРГОСЕТЫПРОЕКТ» является членом саморегулируемых организаций:

1. СРО НП «СОЮЗАТОМПРОЕКТ»
2. СРО НП «Объединение инженеров изыскателей»
3. СРО НП «Объединение инженеров строителей»
4. СРО НП «Профессиональное объединение энергоаудиторов»

Обществом получена лицензия на осуществление работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну, выданная Управление ФСБ России по г.Москве и Московской области.

Инженерно-технический и научный потенциал Общество позволяет компании принять на себя функции координирующей организации при организации проектно-изыскательских и научно-исследовательских работ в современных условиях.

Финансово-хозяйственная деятельность общества в отчетном году характеризовалась следующими основными показателями:

- объем реализации научно-технической продукции, работ (с учетом работ по договорам строительного подряда), услуг (без учёта НДС) за 2010 год составил 705 354,00 тыс. руб.;
- прибыль от продаж за 2010 год составила 44 079,00 тыс. руб.;

- прибыль до налогообложения с учётом прочих доходов и расходов составила 31 081,00 тыс. руб.;
- чистая прибыль за 2010 год составила 22 858,00 тыс. рублей (16 293тыс. руб. за 2009 г.);
- рентабельность продаж НТП, работ, услуг в 2010 г. составила – 6,2 % (5,5 % в 2009 г.).

3 Стратегия развития Общества

Переходя к разработке основных положений стратегии Общество следует отметить, что существует четыре стратегических уровня:

- стратегия на уровне Общества;
- функциональные стратегии;
- операционные стратегии.

Каждый из уровней стратегии следует также разбить на три составляющих:

- стратегия по отношению к конкурентам;
- стратегия по отношению к клиентам;
- стратегии внутреннего развития компании.

В настоящем документе рассматриваются только стратегии на уровне Общества.

Миссию Общество формулирует следующим образом:

Миссией Общества является наиболее полное, компетентное и качественное удовлетворение потребностей заказчиков – структур электроэнергетической отрасли, включая Министерство энергетики РФ и ОАО «ФСК ЕЭС», в научно-проектном и нормативном обеспечении, решении проблем функционирования и развития энергетических систем и электрических сетей, создании международных электрических связей, а также сохранение позиции ведущей организации в области развития электроэнергетики и организации, оказывающей комплексную услугу в области проектирования и инжиниринга электроэнергетических объектов, начиная с инженерных изысканий и заканчивая авторским надзором за строительством. Общество также должно являться национальным лидером в области проектирования электрических сетей.

3.1 Основные стратегические цели

Главная стратегическая цель Общества - стать национальным лидером в области проектирования интеллектуальных энергетических систем и электрических сетей с сохранением и укреплением роли ведущей организации электроэнергетики в области перспектив развития электроэнергетики, комплексного проектирования стратегически важных объектов ЕЭС и на базе достижений науки и техники, обеспечивающих надежность, безопасность, энергоэффективность и живучесть объектов ЕЭС и ЕНЭС России.

Основным географическим рынком сбыта Общества в настоящее время является Центральный регион России. Общество ставит перед собой задачу наращивания имеющихся компетенций в Центральном регионе РФ и создание новых компетенций. Кроме того, будет реализована возможность постепенного расширения географического рынка за счет освоения других регионов РФ, а также выхода на зарубежные рынки в консорциуме с партнерами.

Важнейшими задачами являются повышение объема работ, выполняемых собственными силами (без учета работ по капитальному строительству) и развития системы мотивации персонала.

3.2 SWOT анализ Общества

Анализ внешней и внутренней среды позволяют сформулировать положения SWOT-анализа для Общества. Анализ конкурентов при этом проведен на основании материалов конкурирующих организаций и на основании собственных данных о конкурентах, имеющих у Общества.

Стратегическими сильными сторонами Общества является следующее:

1. Наличие опытных инженерных кадров, особенно проектного и научно-исследовательского направлений.
2. Обладание известным брендом.
3. Комплексное представление о системе электроэнергетики России в целом.
4. Обладание обширной базой данных по функционированию и развитию энергосистем в Центральной части России в целом.
5. Высокая оценка профессионального уровня Заказчиками и сторонними организациями.
6. Знание национального заказчика.
7. Наличие полного пакета разрешительных документов и большого опыта согласования работ с согласующими организациями в Центральной части России.
8. Прочные партнерские отношения с ключевыми клиентами.
9. Участие в зарубежных проектах.
10. Конструктивное сотрудничество с Минэнерго.

11. Конструктивное сотрудничество с ведущими ВУЗами.
12. Наличие архива и библиотеки.
13. Наличие сертификата СМК
14. Наличие свидетельств СРО

Стратегическими **слабыми сторонами** Общества является следующее:

1. Низкая конкурентоспособность на рынке труда.
2. Недостаточная техническая база проектирования в сравнении с конкурентами.
3. Отсутствие сети региональных представительств.
4. Отсутствие службы маркетинга и продаж.

Внешняя среда в настоящее время предоставляет Обществу следующие **возможности**:

1. Планируемое развитие электроэнергетики в России среднегодовыми темпами 3-4% в год.
2. Расширение территории г. Москвы.
3. Планируемые инвестиции в программы инновационного развития электроэнергетики до 2020 года.
4. Значительный объем планируемого строительства новых высоковольтных линий электропередач.
5. Планируемое внедрение автоматизации на действующих и новых объектах электроэнергетики.

В то же самое время **угрозами** среды для Общества является следующее:

1. Макроэкономические риски.
2. Техногенные и экологические риски.
3. Законодательные риски.
4. Недостаточный уровень бюджетного финансирования.
5. Технологическая отсталость и слабость действующего инновационного механизма.
6. Низкие барьеры входа для начинающих игроков, появление новых компаний.
7. Некоторые конкуренты обладают более мощными средствами производства и большими финансовыми ресурсами.
8. Широко распространенные нерыночные принципы функционирования отраслевого рынка.

На основании предложенного SWOT-анализа ниже предлагаются основные положения стратегии Общества.

3.3 Стратегия по отношению к конкурентам

На российском отраслевом рынке электроэнергетики наблюдается жесткая конкуренция среди основных игроков.

Конкурентами Общества являются его бывшие филиалы, инженерные центры (ранее региональные НТЦ РАО «ЕЭС России»), ныне входящие в состав частных холдингов. Наряду с указанными организациями в качестве конкурентов рассматриваются проектные подразделения крупных естественных монополий (Газпром, Роснефть, Росэнергоатом, ОАО «РЖД» и др.), а также проектные подразделения ведущих зарубежных компаний.

В качестве основных конкурентов следует отметить такие компании как:

- ОАО «Научно-технический центр электроэнергетики» (ОАО «НТЦ электроэнергетики»), является 100% дочерней компанией ОАО «ФСК ЕЭС» и осуществляет свою деятельность с июля 2006 года. ОАО «НТЦ электроэнергетики» образован путем слияния российских институтов: ОАО «ВНИИЭ», ОАО «РОСЭП», ОАО «НИЦ ВВА» и ОАО «СибНИИЭ» в целях повышения эффективности их деятельности и улучшения управления научно-проектным комплексом электросетевого профиля. Решение о создании компании было принято Советом директоров ОАО РАО «ЕЭС России» на заседаниях 3 сентября 2004 г. и 16 марта 2006 г. С 18 октября 2007 года ОАО «НТЦ электроэнергетики» является 100% дочерней компанией ОАО «ФСК ЕЭС» (протокол Правления ОАО «ФСК ЕЭС» от 18.10.2007 г. № 396). ОАО «НТЦ электроэнергетики» ведет научно-исследовательскую работу в сфере электроэнергетики, оказывает инжиниринговые услуги, осуществляет инновационную деятельность, проводит испытания и сертификацию оборудования, а также осуществляет проектирование электрических сетей и станций.
- Открытое акционерное общество «Северо-западный энергетический инжиниринговый центр» учреждено в соответствии с Указами Президента Российской Федерации. В настоящий момент компания имеет в своем составе пять филиалов. В ходе реформирования энергетической отрасли в состав ОАО "СевЗап НТЦ" вошли ведущие проектные институты Северо-запада и Центра России: "Севзапэнергосетьпроект", "Западсельэнергопроект", "Севзапвнипиэнергопром", "Севзапэнергомонтажпроект" и "Тулаэнергосетьпроект", Инженерный центр «Энерго»..
- ОАО «Энергетический институт им. Г. М. Кржижановского» (ЭНИИ) является головной организацией, в которой ведутся комплексные исследования по перспективным направлениям развития энергетики.
- Инжиниринговая энергетическая компания – «Сибирский энергетический научно-технический центр». Компания объединила 14 институтов и сервисных предприятий энергетического профиля, расположенных в пяти сибирских городах: Новосибирске, Томске, Красноярске, Иркутске и Братске. В состав ОАО «Сибирский ЭНТЦ» входят институт «Новосибирсктеплоэлектропроект» и Департамент электрических сетей, расположенные в г. Новосибирске, Томский филиал (институты «ТомскТЭП», «ТомскЭСП»), Иркутский филиал

(институты «Востоксибсельэнергопроект», «Востсибэнергосетьпроект», «СибВНИПИэнергопром», ВСИИСИ), Красноярский филиал (институты «Красноярскгидропроект», СибВТИ и СибНИИГ), Братский филиал («Братскгидропроект» и «Братскэнергопроект»).

- ОАО «Инженерный центр энергетики Урала» было создано в июне 2002 года в соответствии с проектом реформирования научно-проектного комплекса РАО «ЕЭС России». ОАО «Инженерный центр энергетики Урала» занимается проектным инженерным сопровождением строительства и реконструкции энергетических объектов на Урале и в Западной Сибири.

- ОАО «Южный инженерный центр энергетики» объединило 8 ведущих энергетических институтов России:

- Ростовтеплоэлектропроект
- ЮжВТИ
- Ростовсечьэнергопроект
- Южэнергосетьпроект (Ростов-на-Дону)
- Кубаньэнергопроект
- ЮгОРГРЭС (Краснодар)
- Волгоградэнергосетьпроект (Волгоград)
- Московский филиал

«Южный инженерный центр энергетики» выполняет полный комплекс проектных, монтажных и пусконаладочных работ «под ключ» при строительстве, реконструкции и эксплуатации энергообъектов. Это современная инжиниринговая компания, работающая по международным стандартам. Общая численность инженерного состава – около 1600 человек.

- Открытое акционерное общество "Инженерный центр ЕЭС - Гидропроект, Ленгидропроект, Теплоэлектропроект, Фирма ОРГРЭС", учрежденное Комитетом по управлению имуществом Москвы ОАО "Инженерный центр ЕЭС" осуществляет свою деятельность по техническому перевооружению объектов электроэнергетики с возложением на компанию следующих основных функций: осуществление функций по техническому перевооружению объектов электроэнергетики (ПИР, НИОКР, пуско-наладочные работы и др.); выполнение функций Заказчика по проектам технического перевооружения и нового строительства объектов электроэнергетики; выполнение функций Генподрядчика; оказание комплексных инжиниринговых услуг предприятиям электроэнергетики; подготовка тендеров и организация закупок основного технологического оборудования для предприятий электроэнергетики; организация и проведение экспертизы проектов технического перевооружения и нового строительства объектов электроэнергетики. В связи с реструктуризацией его влияние резко снизилось.

Кроме выше перечисленных компаний к конкурентам Общества можно отнести следующие организации:

- ОАО «Дальэнергосетьпроект» (г. Владивосток);
- ООО «Северэлектропроект» (г. Красноярск);
- ООО «УралСофтПроект» (г. Уфа);
- ЗАО «ЭнергоПроект» (г. Санкт-Петербург);
- ЗАО «ЮгЭнергоПроект» (г. Ростов-на-Дону);
- Филиал ОАО «НТЦ электроэнергетики»-СибНИИЭ» (г. Новосибирск);
- ООО «Проектный центр Энерго» (г. Москва);
- ЗАО «Инженерно-Строительная Компания «Союз-Сети» (г. Москва);
- ООО «Сетьстройсервис» (г. Москва).

Общими тенденциями развития основных конкурентов в области проектирования объектов электроэнергетики являются:

- вхождение в состав холдингов, способных оказывать комплексную услугу по созданию энергообъектов любой сложности;
- переход от региональных сегментов рынка к общероссийскому рынку, реализация проектов на территории всей страны, добавление в портфель заказов международных проектов;
- стремление к росту доли рынка компаний;
- внедрение современных технологий и способов проектирования.

Основных конкурентов отличает также знание специфики работ в традиционных географических районах, комплексность производства, наличие современной технической базы, высокая квалификация персонала, известные бренды. Некоторые из конкурентов имеют определенную специализацию. Например, ОАО «СевЗапНТЦ» - головная организация по разработке стальных многогранных опор и фундаментов к ним. Конкурировать с данными организациями в регионах их дислокации чрезвычайно сложно.

Учитывая ограниченность ресурсов, стратегические инициативы по отношению к конкурентам формулируются следующим образом.

1. Общество разработает и реализует до 2016 года системы рамочных соглашений о сотрудничестве с ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «СО ЕЭС», «Холдинг МРСК» и другие, что позволит упростить получение исходной информации для актуализации банков данных и электронного архива ОАО «Институт «ЭНЕРГОСЕТЫПРОЕКТ». Освоение новых программных продуктов совместно с партнерами позволит решать задачи и выполнять работы, которые ранее заказывались другим организациям. Ожидается, что данная инициатива повлечет за собой увеличение количества клиентов.
2. Региональная экспансия. Предлагается реализовывать стратегию присутствия в регионах, в том числе (а особенно на первом этапе) за счет поиска возможности установления партнерских

взаимовыгодных отношений с конкурентами. Общество по отношению к каждому из конкурентов выработает индивидуальный пакет предложений, основываясь на своих компетенциях и компетенциях потенциального партнера. Развитие партнерских соглашений позволит Обществу постепенно начать экспансию в регионы, географически расширяя рынок за счет комплементарных по отношению к партнерам компетенций. В то же самое время Общество получит возможность использовать компетенции партнеров, которые у последних развиты в большей степени, например, компетенцию проведения инженерно-изыскательских работ в конкретном регионе.

3. Возможность создания холдинга с одним из ведущих субъектов рынка.

4. Нарращивание имеющиеся компетенций в области проектирования систем за счет внедрения комплексного проектирования на базе автоматизированных средств проектирования, а также активное продвижение бренда за счет:

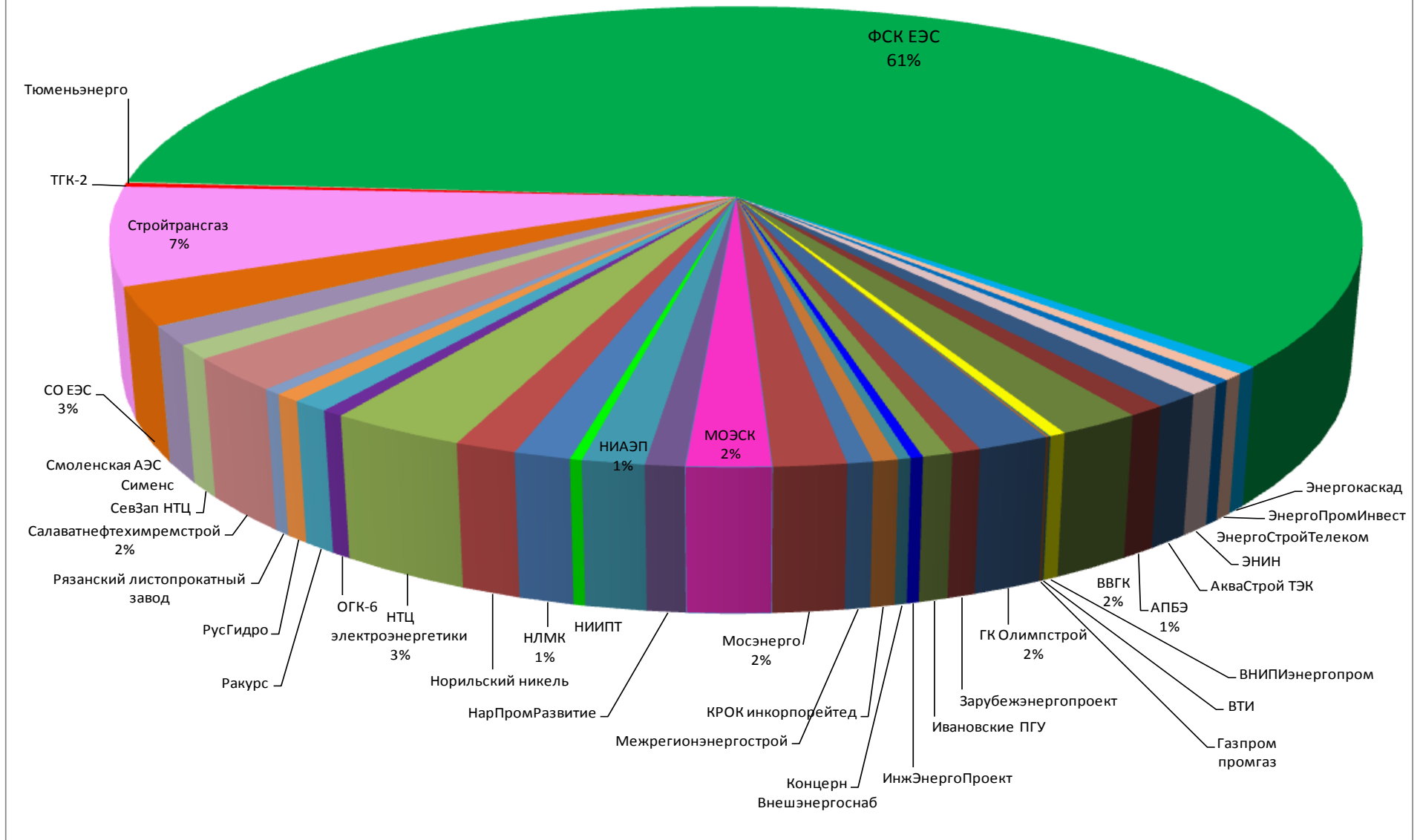
- установления прямых контактов с администрациями регионов;
- активного внедрения в научно-исследовательские программы различных структур отрасли (в первую очередь ФСК);
- участия в региональных, всероссийских конференциях по развитию энергетики.

3.4 Стратегия по отношению к клиентам.

Основными клиентами Общества являются:

- ОАО «ФСК ЕЭС» - Федеральная сетевая компания Единой Энергетической системы (включая ЦИУС Центра);
- ОАО «СО ЕЭС» - Системный оператор Единой Энергетической системы;
- ГК «Олимпстрой»
- генерирующие компании (Росэнергоатом, ГидроОГК, ОГК, ТГК);
- региональные сетевые компании;
- крупные промышленные холдинги (ОАО «РЖД», Газпром, Роснефть, ВПК и т.д.);
- строительные тресты;
- администрации субъектов федерации;
- иностранные компании (Siemens, ABB, Areva, General Electric и др.)

Структура портфеля заказчиков



Главная задача в области работы с клиентами заключается в том, чтобы обеспечить высокое качество проектно-инжиниринговых работ и довести до каждого субъекта рынка электроэнергетики (ОГК, ТГК, РусГидро, Росэнергоатом, независимые генераторы, крупные промышленные предприятия) знание об Обществе и его продуктах. Стратегические инициативы по отношению к клиентам можно разделить на две группы:

- увеличение числа заказов от существующих клиентов;
- получение заказов от новых клиентов, выстраивая работу таким образом, чтобы клиент приходил сам.

Стратегические инициативы по отношению к клиентам представляются следующим образом:

1. Углубление работы с существующими заказчиками для повышения размера прибыли, получаемой от существующих клиентов, будет увеличено за счет проведения таких мероприятий, как:

- повышение качества услуг (позволит повысить удовлетворенность клиентов от оказываемых услуг);
- сокращение сроков проектирования (позволит оказывать клиенту больший объем услуг в единицу времени);
- расширение ассортимента оказываемых услуг, в том числе создания направления реализации объектов «под ключ», что позволит получать больший размер прибыли от одного клиента.

2. Активизация работы с созданными в период реструктуризации электросетевыми компаниями, а также с крупными промышленными предприятиями.

3. Расширение региональных рынков. В частности планируется расширение сферы влияния вплоть до Сибири, а с отдельными проектами и в Сибири и на Дальнем Востоке.

4. Проведение мероприятий по изучению и расчету необходимых инвестиций для выхода на зарубежные рынки в консорциуме с партнерами в такие страны как:

- Бангладеш;
- Таджикистан;
- Казахстан;
- Китай и др.

5. Активизацией планомерной и целенаправленной работы с рынком. На уровне Общества будет создана эффективно действующая служба стратегического маркетинга. В функции службы стратегического маркетинга должны входить постоянная работа с настоящими, а самое главное с потенциальными клиентами, отслеживание потенциальных заказов на ранних стадиях их возникновения, разработка и поддержание средств маркетинговых коммуникаций (например, сайт,

публикации в СМИ, другие PR мероприятия), оценка направления развития рынка и положения Общества на рынке, а также измерение удовлетворенности потребителя согласно положениям СМК.

3.5 Стратегия внутреннего развития.

Стратегия внутреннего развития предусматривает совершенствование существующих систем управления и развитие методов и технологий современного управления основными производственными процессами в Обществе.

Применение данных технологий позволит эффективно решить следующие актуальные задачи, стоящие перед современным российским предприятием:

1. Формализация, описание и стандартизация основных, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов.
2. Обеспечение прозрачности, контролируемости и управляемости бизнеса, обеспечение реализации намеченной стратегии и поддержание эффективного роста.
3. Эффективное внедрение системы сбалансированных показателей - ССП (Balanced Scorecard - BSC) и построение системы управления предприятием на основе ключевых показателей эффективности – КПЭ (Key Performance Indicator - KPI), разработанных и внедренных до уровня структурных подразделений и должностей.
4. Оптимизация бизнес-процессов на основе улучшения ключевых показателей, определяющих эффективность и конкурентоспособность современного бизнеса, а именно:
 - Снижение издержек
 - Уменьшение времени процессов
 - Повышение качества процессов и системы управления, а также уменьшение операционных рисков.
5. Построение эффективной организационной структуры Общества, повышение мобильности и реактивности структуры на изменения внешней среды, рынка и запросов потребителей, эффективное делегирование полномочий и ответственности, реструктуризация.
6. Эффективное развитие новых бизнес-направлений.
7. Эффективная автоматизация деятельности за счет быстрого и качественного внедрения информационной системы.
8. Правильный и эффективный подбор персонала и структуризация его деятельности на основе разработки базовых регламентов и должных обязанностей. Построение эффективной системы мотивации (стимулирования) персонала за счет разработки ключевых показателей деятельности - КПД (Key Performance Indicator - KPI), и критериев оценки сотрудников.
9. Построение эффективной системы регламентации на основе разработки процессных и структурных регламентирующих документов. Высвобождение времени руководителей для

решения задач развития Общества и инноваций. Повышение ответственности и эффективности работы персонала.

10. Развитие системы финансового управления, бюджетирования, финансового планирования, управленческого учета и отчетности, управления издержками на основе применения технологий пооперационного расчета себестоимости - ABC (Activity Based Costing), процессного бюджетирования – ABB (Activity Based Budgeting) и пооперационного управления издержками - ABM (Activity Based Management).

11. Увеличение роста капитализации предприятия.

12. Внедрение и совершенствование прочих управленческих процессов и систем:

- Стратегическое управление
- Управление проектами
- Управление маркетингом
- и т.д.

Для процесса «Разработка и выпуск проектной документации» планируются разработать Стандарт Общества «Управление проектной деятельностью», включая:

- регламент выпуска проектной документации
- регламент согласования проектной документации
- Авторский надзор

Для процесса «Стратегическое развитие ЕЭС/ЕНЭС, разработка СВМ, СВЭ» необходимы следующие мероприятия:

- Разработка и актуализация баз данных.
- Разработка/приобретение специализированного программного обеспечения
- Разработка Стандарта Общества, включая разработку регламентов по выпуску и согласованию работ

Для процесса «Комплексный инжиниринг энергетических объектов»:

- Разработка системы управления пуско-наладочных работ
- Обеспечение:
 - полигоны;
 - инструменты (программно-технические средства/симуляторы)
 - обучение

Общие для всех процессов мероприятия:

- Создание архивов
- Унификация/Типизация
- САПР
- Primavera

- Контроль исполнения договоров

Стратегия внутреннего развития Общества предусматривает наращивание имеющихся компетенций и создание новых компетенций на основе элементов диверсификации. При этом планируются следующие стратегические направления работ:

1. Повышение качества существующих продуктов.
2. Наращивание имеющихся компетенций.
3. Расширение технологических компетенций.
4. Горизонтальная диверсификация.
5. Компетенция работы на зарубежных рынках.
6. Компетенция управления человеческими ресурсами.

1. **Повышение качества существующих продуктов.** Планируется существенно повысить качество существующих продуктов за счет внедрения средств автоматизации проектирования и управления проектами, а также за счет улучшения организации производственных процессов.

2. **Наращивание имеющихся компетенций.** Без повышения эффективности производственного процесса резко ограничивается возможность увеличения доли рынка. В Обществе будет повышена эффективность производственных процессов. В этом направлении работы будут вестись по следующим направлениям:

- Внедрение новых технологий проектирования (применение 3D-моделирования), повышение уровня автоматизации проектирования (САПР) приобретение и внедрение следующих программных комплексов:

1. Программный комплекс автоматизированного проектирования (САПР) E3.series, который позволит обеспечить новое качество выпускаемой РД за счет взаимоувязанности отдельных частей РД, взаимоувязанности проекта и РД, комплексностью и независимостью выполнения работ, минимизацией количества ошибок, сокращением срока выпуска проектной документации.
2. Primavera - информационная корпоративная система управления проектами должна обеспечивать каждого участника проектов программными модулями, помогающими решать поставленные перед ним задачи.
3. Автоматизированная система документооборота.
4. Программный комплекс по расчету характерных суточных режимов работы электростанций для выполнения электрических расчетов ЕНЭС на долгосрочную перспективу с учетом планов развития генерирующих мощностей и электрических сетей

5. Программный комплекс для ведения базы данных по динамике развития энергосистем и расчета балансов мощности и электроэнергии

Разработка и внедрение двух последних перечисленных программных комплексов позволит более полно учитывать информацию (отчетную и прогнозную) по развитию энергосистем, повысит детализацию расчетов и ускорит их проведение, увеличит количество форм выходных документов (с учетом инфраструктурных изменений в российской электроэнергетике, с учетом требований к выполняемым работам), ускорит и сделает более удобным обмен информацией между отделами в процессе выполнения работ. Указанные изменения приведут к повышению конкурентоспособности Общества при участии в тендерах (уменьшение сроков и стоимости разработок, повышение их качества) и, в конечном итоге, к увеличению прибыли компании за счет увеличения объема выпускаемой проектной документации.

- Внедрение электронного архива проектно-сметной и нормативно-технической документации.
- Осуществление защиты интеллектуальной собственности Общества за счет более активной работы в области охраны авторских прав.

3 Расширение технологических компетенций. Расширение компетенции будет заключаться в создании и наращивании компетенции выполнения комплексных работ, в частности путем развития изыскательского направления, в связи с чем планируется провести мероприятия по изучению и расчету необходимых инвестиций, связанных с:

3.1. Открытием центра изыскательских работ на собственных площадях, который будет оказывать следующие услуги:

- инженерно-геодезические изыскания;
- инженерно-геологические изыскания;
- инженерно-гидрометеорологические изыскания;
- инженерно-экологические изыскания.

Будут оценены затраты на проведение маркетинговых мероприятий по продвижению инженерно-изыскательских работ в регионах с целью их рентабельности.

3.2. Созданием и реализацией комплексных проектов «под ключ» за счет формирования управления капитального строительства.

Кроме расширения компетенций в области комплексности выполняемых работ, будут также оценены инвестиции в НИОКР в области освоения новых **инновационных направлений**, таких как:

- малая энергетика;

- возобновляемые источники энергии;
- энергоэффективность и энергосбережение;
- интеллектуальные сети.

Общество примет активное участие в формировании, разработке и реализации инновационных программ ведущих отраслевых компаний (ОАО «ФСК ЕЭС», ОАО «СО ЕЭС», холдинг МРСК и т.п.).

4 Горизонтальная диверсификация. Горизонтальная диверсификация заключается в создании на базе имеющихся компетенций новых продуктов (услуг) по следующим направлениям:

- инжиниринг технологических систем управления;
- консультационные услуги в области электроэнергетики.

Предлагаемая диверсификация не потребует капитальных вложений, так как будут использоваться имеющиеся человеческие и материальные ресурсы.

Основной эффект от **горизонтальной диверсификации** ожидается в виде повышения количества заказов по основной деятельности Общества и увеличения удельной стоимости каждого заказа.

5 Компетенция работы на зарубежных рынках. Данная компетенция относится к расширению географического рынка и наращиванию опыта работы на зарубежных рынках. В рамках развития данной компетенции планируется:

- Продолжение участия в международном проекте по программе PEGAS;
- Предложения своих услуг по анализу энергосистемы Республики Бангладеш и подготовке рекомендаций для ее адаптации к подключению атомной электростанции.
- Предложения по участию в международных проектах SMART GRID.

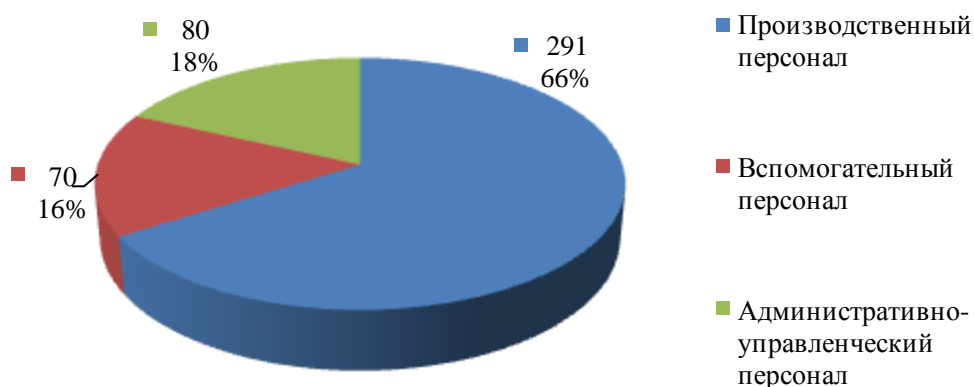
6 Компетенция управления человеческими ресурсами. Основным стратегическим ресурсом Общества является персонал. Цель управления человеческими ресурсами – обеспечение выполнения намеченных в рамках данного документа стратегических задач. Основной стратегической целью Общества в области управления персоналом является формирование конкурентоспособного высокопрофессионального, инициативного, ответственного и сплоченного коллектива, который обеспечит высокий уровень качества выполняемых работ (оказываемых услуг), сохранение и развитие конкурентных преимуществ на рынке инжиниринговых услуг, а также позволит повысить уровень производительности. Развитие кадрового потенциала позволит Обществу сократить время выполнения проектных работ, сократить число привлекаемых соисполнителей проектных и научных работ и создать к 2015-2016 гг. замкнутый технологический цикл в области разработки научно-технической продукции.

Приоритетным направлением в области управления человеческими ресурсами является сохранение в Обществе квалифицированных специалистов с высоким уровнем производительности за счет реализации нижеперечисленных мероприятий:

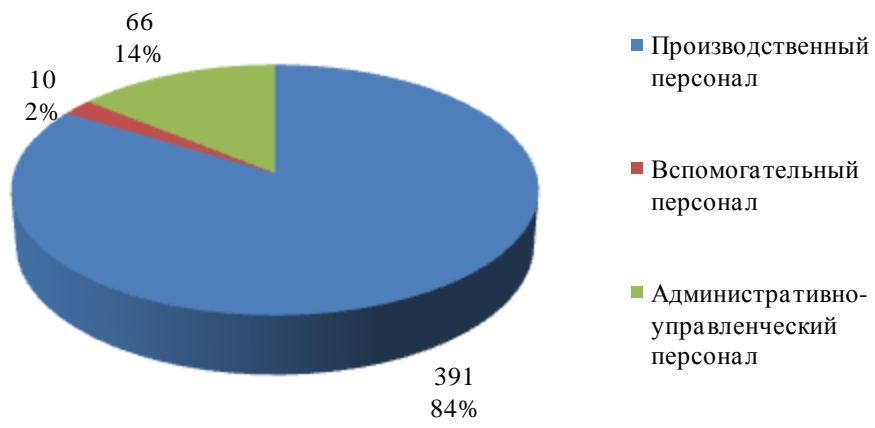
- Развитие системы мотивации персонала, которая заключается в разработке и внедрении новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников, внедрении системы вознаграждения сотрудников за достижение ключевых показателей эффективности (КПЭ), а также в расширении социального пакета, предоставляемого Обществом (внедрение программы участия работодателя в улучшении жилищных условий работников).
- Повышение трудового потенциала коллектива, достигаемого за счет обеспечения процесса непрерывного профессионального развития персонала, повышения квалификации и профессионального уровня руководителей и специалистов Общества, внедрения новых методов и форм деловой оценки персонала (метод 360⁰, Leadership Assessment Tool (LAT), Assessment Centre), совершенствования методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе появления новых требований к работникам и рабочим местам.
- Создание комфортных условий труда и благоприятной атмосферы в коллективе на основе информации, выявляемой в процессе постоянно проводимых опросов сотрудников и с учетом требований охраны труда. В целях оптимизации кадрового состава и снижения издержек на содержание обслуживающего персонала будет проведена корректировка организационной структуры Общества, итогом которой станет перевод обслуживающих служб в специализированные компании на условиях аутсорсинга.

Наряду с уменьшением численности обслуживающего персонала возрастет численность производственных подразделений в связи с созданием управления по капитальному строительству.

Количественный состав персонала, 2011г.



Количественный состав персонала, 2016г.



4 Реализация стратегии

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

Для реализации стратегии предусмотрено образование фонда развития Общества на основе инвестиционной программы, которая будет разработана в 2012 году на 5 лет.

Главной задачей реализации стратегии является построение организации с высоким стратегическим потенциалом, способной быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, обладающей конкурентоспособностью в долгосрочной перспективе и добывающей стабильно высоких финансово-экономических результатов.

Для выполнения этой задачи в ходе реализации корпоративной стратегии менеджмент Общества сосредоточивает свою деятельность на таких направлениях, как:

- распределение ресурсов между стратегически важными видами деятельности, что особенно важно при дефиците ресурсов или их высокой стоимости.

- установление политики поддержки стратегии, включающей в себя доведение стратегического видения, миссии, целей и стратегических установок до всего персонала организации;

- мотивация персонала следовать стратегическим целям;

- создание корпоративной культуры, поддерживающей реализацию стратегии, включая формирование "корпоративного духа;

- обеспечение необходимой информацией, коммуникациями и операционными системами, в первую очередь создание системы стратегического управленческого учета и внутриорганизационной системы поддержки принятия управленческих решений, а также развитие методического и организационного инструментария управления реализацией корпоративной стратегии;

- осуществление непосредственного стратегического руководства, формирование системы постоянного стратегического планирования, мониторинга стратегических изменений внешней и внутренней среды, преемственности стратегических планов, программ, проектов, бюджетов и бизнес-планов всех уровней иерархии по всем функциональным и производственно-хозяйственным подразделениям и службам, создание команды менеджеров для реализации стратегии организации.

Для контроля за реализацией стратегии необходимо создание Комитета по стратегии и инвестициям при Совете директоров ОАО "Институт "ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ".

В результате реализации мероприятий предусмотренных настоящей Стратегией, а также создания Комитета по стратегии и инвестициям при Совете директоров ОАО "Институт "ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ" Общество получит вектор устойчивого развития, а также внесет

важнейший вклад в переход к устойчивому инновационному развитию российской электроэнергетики.

Система реализации настоящей Стратегии должна исходить из следующих принципов:

- выделение важнейших ориентиров и концентрация основных имеющихся ресурсов для достижения указанных ориентиров. Настоящая Стратегия нацелена на внедрение передовых достижений в электроэнергетике по следующим направлениям:

- ✓ развитие интеллектуальной активно-адаптивной электрической сети;
- ✓ развитие процессов разработки проектирования и внедрения цифровых подстанций;
- ✓ разработка региональных программ развития электроэнергетики

- организация систематического опережающего мониторинга развития электроэнергетики России для сопоставления фактического и ожидаемого вектора развития Общества, что будет достигнуто в результате:

- ✓ разработки схем развития ЕЭС
- ✓ подготовки материалов по обоснованию инвестиционных программ основных субъектов рынка электроэнергетики.

Следование указанным принципам позволит не только сверять фактические результаты деятельности Общества с целевыми показателями настоящей Стратегии, но и осуществлять ее корректировку согласно изменениям внешней среды. Это должно явиться одним из важнейших механизмов снижения рисков реализации настоящей Стратегии.

Основные финансовые показатели ОАО "Институт "ЭНЕРГОСЕТЬПРОЕКТ" при реализации стратегии на период 2012-2016г.г.

тыс. руб.

№ п/п	Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
1	Выручка (без НДС) всего, в т.ч.	989 602	1 393 674	1 937 822	2 340 249	2 775 161
1.1	НТП собственные силы, в т.ч.	525 534	703 047	840 852	936 491	1 164 140
1.1.1	Комплексный инжиниринг энергетических объектов	382 934	517 187	630 406	700 000	900 000
1.1.2	Проектирование энергетических систем	132 600	145 860	160 446	176 491	194 140
1.1.3	НИОКР	10 000	40 000	50 000	60 000	70 000
1.2	Субподряд	379 371	600 000	1 000 000	1 300 000	1 500 000
1.3	Аренда	84 698	90 627	96 970	103 758	111 021
2	Расходы всего, в т.ч.	875 117	1 188 240	1 661 049	2 004 965	2 331 038
2.1	Себестоимость НТП	284 527	386 676	462 469	515 070	640 277
2.2	Субподряд	379 371	600 000	1 000 000	1 300 000	1 500 000
2.3	Себестоимость аренды	30 262	22 696	24 172	25 743	27 416
2.4	Накладные	180 958	178 868	174 409	164 152	163 345
3	Прибыль от продаж всего, в т.ч.	114 485	205 433	276 773	335 284	444 123
3.1	Прибыль от продаж НТП	60 049	137 503	203 975	257 269	360 518
3.2	Прибыль от аренды	54 436	67 930	72 799	78 016	83 605
4	Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	73 954	155 510	211 698	257 535	343 537
5	Рентабельность продаж всего (п.3 / п.1), в т.ч.	12%	15%	14%	14%	16%
5.1	Рентабельность продаж НТП (п 3.1 / (п 1.1+п.1.2))	7%	11%	11%	12%	14%
5.2	Рентабельность аренды (п 3.2 / п 1.3)	64%	75%	75%	75%	75%
6	Среднесписочная численность, чел.	446	405	422	439	467
6.1	Среднесписочная численность ПП, чел.	306	329	351	371	391
6.2	Среднесписочная численность АУП, чел.	80	76	71	68	66
6.3	Среднесписочная численность вспомогательного персонала,	60	55	40	20	10
7	Выработка на сотрудника ПП, тыс.руб./чел.	1 719	2 139	2 398	2 526	2 977