

Утверждено
Решением Совета директоров
ПАО «Московская объединенная
электросетевая компания»
от 22 апреля 2016 года
(Протокол № 285
от 25 апреля 2016 года)

**Положение
по инвестиционной деятельности
ПАО «МОЭСК»**

**Москва
2016**

Содержание

Глоссарий	5
1. Общие положения	10
1.1. Назначение	10
1.2. Область применения	10
1.3. Нормативные акты по инвестиционной деятельности	11
1.4. Внесение изменений	14
2. Описание инвестиционной деятельности	15
2.1. Цели и задачи инвестиционной деятельности	15
2.2. Принципы ведения инвестиционной деятельности	16
2.3. Основные положения и особенности инвестиционной деятельности	18
2.3.1. Инвестиционная деятельность	18
2.3.2. Планирование инвестиционной программы	18
2.3.3. Исполнение инвестиционной программы	19
3. Участники инвестиционной деятельности Общества	20
3.1. Структура участников	20
3.2. Функции и ответственность участников	21
3.3. Участие акционеров в управлении инвестиционной деятельностью Общества	29
4. Объекты управления и элементы учета, структура инвестиционной программы	29
5. Процессы управления инвестиционной деятельностью Общества	33
5.1. Состав процессов управления инвестиционной деятельностью	33
5.2. Процесс инициации инвестиционных проектов	34
5.2.1. События, запускающие процесс инициации инвестиционных проектов	34

5.2.2. Последовательность действий по инициации инвестиционных проектов	34
5.2.3. Требования к составу обосновывающих материалов инвестиционного проекта.....	35
5.2.4. Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта с целью анализа целесообразности его реализации.....	36
5.3. Процесс формирования долгосрочной (на 6 лет) и краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы Общества в рамках программы на период тарифного регулирования.....	37
5.3.1. Состав плановых документов по инвестиционной программе Общества.....	37
5.3.2. Последовательность действий по формированию долгосрочной (на 6 лет) инвестиционной программы Общества	37
5.3.3. Последовательность действий по формированию краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы Общества в рамках программы на период тарифного регулирования	40
5.3.4. Состав источников финансирования инвестиционной программы Общества.....	41
5.3.5. Требования к формированию долгосрочной (на 6 лет) и краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы Общества в рамках программы на период тарифного регулирования	42
5.4. Координация и мониторинг исполнения инвестиционной программы	43
5.5. Формирование отчетности и анализ исполнения инвестиционной программы Общества	46
5.5.1. Последовательность действий по формированию отчетности об исполнении инвестиционной программы Общества.....	46
5.5.2. Решения, принимаемые по результатам проведения анализа исполнения инвестиционной программы Общества	46
6. Проектное управление	49

- Приложение 1 Структура участников инвестиционной деятельности**
- Приложение 2 Функции и ответственность участников инвестиционной деятельности**
- Приложение 3 Классификация инвестиционных проектов**
- Приложение 4 Порядок выделения объектов управления при формировании инвестиционной программы Общества**
- Приложение 5 Процессы управления инвестиционной деятельностью**
- Приложение 6 Макет бизнес-плана инвестиционного проекта**
- Приложение 7 Типовой бизнес-план крупного проекта**
- Приложение 8 Типовой бизнес-план среднего проекта**
- Приложение 9 Пояснительная записка к мелкому инвестиционному проекту**
- Приложение 10 Укрупненная схема формирования долгосрочной (не менее 5 лет) инвестиционной программы**
- Приложение 11 Укрупненная схема формирования краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы Общества**
- Приложение 12 Укрупненная схема формирования отчетности об исполнении инвестиционной программы Общества**

Глоссарий

Бизнес-план инвестиционного проекта – документ, подготовленный по результатам проработки инвестиционного проекта, содержащий в структурированном виде информацию о проекте, описание практических действий по осуществлению инвестиций, включая график реализации проекта, обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, финансовую модель.

Внутренняя норма доходности проекта (ВНД) – равна ставке дисконта, при которой суммарные доходы равны расходам. Внутренняя норма доходности соответствует ставке дисконта, при которой чистая приведенная к текущему моменту времени стоимость равна нулю.

Инвестиции – совокупность долговременных затрат финансовых, трудовых, материальных ресурсов с целью увеличения накоплений и получения прибыли.

Инвестиционная деятельность – вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного положительного эффекта.

Инвестиционная программа – совокупность инвестиционных проектов, их основных характеристик и объемов финансирования, составляемая на один год (краткосрочная) в рамках периода тарифного регулирования и на период не менее пяти лет (долгосрочная), формируемая на основании нормативных документов и утверждаемая в соответствии с законодательством РФ. В краткосрочную и долгосрочную инвестиционную программу Общества включаются инвестиционные проекты, обосновывающие материалы по которым подготовлены, рассмотрены и согласованы в соответствии с требованиями данного Положения.

Инвестиционные ресурсы – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, вкладываемые в объекты предпринимательской и иной деятельности в целях получения прибыли и достижения иного полезного эффекта

Инвестиционный проект – совокупность согласованных действий по осуществлению инвестиций, имеющих обоснование экономической, и/или технической, и/или социальной целесообразности, объема и сроков осуществления долгосрочных вложений, включающее проектно-сметную документацию, разработанную в соответствии с действующими стандартами, для проектов по консолидации электросетевых активов используется отчет оценщика.

Источники финансирования – средства и/или ресурсы, используемые для достижения намеченных целей Общества. В состав источников

финансирования инвестиционной программы Общества входят собственные и внешние источники.

Команда проекта – это группа сотрудников Общества, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю проекта. Команда проекта создается на период реализации проекта.

Не электросетевые объекты – имущественные объекты, используемые Обществом при осуществлении своей деятельности, не относящиеся к электросетевым (здания, нематериальные активы и т.д.).

Общество – ПАО «МОЭСК».

Отношение выгоды/затраты – частное от деления дисконтированного потока выгод на дисконтированный поток затрат и используется для иллюстрации того, насколько возможно увеличение затрат без превращения проекта в экономически непривлекательное предприятие и оценки рисков проекта.

Официальный сайт системы - официальном сайт федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Показатели эффективности – оценочные критерии, выраженные в объективных показателях развития компании, используемые при осуществлении инвестиционной деятельности и принятии решения о целесообразности (нецелесообразности) вложения средств.

Проектное управление – технология управления, в ходе которой достигаются поставленные цели при балансировании между объемом работ, стоимостью, ресурсами, временем, качеством и рисками в рамках инвестиционного проекта.

Рабочая группа – группа специалистов, управляющих реализацией портфеля инвестиционных проектов и подчиняющихся Управляющему Комитету. К компетенции Рабочей группы относятся вопросы по: согласованию с Управляющим Комитетом планируемых изменений в ходе проектов; контролю хода реализации инвестиционных проектов, на основании отчетности Руководителей проектов и анализа календарно-сетевых графиков; возникновению отклонений, если они не выше планируемых показателей по данным проектам.

Руководитель проекта – работник Общества, назначаемый Генеральным директором Общества – лицо, ответственное за реализацию проекта в Обществе. Руководитель проекта несет ответственность за соблюдение сроков и стоимости проекта, а также соответствие реализации проекта техническим и иным характеристикам, утвержденным в ПСД.

Срок окупаемости – продолжительность наименьшего периода, по истечении которого накопленный чистый доход становится, и в дальнейшем остается, неотрицательным. При расчете дисконтированного срока окупаемости учитывается дисконтированный накопленный денежный поток. При расчетах срока окупаемости учитывается срок строительства, пуско-наладочные работы и период эксплуатации.

Сценарные условия – организационно-распорядительный документ Общества, в соответствии с положениями которого формируется инвестиционная программа Общества, включающий:

- перечень требований к показателям и принципы формирования инвестиционной программы;
- перечень требований и критериев к параметрам и составу инвестиционных проектов;
- основные макроэкономические и внутренние показатели, используемые Обществом для целей проведения расчетов при формировании инвестиционной программы.

Сценарные условия утверждаются ежегодно Советом директоров Общества до момента начала формирования инвестиционной программы следующего периода и являются обязательными для исполнения при формировании инвестиционных программ.

Технологическое присоединение – комплекс мероприятий, обеспечивающих в совокупности фактическое присоединение энергопринимающих устройств (энергетических установок) заявителя к объектам электросетевого хозяйства сетевой организации.

Титул – элемент Инвестиционной программы Общества, соответствующий титулу стройки (нормативному документу, в котором устанавливаются для конкретной стройки (объект капитального строительства): наименование, местонахождение и подчиненность стройки; ее отраслевая принадлежность; характер строительства; сроки строительства; проектная мощность; сметная стоимость; задание по вводу в действие мощностей и основного капитала (основных производственных и непроизводственных фондов); объем капитальных вложений и строительно-монтажных работ, а также объем незавершенного строительства).

Управляющий Комитет – орган, к компетенции которого относится решение ключевых вопросов, связанных с реализацией проектов, по которым утверждены Уставы проектов: изменение сроков выполнения, стоимости проектов, внесение изменений при реализации в технические решения и иные характеристики проектов, отличные от утвержденной в ПСД и иным причинам, приводящим к существенным отклонениям в ходе реализации проектов.

Устав проекта – документ, регламентирующий управление проектом в Обществе. Устав проекта разрабатывают Руководитель проекта и команда проекта. Устав проекта может быть разработан только по проектам, включенным в утвержденную в установленном законом порядке инвестиционную программу.

Устав проекта должен содержать: приказ на открытие проекта; цели, обоснование, ресурсы, в т. ч. стоимостные и план-график реализации проекта; структуру управления проектом – распределение ролей и ответственности участников команды проекта; техническое задание Руководителю проекта и т.д.

Функциональное управление – управление инвестиционными проектами и программами, в процессе которых каждый функциональный руководитель исполняет функции, закрепленные внутренними нормативными документами и организационной структурой Общества.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) – чистая, приведенная к текущему моменту времени стоимость, – равен разности между текущей стоимостью потока будущих доходов и текущей стоимостью будущих затрат на осуществление, эксплуатацию и техническое обслуживание проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Электросетевые объекты – линии электропередачи, трансформаторные и иные подстанции, распределительные пункты и иное предназначенное для обеспечения электрических связей и осуществления передачи электрической энергии оборудование.

Используемые сокращения:

ГД – Генеральный директор

Градостроительный кодекс - Градостроительный кодекс Российской Федерации от 22.12.2004г. №190-ФЗ

ИПР – Инвестиционная программа развития Общества

Минэнерго РФ – Министерство энергетики Российской Федерации

ОС – Основные средства

ПИР – проектно-изыскательские работы

ПСД – Проектно-сметная документация

РЭС – Районные электрические сети

СД – Совет директоров

СМР – строительно-монтажные работы

Субъект РФ – высший орган исполнительной власти Субъекта Российской Федерации

ТП – Технологическое присоединение

ТПиР – Техническое перевооружение и реконструкция

ФЗ – Федеральный закон

ФСК – ПАО «Федеральная сетевая компания единой энергетической системы»

Э/Э – Электроэнергия

1. Общие положения

1.1. Назначение

Настоящее Положение по инвестиционной деятельности ПАО «МОЭСК» (далее - Положение) является основным внутренним документом Общества, регламентирующим управление инвестиционной деятельностью Общества, устанавливающим основы организации и функционирования системы управления инвестиционной деятельностью.

Настоящий документ определяет следующие основные положения системы управления инвестиционной деятельностью Общества:

- Цели и задачи инвестиционной деятельности;
- Роль инвестиционной деятельности в системе управления Общества;
- Основные принципы инвестиционной деятельности;
- Состав объектов и участников инвестиционной деятельности;
- Основные процессы управления инвестиционной деятельностью;
- Основные требования и критерии принятия решений в процессе управления инвестиционной деятельностью.

1.2. Область применения

Настоящее Положение является документом, обязательным для исполнения всеми участниками инвестиционного процесса Общества (в т.ч. для филиалов Общества).

Положение устанавливает основные правила и принципы, а также последовательность действий при:

- 1) инициации инвестиционных проектов;
- 2) формировании долгосрочной (на 6 лет) и краткосрочной (на 1 год) в рамках периода тарифного регулирования инвестиционной программы;
- 3) координации и мониторинге исполнения инвестиционной программы;
- 4) формировании отчетности и анализе исполнения инвестиционной программы.

Настоящее Положение не регламентирует процесс формирования бизнес-плана Общества.

1.3. Нормативные акты по инвестиционной деятельности

Инвестиционная деятельность Общества осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами Общества.

Внешние нормативные документы

Документ	Ссылка на утверждающий / распорядительный документ
Федеральное законодательство РФ	
Федеральный закон №35-ФЗ «Об электроэнергетике»	Федеральный закон от 26.03.2003г. №35-ФЗ
Федеральный закон №39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»	Федеральный закон от 25.02.1999г. № 39-ФЗ
Федеральный Закон «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»	Федеральный закон от 23.11.2009 № 261-ФЗ
Постановление Правительства РФ «О ценообразовании в области регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике»	Постановление Правительства РФ от 29.12.2011 № 1178
Постановление Правительства РФ «О схемах и программах перспективного развития электроэнергетики»	Постановление Правительства РФ от 17.10.2009 №823
Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил недискриминационного доступа к услугам по передаче электрической энергии и оказания этих услуг, Правил недискриминационного доступа к услугам по оперативно-диспетчерскому управлению в электроэнергетике и оказания этих услуг, Правил недискриминационного доступа к услугам администратора торговой системы оптового рынка и оказания этих услуг и Правил технологического присоединения энергопринимающих устройств потребителей электрической энергии объектов по производству электрической энергии, а также объектов электросетевого хозяйства, принадлежащих сетевым организациям и иным лицам, к электрическим сетям»	Постановление Правительства РФ от 27.12.2004 № 861
Постановление Правительства РФ «Об инвестиционных программах субъектов электроэнергетики»	Постановление Правительства РФ от 01 декабря 2009 г. №977
Постановление Правительства РФ «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам утверждения инвестиционных программ субъектов электроэнергетики и контроля за их реализацией»	Постановление Правительства РФ от 16.02.2015 № 132
Постановление Правительства от РФ «Об утверждении стандартов раскрытия информации субъектами оптового и розничных рынков электрической энергии»	Постановление Правительства от 21.01.2004 № 24

Документ	Ссылка на утверждающий / распорядительный документ
Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил формирования и реализации федеральной адресной инвестиционной программы»	Постановление Правительства РФ от 13 сентября 2010 г. №716
Постановление Правительства РФ «О порядке проведения проверки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения»	Постановление Правительства РФ от 12 августа 2008 г. №590
Постановление Правительства РФ «О порядке составления проекта федерального бюджета и проектов бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации на очередной финансовый и плановый период»	Постановление Правительства РФ от 29 декабря 2007 г. №1010
Приказ Минэнерго России «Об утверждении формы инвестиционной программы субъектов электроэнергетики, в уставных капиталах которых участвует государство, и сетевых организаций»	Приказ Минэнерго России от 24 марта 2010 г. №114
Приказ Минэнерго России «Об утверждении формы паспорта инвестиционного проекта, предоставляемого для проведения проверки инвестиционных проектов на предмет эффективности использования средств федерального бюджета направляемых на капитальные вложения»	Приказ Минэнерго России от 13 октября 2008 г. №328
Приказ Минэнерго России «Об утверждении методики оценки эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения»	Приказ Минэнерго России от 24 февраля 2009 г. №58
Приказ ФСТ России «Об утверждении Методических указаний по регулированию тарифов с применением метода доходности инвестированного капитала»	Приказ ФСТ России от 30.03.2012 № 228-э
Приказ Минэнерго России «Об утверждении Порядка установления целевых показателей для целей формирования инвестиционных программ сетевых организаций, в том числе организации по управлению единой национальной (общероссийской) электрической сетью»;	Приказ Минэнерго России от 10.06.2014 № 346
Распоряжение Правительства Российской Федерации «Об утверждении Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации»	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 03.04.2013г. № 511-р

Внутренние локальные документы:

Документ ¹	Ссылка на утверждающий / распорядительный документ
Локальные документы Общества	
Инвестиционная политика ПАО «Россети»	Протокол заседания Совета директоров ПАО «МОЭСК» от 24.02.2015 № 251
Положение об инвестиционной деятельности ПАО «Московская объединённая электросетевая компания»	Протокол заседания Совета директоров ПАО «МОЭСК» от 24.08.2015 №266
Приказ ПАО «МОЭСК» «О распределении обязанностей между заместителями Генерального директора, Главным бухгалтером и директорами ПАО «МОЭСК»;	Приказ ПАО «МОЭСК» от 31.12.2015 №1754
Регламент формирования, корректировки инвестиционной программы и подготовки отчетности об ее исполнении в ОАО «МОЭСК»	Протокол заседания Совета директоров ОАО «МОЭСК» от 24.08.2015 № 266.
Сценарные условия формирования инвестиционной программы ОАО «Московская объединённая электросетевая компания»	Протокол заседания Совета директоров ОАО «МОЭСК» от 26.11.2013 № 212.
Положение об инвестиционной комиссии ОАО МОЭСК	Приказ ПАО «МОЭСК» от 17.06.2014 № 656
Регламент внедрения системы управления строительством приоритетных инвестиционных проектов ПАО «МОЭСК»	Приказ ПАО «МОЭСК» от 30.12.2011 № 1015
Регламент по организации строительства, технического перевооружения и реконструкции объектов электросетевого хозяйства ПАО «МОЭСК»	Приказ ПАО «МОЭСК» от 01.04.2015 № 358
Инструкция о порядке включения и корректировки объектов Инвестиционной программы ПАО «МОЭСК»	Приказ ПАО «МОЭСК» от 25.12.2015 №1696
Регламент подготовки, согласования и утверждения ТТ, ТЗ, ЗП и ПСД на сооружение, техническое перевооружение и реконструкцию объектов ОАО "МОЭСК" напряжением 35-220 кВ	приказ ПАО «МОЭСК» от 16.06.2015 № 688.
Методические указания о порядке формирования стоимости выполненных объемов работ и затрат по строительству и реконструкции объектов ПАО «МОЭСК»	Приказ ПАО «МОЭСК» от 18.10.2015 № 1318
Методические указания по расчету предельной стоимости лота ПАО «МОЭСК»	Приказ ПАО «МОЭСК» от 27.07.2015 № 909
Методика проведения ежеквартального	Приказ ПАО «МОЭСК» от 20.09.2013

¹ Указывается соответствующий внутренний документ Общества, утвержденный органами управления Общества

Документ ¹	Ссылка на утверждающий / распорядительный документ
мониторинга удельной стоимости строительства инвестиционных проектов в рамках бенчмаркинга и сравнительного анализа удельных показателей стоимости строительства ОАО «МОЭСК»	№975
Временная методика оценки показателей энергетической эффективности инвестиционных проектов при формировании инвестиционных программ ОАО «МОЭСК»	Приказ ОАО «МОЭСК» от 25.06.2012 № 446 с изменениями.
Стандарт проведения публичного и технологического и ценового аудита инвестиционных проектов Общества	Протокол заседания Совета директоров ОАО «МОЭСК» от 30.12.2013 № 217.

1.4. Внесение изменений

Изменения в настоящее Положение вносятся в связи с возникновением противоречий между настоящим Положением и иными правоустанавливающими документами:

- Законодательством Российской Федерации в области регулирования инвестиционной деятельности;
- Постановлениями Правительства Российской Федерации в области регулирования инвестиционной деятельности;
- Требованиями отраслевых министерств и ведомств Российской Федерации в области регулирования инвестиционной деятельности;
- Системой нормативного регулирования правил учета в области инвестиционной деятельности;
- Локальными нормативными документами Общества, в том числе при доработке или разработке организационно-методических документов в области инвестиционной деятельности Общества.

Кроме того, изменения в настоящее Положение вносятся при изменении:

- Составы объектов процесса инвестиционной деятельности Общества;
- Составы участников процесса инвестиционной деятельности Общества;
- Составы и структуры планово-отчётных показателей и форм инвестиционной деятельности Общества.

Инициаторами внесения уточнений, изменений и дополнений могут быть все участники инвестиционной деятельности Общества.

2. Описание инвестиционной деятельности

2.1. Цели и задачи инвестиционной деятельности

Инвестиционная деятельность Общества является инструментом реализации стратегии и стратегических целей Общества, что обуславливает ее основную цель – оптимальное, своевременное и наиболее эффективное исполнение стратегических целей Общества.

В качестве основных целей инвестиционной деятельности Общества выделяются развитие межрегиональных распределительных электрических сетей, как части электроэнергетического комплекса Российской Федерации, обеспечение надежной и бесперебойной транспортировки электрической энергии до потребителей, экономически устойчивого и прибыльного функционирования Общества.

В соответствии со Стратегией развития Общества цели и задачи инвестиционной деятельности определяются следующими целями Общества:

- повышение уровня качества и надёжности электроснабжения для конечных потребителей;
- сохранение тарифных источников инвестиций в обновление и развитие сети;
- повышение инвестиционной эффективности и сокращение расходов;
- рост компании, сопровождающийся созданием дополнительной стоимости как в электроэнергетике, так и на новых рынках;
- улучшение взаимодействия с потребителями, обществом и инвесторами.

В соответствии с обозначенными целями Общества задачами инвестиционной деятельности Общества являются:

- Обновление оборудования, необходимого для достаточного, надежного, бесперебойного энергоснабжения потребителей;
- Модернизация и обновление основных фондов;
- Повышение безопасности работы оборудования, в т.ч. экологической;
- Введение новых мощностей в случае необходимости покрытия дефицита нагрузок или необходимости создания резерва мощности;
- Снижение производственных издержек, в т.ч. за счет повышения эффективности работы оборудования, применения более экономичных технических решений, снижения потерь;
- Обеспечение в полном объеме технологического присоединения;
- Повышение эффективности работы оборудования;

- Повышение капитализации Общества в долгосрочной перспективе;
- Исполнение социально-ориентированных проектов;
- Консолидация электросетевых активов;
- Достижение высокой загрузки вводимых мощностей и введение поэтапного строительства;
- Снижение удельной стоимости строительства в соответствии с целевыми показателями, установленными Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации за счёт внедрения типовых проектных (технических) решений, повышения прозрачности удельных затрат;
- Повышение качества реализации инвестиционных проектов;
- Повышение инвестиционной эффективности реализации инвестиционных проектов в части определения оптимальных технических решений и обоснованной стоимости инвестиционного проекта (проведение публичного технологического и ценового аудита);
- другие задачи.

Для достижения целей и выполнения поставленных задач разрабатываются долгосрочные инвестиционные программы Общества, в которых закрепляются основные перспективные направления его развития. Разработка долгосрочных инвестиционных программ осуществляется в соответствии с разрабатываемой стратегией развития Общества и региональными особенностями функционирования распределительных электрических сетей.

Инвестиционная программа является частью системы бизнес планирования и бюджетирования Общества. При составлении инвестиционных программ учитывается влияние их реализации на финансово-хозяйственную деятельность Общества в целом. В составе общего бюджета Общества выделяется бюджет по инвестиционной деятельности. Реализация инвестиционной программы Общества должна обеспечивать выполнение устанавливаемых показателей эффективности инвестиционной деятельности Общества.

2.2. Принципы ведения инвестиционной деятельности

Настоящий раздел определяет основные принципы, по которым строится инвестиционная деятельность Общества.

Принцип соответствия стратегическим приоритетам Общества

Разрабатываемые инвестиционные программы, а также инвестиционные проекты, включаемые в инвестиционную программу, должны соответствовать стратегическим приоритетам Общества. Стратегические приоритеты определяются Советом директоров Общества

Принцип персонификации ответственности за инвестиционные решения на каждом этапе процесса инвестиционного планирования и контроля

Процесс инвестиционного планирования и контроля предусматривает определение ответственного для каждого этапа разработки и реализации проекта и решаемых в результате его реализации задач, а также возможность оценки качества принятых решений с помощью мониторинга фактических показателей реализованных инвестиций.

Принцип соответствия технической политике Общества

Инвестиционная программа Общества должна соответствовать технической политике ПАО «МОЭСК» при реализации проектов и программ по применению и внедрению нового оборудования и материалов с учетом сроков эксплуатации, надежности, а также экономической эффективности их использования.

Принцип учета финансового состояния Общества

Инвестиционная программа Общества должна учитывать текущее и будущее финансовое состояние Общества, в том числе, возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов и изменение финансового состояния Общества в результате реализации формируемой ИПР.

Принцип своевременности

Инвестиционные проекты и программы Общества должны исполняться в строгом соответствии с запланированными и утвержденными сроками.

Принцип экономической эффективности

Инвестиционные проекты, реализуемые Обществом, должны иметь максимальную экономическую эффективность, если это не противоречит требованиям бесперебойного, надежного функционирования электросетевого комплекса, а также поставленным социальным задачам.

Принцип соблюдения законодательства и локальных нормативных актов

Процессы формирования, корректировки инвестиционной программы Общества, реализации инвестиционной программы Общества и формирования отчетности об ее исполнении должны соответствовать требованиям действующего законодательства Российской Федерации и локальным нормативным актам общества.

При реализации инвестиционной программы должны соблюдаться требования и нормы, содержащиеся в законодательстве Российской Федерации (в том числе в области экологической безопасности), отраслевых и локальных нормативных актов.

2.3. Основные положения и особенности инвестиционной деятельности

2.3.1. Инвестиционная деятельность

- Ведение инвестиционной деятельности осуществляется в соответствии с принятыми на Совете директоров Общества долгосрочными стратегиями, политиками, целевыми программами.

- Процессы планирования и исполнения инвестиционной программы организованы в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ федерального и регионального уровня.

- Общество строит инвестиционную политику, исходя из принципов экономической эффективности и целесообразности. В тех случаях, когда Общество обеспечивает необходимый уровень надежности и бесперебойности работы оборудования или несет обязательства по реализации социально значимых инвестиций, которые не отвечают требованиям экономической эффективности инвестиций, необходимо минимизировать убытки, связанные с выполнением данных обязательств.

- Общество отчитывается перед Советом директоров Общества за планирование и исполнение инвестиционной программы в детализации до приоритетных проектов, программ и подпрограмм (подробно см. п.5.6), в разрезе субъектов РФ и в целом по Обществу.

- Производится переход на использование технологии проектного управления при реализации приоритетных инвестиционных проектов, а также других значимых инвестиционных объектов, по которым принято решение о переводе их в состав объектов проектного управления.

- Внедряются современные информационные технологии, обеспечивающие высокую управляемость проведением работ по инвестиционной деятельности.

2.3.2. Планирование инвестиционной программы

Принципы планирования инвестиционной программы определяют основные подходы к процессу формирования, составу и структуре инвестиционной программы:

- Долгосрочная (на 6 лет) (может быть и более длительный период с учетом периода тарифного регулирования - далее на 6 лет) и краткосрочная (на 1 год) инвестиционная программа в рамках периода тарифного регулирования формируется исходя из сценарных условий развития электроэнергетики, утвержденных Министерством энергетики Российской Федерации, сценарных условий функционирования экономики Российской Федерации и основных параметров ее социально-экономического развития на базовый и плановый период, ежегодно утверждаемых Министерством экономического развития Российской Федерации, и сценарных условий

формирования инвестиционных программ, разработанных в рамках подготовки решения для Совета директоров Общества.

- Инвестиционная программа Общества финансируется за счет собственных (тарифных) и внешних (привлеченных) источников.

- В соответствии с действующим законодательством инвестиционные программы утверждаются Министерством энергетики РФ.

- Необходимым условием разработки инвестиционных программ территориальных сетевых организаций субъектов Российской Федерации является наличие утвержденной в установленном порядке схемы и программы развития электроэнергетики субъекта Российской Федерации.

- При планировании инвестиционной программы, необходимо проводить сравнительный анализ удельных затрат с целью их снижения.

- Состав инвестиционных проектов, включаемых в инвестиционные программы, должен определяться с учетом внедрения системы категоризации, ранжирования и отбора проектов на основе достигаемого эффекта и обоснования целесообразности реализации, в зависимости от размера и сложности проектов.

- Инвестиционные программы в рамках периода тарифного регулирования в разрезе субъектов РФ и в целом, субъекта электроэнергетики должны отвечать требованиям экономической эффективности и целесообразности.

- По итогам прошедшего года долгосрочные инвестиционные программы корректируются и формируются на очередной долгосрочный период, исходя из приоритетов развития Общества, сценарных условий формирования инвестиционных программ и в строгом соответствии с долгосрочными планами-прогнозами развития.

- Структура инвестиционных программ определяется, исходя из необходимого уровня детализации информации для защиты в Минэнерго РФ, для целей управления Общества.

- При планировании проектов сроки проектно-изыскательских работ задаются не менее чем за год до срока начала строительно-монтажных работ, за исключением: объектов, по которым не требуется разработка проектно-сметной документации; работ по технологическому присоединению льготных категорий заявителей; проектов, по которым не проводятся отдельные закупочные процедуры по ПИР.

2.3.3. Исполнение инвестиционной программы

- С целью сокращения издержек используются современные технологии, в том числе конкурсные процедуры, централизованные закупки, формирование принципов системы долгосрочных договоров (соглашений) с подрядными организациями на уровне Общества, совершенствование типовых договоров с подрядными организациями и др.

- В ходе исполнения инвестиционной программы обеспечивается четкое взаимодействие с процедурами выбора поставщиков услуг и оборудования (подготовка тендерной документации), что гарантирует качественную разработку проектно-сметной документации, соблюдение сроков поставок и позволяет соблюдать графики строительно-монтажных работ.
- Для обеспечения своевременности проведения работ реализация проектов производится по заранее подготовленным и согласованным календарно-сетевым графикам.
- Система взаимодействия с подрядными организациями Общества основывается на использовании единых технологий управления проектами и работы в едином информационном пространстве.
- С целью своевременного выявления отклонений по качеству и объему работ в Обществе осуществляется оперативный контроль работы подрядных организаций.
- Общество постоянно осуществляет мониторинг фактических показателей исполнения проектов, а также формирует периодическую отчетность для регулирующих органов и в рамках подготовки заседаний Совета директоров Общества.
- При нарушении подрядными организациями, поставщиками услуг и оборудования согласованных календарно-сетевых графиков, графиков строительно-монтажных работ, сроков поставок, иных условий договора, Общество должно вести претензионно-исковую работу в соответствии с действующим законодательством и условиями заключенных договоров.
- Начало строительно-монтажных работ допускается только при наличии разработанной, согласованной и утвержденной в соответствии с действующим законодательством проектно-сметной документации, за исключением: объектов, по которым не требуется разработка проектно-сметной документации; работ по технологическому присоединению льготных категорий заявителей; проектов, по которым не проводятся отдельные закупочные процедуры по ПИР.
- Начало строительно-монтажных работ допускается только при наличии оформленной в соответствии с требованиями Градостроительного кодекса исходно-разрешительной документации.

3. Участники инвестиционной деятельности Общества

3.1. Структура участников

Структура участников инвестиционной деятельности представляет собой матрицу, состоящую из уровней управления (исполнительный аппарат Общества, филиал) и функциональных ответственных на каждом из данных уровней (см. Приложение 1).

Каждый уровень управления представлен следующими участниками инвестиционной деятельности: линейные руководители (Генеральный директор Общества, Директор филиала) и ответственные, выполняющие отдельные функции (см. п. 3.2) в рамках инвестиционной деятельности. К последним относятся:

- Ответственные за технический блок (электросетевые объекты);
- Ответственные за перспективное развитие и технологическое присоединение (электросетевые объекты);
- Ответственные за не электросетевые объекты;
- Ответственный за капитальное строительство;
- Ответственный за инвестиционное планирование
- Ответственный за отчетность;
- Ответственный за финансово-экономический блок;
- Ответственный за консолидацию электросетевых активов;
- Ответственный за ценообразование на стадии планирования инвестиционных проектов;
- Ответственный за ценообразование на стадии реализации инвестиционных проектов;
- Ответственный за расчет экономической эффективности;
- Ответственный за расчет энергетической эффективности;
- Ответственный за утверждение инвестиционной программы в уполномоченном органе исполнительной власти в порядке и в соответствии с требованиями Постановления Правительства Российской Федерации №977 от 01.12.2009.
- Ответственный за организацию проведения публичного технологического и ценового аудита инвестиционных проектов Общества

В соответствии с утвержденной организационной структурой на каждом уровне управления роли функциональных ответственных могут выполнять различные структурные подразделения. Соответствие функциональных ответственных и структурных подразделений устанавливается внутренними нормативными актами и организационной структурой Общества.

3.2. Функции и ответственность участников

В рамках инвестиционной деятельности функциональные ответственные на всех уровнях управления имеют свои функции.

Ответственность за подготовку и своевременное и качественное исполнение инвестиционных программ Общества, филиала, целевое и эффективное расходование инвестиционных средств на финансирование инвестиционной программы, подготовку достоверной отчетности об исполнении инвестиционной программы возлагается лично на **руководителя соответствующего уровня управления** (Генеральный директор Общества, Директор филиала).

К функциям **Ответственных за технический блок (электросетевые объекты)** относится развитие электросетевого комплекса и мониторинг его состояния. В рамках данных функций ответственные за технический блок инициируют инвестиционные проекты по электросетевым объектам (несут ответственность за целесообразность включения электросетевых объектов в инвестиционную программу), а также формируют перечень целесообразных для реализации в следующем плановом периоде инвестиционных проектов. При этом они несут ответственность за своевременную подготовку обосновывающих материалов по инициированным инвестиционным проектам, техническое обоснование, наличие энергетической эффективности, и целесообразность реализации инвестиционных проектов с указанием прогнозных величин ТЭП и количественных показателей, характеризующих результат достигаемой цели до реализации инвестиционных проектов и после.

При исполнении инвестиционной программы Ответственные за технический блок являются ответственными за принимаемые технические решения при реализации электросетевых объектов как при включении в инвестиционную программу, так и в процессе реализации. При этом они готовят технические задания по инициированным ими проектам для включения в инвестиционную программу, и несут ответственность за своевременность предоставления и качество указанных технических заданий.

Ответственные за технический блок участвуют в приемке объекта в эксплуатацию, а также могут участвовать в приемке отдельных этапов работ у подрядчиков. При использовании проектного управления разграничение функций и ответственности по приемке работ в процессе реализации проекта и по его окончанию определяется Уставом проекта.

К функциям **Ответственных за перспективное развитие и технологическое присоединение** относится развитие электросетевого комплекса и обеспечение технологического присоединения потребителей. В рамках данных функций ответственные за перспективное развитие и технологическое присоединение инициируют инвестиционные проекты по электросетевым объектам, необходимым для технологического присоединения заявителей (несут ответственность за целесообразность включения электросетевых объектов для реализации технологического присоединения в инвестиционную программу), а также, на основании

утвержденных схем перспективного развития электрических сетей и программ территориального развития электроэнергетики региона, формируют перечень целесообразных для реализации в следующем плановом периоде инвестиционных проектов. При этом они несут ответственность за обоснование данных, наличие энергетической эффективности, и целесообразность реализации инвестиционных проектов (техническое, с точки зрения прогнозов потребления и т.д.) с указанием прогнозных величин ТЭП и количественных показателей, характеризующих результат достигаемой цели до реализации инвестиционных проектов и после.

При исполнении инвестиционной программы Ответственные за перспективное развитие и технологическое присоединение являются ответственными за выдаваемые технические условия или технические требования, на основании которых формируются технические решения при реализации электросетевых объектов для целей исполнения обязательств по технологическому присоединению и осуществлению перспективного развития как при включении электросетевых объектов в инвестиционную программу, так и в процессе их реализации. Ответственные за перспективное развитие и технологическое присоединение имеют право участвовать в приемке ключевых этапов работ от подрядных организаций и приемке объекта в эксплуатацию. При использовании проектного управления разграничение функций и ответственности по приемке работ в процессе реализации проекта и по его окончанию определяется Уставом проекта.

К функциям **Ответственных за не электросетевые объекты** относится формирование и исполнение инвестиционной программы в части не электросетевых объектов. В рамках данных функций Ответственные за не электросетевые объекты инициируют инвестиционные не электросетевые проекты, а также формируют перечень целесообразных для реализации в следующем плановом периоде инвестиционных не электросетевых проектов. При этом они несут ответственность за обоснование данных, наличие энергетической эффективности, и целесообразность реализации инициированных не электросетевых проектов (техническое, экономическое и т.д.) с указанием прогнозных величин ТЭП и количественных показателей, характеризующих результат достигаемой цели до реализации инвестиционных проектов и после.

При исполнении инвестиционной программы Ответственные за не электросетевые объекты являются ответственными за принимаемые технические решения при реализации не электросетевых объектов как при включении в инвестиционную программу, так и в процессе её реализации. При этом они готовят технические задания по инициированным ими проектам для включения в инвестиционную программу и несут ответственность за своевременность предоставления и качество указанных технических заданий.

Кроме того, Ответственные за не электросетевые объекты являются исполнителями по не электросетевым объектам, не относящимся к функциям Ответственного за капитальное строительство (автоматизация, приобретение не электросетевых объектов и т.д.).

Ответственные за не электросетевые объекты осуществляют приемку результатов работ у подрядчиков по тем объектам, по которым они являются исполнителями. По тем объектам, по которым исполнителем является Ответственный за капитальное строительство, Ответственные за не электросетевые объекты участвуют в приемке ключевых этапов работ у подрядчиков, а также осуществляют приемку объекта в эксплуатацию. При использовании проектного управления разграничение функций и ответственности по приемке работ в процессе реализации проекта и по его окончанию определяется Уставом проекта.

К функциям **Ответственного за капитальное строительство** относится определение сроков реализации, предложенных инициаторами инвестиционных проектов, и обеспечение не превышения стоимости, соответствие техническим характеристикам, в процессе реализации, утвержденным в ПСД, своевременное получение исходно-разрешительной документации и проектно-сметной документации, подготовка закупочной документации на СМР, ПИР, ТМЦ, оборудование. Также к функциям Ответственного за капитальное строительство относится организация системы исполнения инвестиционной программы в части капитального строительства. При исполнении инвестиционной программы он несет ответственность за своевременное исполнение этапов инвестиционных проектов и проектов в целом, целевое расходование инвестиционных ресурсов на проекты, включенные в инвестиционную программу в части капитального строительства (является исполнителем по данным проектам), утвержденную в соответствии с действующим законодательством.

Ответственный за капитальное строительство осуществляет приемку у подрядчиков результатов работ (промежуточных и по окончании работ по проекту) по объектам капитального строительства, а также по завершении работ по проекту осуществляет сдачу завершеного объекта Ответственным за технический блок и Ответственным за не электросетевые объекты. При использовании проектного управления разграничение функций и ответственности по приемке работ в процессе реализации проекта и по его окончанию определяется Уставом проекта.

При реализации инвестиционной программы Ответственный за капитальное строительство не должен приступать к началу строительства/реконструкции без наличия всей разрешительной и утвержденной проектно-сметной документации (при необходимости).

Кроме того, при формировании отчетов об исполнении инвестиционной программы в части капитального строительства, он несет ответственность за полноту, корректность и своевременность предоставленных отчетных данных (процесс формирования отчетности и форматы определяются Регламентом формирования, корректировки инвестиционной программы и подготовки отчетности об ее исполнении в Обществе и действующими нормативными документами, в т. ч. приказы Минэнерго России).

Ответственный за инвестиционное планирование является организатором и координатором процессов формирования и корректировки инвестиционных программ. В рамках процесса планирования Ответственный за инвестиционное планирование совместно с Ответственным за финансово-экономический блок определяет объем и источники финансирования инвестиционной программы на каждом уровне управления в разрезе субъектов РФ и в целом по Обществу, контролирует соблюдение Сценарных условий формирования инвестиционной программы, согласовывает инвестиционные программы нижестоящих уровней управления и формирует консолидированную инвестиционную программу в разрезе инвестиционных проектов на своем уровне управления (филиал, Общество) в разрезе субъектов РФ и в целом по Обществу. Кроме того, Ответственный за инвестиционное планирование в процессе согласования инвестиционных программ осуществляет консультации с субъектами РФ и Минэнерго РФ.

Ответственный за отчетность является ответственным за организацию формирования отчетов об исполнении инвестиционных программ. В процессе реализации инвестиционной программы он осуществляет мониторинг ее исполнения и организует формирование отчетности об исполнении инвестиционной программы в разрезе инвестиционных проектов, в разрезе субъектов РФ и в целом по Обществу.

К функциям **Ответственного за финансово-экономический блок** относится формирование, согласование и корректировка (при необходимости) источников финансирования инвестиционной программы в разрезе субъектов РФ и в целом по Обществу. При этом он несет ответственность за сбалансированность источников финансирования инвестиционной программы.

При исполнении инвестиционной программы Ответственный за финансово-экономический блок контролирует соблюдение использования утвержденных источников финансирования и при необходимости, совместно с Ответственным за инвестиционное планирование и отчетность осуществляет их корректировку.

К функциям **Ответственного за консолидацию электросетевых активов** относится осуществление мероприятий по консолидации электросетевых активов. В рамках данных функций Ответственный за консолидацию

электросетевых активов инициируют инвестиционные проекты по консолидации электросетевых активов, а также формируют перечень целесообразных для реализации в следующем плановом периоде инвестиционных проектов по консолидации. При этом они несут ответственность за обоснование данных и целесообразность реализации инициированных инвестиционных проектов по консолидации (техническое, экономическое и т.д.) с указанием прогнозных величин ТЭП и количественных показателей, характеризующих результат достигаемой цели до реализации инвестиционных проектов и после.

При исполнении инвестиционной программы Ответственный за консолидацию электросетевых активов несет ответственность за осуществление мероприятий по консолидации электросетевых активов, включенных в инвестиционную программу в рамках установленных сроков, стоимости, технически и иных требований (готовит необходимую документацию по приобретаемым активам, организует участие Общества в закупочных процедурах и т.д.). При использовании проектного управления разграничение функций и ответственности по реализации проекта и по его окончанию определяется Уставом проекта. К функциям **Ответственного за ценообразование на стадии планирования инвестиционных проектов** относится:

- Определение плановой стоимости инвестиционных проектов в прогнозных ценах с учетом снижения инвестиционных расходов в соответствии с целевыми показателями, установленными Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 03.04.2013 № 511-р.;
- Проверка сметной стоимости по объектам, стоимость которых превышает установленную инвестиционной программой;
- Экспертиза сметной стоимости по объектам строительства, стоимостью свыше 500 млн.руб.;

При формировании инвестиционной программы Общества Ответственный за ценообразование на стадии планирования инвестиционных проектов несет ответственность за соблюдение Регламента подготовки, согласования и утверждения ТТ, ТЗ, ЗП и ПСД на сооружение, техническое перевооружение и реконструкцию объектов ПАО "МОЭСК" напряжением 35-220 кВ утвержденного приказом ПАО МОЭСК от 16.06.2015 № 688.

К функциям **Ответственного за ценообразование на стадии реализации инвестиционных проектов** относится:

- обеспечение проведения внутренней экспертизы проектной документации перед направлением на внешнюю экспертизу;
- обеспечение согласования проектной документации, разработанной проектными организациями;
- осуществление контроля за стоимостными показателями строящихся/реконструируемых объектов с целью недопущения необоснованного роста затрат;
- осуществление мероприятий, направленных на обеспечение соответствия стоимости вводимых инвестиционных проектов утвержденной проектно-сметной документации с учетом снижения инвестиционных расходов в соответствии с целевыми показателями, установленными, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 03.04.2013 № 511-р;
- обеспечение обязательной проверки достоверности определения сметной стоимости приоритетных инвестиционных проектов в органах государственной экспертизы без передачи полномочий по прохождению экспертизы подрядной организации.

При реализации инвестиционной программы Общества Ответственный за ценообразование на стадии реализации инвестиционных проектов несет ответственность за необоснованное удорожание инвестиционных проектов без внесения в установленном порядке изменений в существующую инвестиционную программу.

К функциям **Ответственного за расчет экономической эффективности** относится осуществление мероприятий по расчету экономической эффективности инвестиционных проектов, программ, целевых программ, иницируемых для включения в инвестиционную программу Общества, в соответствии с методическими рекомендациями по расчету экономической эффективности инвестиционных проектов и программ, целевых программ.

При проведении расчетов экономической эффективности инвестиционных проектов несет ответственность за корректность и своевременность представляемых расчетов. Ответственность за достоверность и своевременность представляемых исходных данных, используемых в расчетах экономической эффективности, несут профильные подразделения Общества, в чьей зоне ответственности в соответствии с функциональным распределением обязанностей в Обществе находится информация, необходимая для проведения расчетов экономической эффективности инвестиционных проектов.

К функциям **Ответственного за расчет энергетической эффективности** относится осуществление мероприятий по расчету энергетической

эффективности инвестиционных проектов, программ, целевых программ, иницируемых для включения в инвестиционную программу Общества.

При проведении оценки энергетической эффективности инвестиционных проектов несет ответственность за корректность и своевременность представляемых расчетов. Ответственность за достоверность и своевременность представляемых исходных данных, используемых в расчетах энергетической эффективности, несут профильные подразделения Общества, в чьей зоне ответственности в соответствии с функциональным распределением обязанностей в Обществе находится информация, необходимая для проведения расчетов энергетической эффективности инвестиционных проектов.

К функциям Ответственного за утверждение инвестиционной программы в уполномоченном органе исполнительной власти в порядке и в соответствии с требованиями Постановления Правительства Российской Федерации №977 от 01.12.2009 (далее - Ответственный за утверждение ИПР) относится организация своевременного согласования и утверждения инвестиционной программы Общества и инвестиционных программ филиалов Общества в уполномоченных органах власти. При этом он должен соблюдать требования, установленные постановлением Правительства Российской Федерации №977 от 01.12.2009г., по срокам форматам и т.д.

К функциям Ответственного за организацию проведения публичного технологического и ценового аудита инвестиционных проектов Общества (далее ТЦА) относится:

- своевременное рассмотрение и утверждение Советом директоров Общества перечня инвестиционных проектов, подпадающих под критерии проведения ТЦА в соответствии со Стандартом проведения публичного технологического и ценового аудита инвестиционных проектов Общества, утверждённого Советом директоров Общества (протокол от 31.12.2013 №217 (далее Стандарт)
- своевременная и качественная организация проведения ТЦА в соответствии со Стандартом;
- приемка результатов проведения ТЦА и организация технического совещания под председательством заместителя генерального директора – главного инженера с целью утверждения необходимых мероприятий, подлежащих исполнению подрядными организациями;
- обеспечение рассмотрения отчетов о результатах проведения ТЦА на мероприятиях по общественным и экспертным публичным обсуждениям в соответствии со Стандартом

Более подробно функции участников инвестиционной деятельности на всех уровнях управления (Общество, филиал) представлены в Приложении 2 к настоящему Положению.

3.3. Участие акционеров в управлении инвестиционной деятельностью Общества

Со стороны акционеров Общества контроль за инвестиционной деятельностью осуществляется методами корпоративного управления. В частности, посредством участия их представителей на Общем собрании акционеров (в Совете директоров Общества и/или в работе Ревизионной комиссии) и принятия решений по вопросам, связанным с инвестиционной деятельностью Общества.

Компетенция и функции органов управления и контроля Общества (Общего собрания акционеров, Совета директоров, единоличного исполнительного органа, коллегиального исполнительного органа, ревизионной комиссии) в рамках инвестиционной деятельности определяются Уставом Общества и иными внутренними нормативными документами Общества.

4. Объекты управления и элементы учета, структура инвестиционной программы

Инвестиционная программа является основным инструментом управления инвестиционной деятельностью Общества. Инвестиционная деятельность Общества подлежит регулированию со стороны Минэнерго РФ. В связи с этим выделяются несколько уровней управления (формирования, согласования, утверждения и контроля) инвестиционной программы Общества:

- Внутренний (Общество, в т. ч. исполнительный аппарат Общества, филиалы и дочерние и зависимые общества);
- Внешний (акционеры Общества, Минэнерго РФ, Субъекты РФ и иные внешние субъекты).

Выделение объектов управления и элементов учета производится в соответствии с учетом требований внутренних (принятыми правилами управления и учета в Обществе) и внешних уровней управления.

Элементы учета

Для целей учета инвестиционных затрат Общества используется понятие Титул (см. определение в разделе Глоссарий). Титул является базовым элементом Инвестиционной программы Общества. В данной детализации

происходит сбор затрат по инвестиционной деятельности на статьях бухгалтерского учета.

Инвестиционные проекты

Объектом управления инвестиционной деятельностью на уровне Общества является инвестиционный проект (см. определение в разделе Глоссарий). Инвестиционная программа Общества состоит из перечня инвестиционных проектов, по которым принято решение о целесообразности их реализации (подробнее см. раздел 6.2). Инвестиционный проект может состоять из одного или нескольких Титулов. Решение об объединении Титулов в инвестиционный проект принимаются специалистами Общества в зависимости от:

- организации управления проведения работ;
- технологических особенностей реализации работ на объектах;
- возможности разделения результатов работ на одном или нескольких объектах;
- иных факторов,

за исключением случая наличия смешанных физических параметров инвестиционного проекта (присутствуют физические характеристики мощности (МВа) и линейного объекта (км (ВЛ или КЛ))). В этом случае инвестиционный проект может объединять несколько титулов с разными физическими параметрами (МВа и км), но при этом формирование инвестиционной программы осуществляется с указанием данных титулов под общим инвестиционным проектом, в котором данные титула объединены.

Частным случаем является соответствие одного инвестиционного проекта одному Титулу. Инвестиционный проект, состоящий из двух и более титулов, финансируемый за счет средств федерального бюджета, средств бюджетов субъектов Российской Федерации, средств государственных бюджетных и внебюджетных фонда подлежит потитульной расшифровке с момента включения данного проекта в инвестиционную программу.

Инвестиционные проекты различаются по величине капитальных вложений (см. Приложение 3), видов строящихся и реконструируемых объектов, социально-политической значимостью, наличием экономической эффективности и другим факторам.

Формирование и утверждение краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы в рамках программы на период тарифного регулирования Общества для целей внутреннего управления осуществляется в детализации до инвестиционных проектов, независимо от их значимости и величины капитальных вложений в разрезе субъектов РФ и в целом по Обществу.

Формирование долгосрочной (на 6 лет) инвестиционной программы Общества для целей внутреннего управления и для целей рассмотрения Советом директоров Общества осуществляется в детализации до инвестиционных проектов по следующим инвестиционным проектам:

- приоритетных проектам;
- по проектам, включенным в годовую инвестиционную программу.

Остальные проекты могут быть объединены в программы и подпрограммы и оцениваться по совокупным параметрам.

Для целей утверждения инвестиционных программ в Минэнерго России формат представления и утверждения инвестиционных программ устанавливается действующими нормативными распорядительными документами, в т. ч. постановлениями Правительства РФ, субъектов РФ и приказами Минэнерго России.

Управление приоритетными проектами и программами

С целью повышения качества управления планированием и реализацией инвестиционной программы Общества в ней выделяются приоритетные инвестиционные проекты. Остальные инвестиционные проекты объединяются в программы и подпрограммы. Контроль и управление инвестиционными проектами с частичным или полным финансированием за счёт средств федерального бюджета осуществляется отдельно по каждому проекту, с выделением группы проектов в отдельную подпрограмму инвестиционной программы.

Выделение проектов, программ и подпрограмм решает следующие задачи:

- a. Внедрение Обществом технологии проектного управления при реализации капитального строительства. Что подразумевает формирование команды руководителей проектов, обучение персонала навыкам проектного управления, разработку и принятие необходимых регламентирующих документов, выстраивание соответствующих отношений с подрядными организациями.
- b. Разграничение полномочий и ответственности между Обществом и внешними регулирующими организациями за принятие решения о включении и последующей корректировке в программах конечного перечня проектов в инвестиционной программе Общества. Советом директоров Общества осуществляется контроль исполнения инвестиционной программы в разрезе инвестиционных проектов первого года, приоритетным проектам, программам и подпрограммам при рассмотрении долгосрочной инвестиционной программы Общества. При контроле исполнения годовой инвестиционной программы Советом директоров Общества осуществляется рассмотрение в разрезе инвестиционных проектов.

Инвестиционная программа имеет следующую структуру:

1. Приоритетные проекты
2. Группы программ
 - 2.1. Программы Общества
 - 2.1.1. Программы филиалов
 - 2.1.2. Подпрограммы Общества

Выделение приоритетных проектов производится в соответствии с Порядком выделения объектов управления, приведенным в Приложении 4 настоящего Положения.

Перечень Групп программ и подпрограмм неизменен и утверждается в рамках Приложения 4 настоящего Положения.

Программы Общества и его филиалов входят в состав групп программ и выделяются на уровне управления исполнительного аппарата Общества и филиалов в соответствии с Порядком выделения объектов управления (см. Приложение 4). Программы Общества всегда имеют детализацию до программ филиалов. При организации управления (назначения руководителей программ и распределения полномочий и ответственности) исполнительный аппарат Общества и/или филиалы выбирают следующие схемы управления программами:

- Назначение специалиста исполнительного аппарата Общества руководителем программы Общества. При этом разбивка программ Общества на программы филиалов осуществляется с целью получения дополнительной аналитики, используемой в т. ч. для защиты инвестиционной программы в регулирующих органах.
- Назначение специалиста филиала руководителем программы филиала, без назначения руководителя программы Общества. При этом Программа Общества является объектом группировки программ филиалов.
- Назначение одновременно руководителей программ Общества и филиалов с разделением зон ответственности и полномочий.
- Назначение ответственных за отдельные этапы реализации программ (функциональное управление). Организация работ будет осуществляться без использования технологии проектного управления.

Таким образом, приоритетные проекты, программы и подпрограммы являются объектами управления на всех уровнях управления – внутреннем (Общество, филиалы) и внешнем (акционеры Общества, Субъект РФ, Минэнерго РФ).

Ответственность за формирование, своевременное исполнение, утверждение инвестиционной программы Общества в соответствии с требованиями и в порядке, установленном действующим законодательством, несет Генеральный директор Общества.

Ответственность за объективное соответствие реализованной краткосрочной и/или долгосрочной инвестиционной программы Общества утвержденной Минэнерго России несет Генеральный директор Общества.

5. Процессы управления инвестиционной деятельностью Общества

5.1. Состав процессов управления инвестиционной деятельностью

Система управления инвестиционной деятельностью представляет собой систему взаимосвязанных процессов, комплекс которых позволяет реализовывать задачи управления инвестиционной деятельностью Общества (см. Приложение 5).

Система управления инвестиционной деятельностью состоит из следующих процессов:

- 1) *Инициация инвестиционных проектов.* Обеспечивает формирование перечня инвестиционных проектов, целесообразных для реализации.
- 2) *Формирование инвестиционной программы* на очередной плановый период. В рамках данного процесса осуществляется выбор инвестиционных проектов из перечня инвестиционных проектов, инициированных в рамках предыдущего процесса, и их включение в инвестиционную программу Общества с учетом соблюдения сценарных условий формирования инвестиционных программ.
- 3) *Корректировка инвестиционной программы.* Осуществляется при необходимости внесения изменений в утвержденную инвестиционную программу.
- 4) *Координация и мониторинг исполнения инвестиционной программы.* Относится к операционному управлению, нацеленному на своевременное выполнение утвержденной инвестиционной программы. К задачам мониторинга исполнения относится отслеживание и своевременное реагирование на негативные события и тенденции, возникающие в процессе реализации инвестиционной программы Общества.
- 5) *Формирование отчетности и анализ исполнения инвестиционной программы.* Является регулярным процессом, по результатам которого принимаются решения, относящиеся как к исполнению инвестиционной программы, так и к необходимости ее корректировки.

Подробнее описание данных процессов, а также их правил и алгоритмов см. п. 5.2-5.7.

5.2. Процесс инициации инвестиционных проектов

5.2.1. События, запускающие процесс инициации инвестиционных проектов

Процесс инициации инвестиционных проектов запускается при возникновении необходимости и/или возможности реализации инвестиционного проекта. К событиям, запускающим процесс инициации инвестиционных проектов, относятся:

- Информация о техническом состоянии электросетевых объектов;
- Появление заявки или заключение договора на технологическое присоединение;
- Появление предписаний Ростехнадзора, организаций, контролирующих пожарную безопасность для устранения;
- Утверждение схемы и программы развития электроэнергетики субъекта РФ;
- Утверждение новой или измененной существующей схемы развития электрических сетей 35 кВ и ниже;
- Поступление информации об утвержденной инвестиционной программе ПАО «ФСК ЕЭС» и генерирующих компаний;
- Заключение соглашения с администрациями регионов;
- Утверждение на Совете директоров Общества целевых программ;
- Поступление требований ПАО «СО ЕЭС»;
- Появление возможности консолидации электросетевых активов;
- иные события.

5.2.2. Последовательность действий по инициации инвестиционных проектов

При наступлении одного из указанных выше событий запускается процесс инициации инвестиционного проекта. Результатом данного процесса является инвестиционный проект, целесообразный для реализации в Обществе, имеющий соответствующее обоснование и оформленный соответствующим образом.

Процесс инициации инвестиционных проектов состоит из следующих этапов:

1. Появление необходимости и/или возможности реализации инвестиционного проекта.

Данный этап запускает процесс инициации инвестиционного проекта. Основная задача данного этапа – мониторинг и своевременное реагирование на указанные выше события, последующий анализ целесообразности реализации инвестиционного проекта, определение предварительных параметров инвестиционного проекта.

2. Принятие решения о дальнейшем рассмотрении вопроса о реализации инвестиционного проекта.

На данном этапе осуществляется первичный отбор инвестиционных проектов, более подробная проработка его параметров, производится техническая оценка возможности его реализации.

3. Формирование обосновывающих материалов.

Обосновывающие материалы инвестиционного проекта формируются его инициатором, который может привлекать для этого других специалистов Общества. Расчет экономической эффективности инвестиционного проекта осуществляется Ответственным за расчет экономической эффективности. Инициатор, а также привлеченные им специалисты Общества несут ответственность за достоверность информации, содержащейся в обосновывающих материалах.

Более подробно состав обосновывающих материалов см. раздел 5.2.3.

4. Принятие решения о целесообразности реализации инвестиционного проекта.

На данном этапе на основе обосновывающих материалов принимается решение о целесообразности реализации инвестиционного проекта. При этом может быть установлен плановый срок его начала. Окончательное решение о сроке реализации осуществляется в рамках процесса формирования инвестиционной программы на очередной плановый период, в рамках которого из всех инициированных проектов выбираются наиболее приоритетные с учетом соблюдения Сценарных условий формирования инвестиционной программы.

5.2.3. Требования к составу обосновывающих материалов инвестиционного проекта

Обосновывающие материалы формируются по каждому инвестиционному проекту.

В зависимости от масштаба инвестиций обосновывающие материалы по ним оформляются в виде бизнес-плана инвестиционного проекта и пояснительных записок к нему, сокращенного бизнес-плана инвестиционного проекта и пояснительных записок к нему или пояснительной записки и расчетов эффективности. По переходящим объектам (реализация инвестиционного проекта или его финансирование

началось в предыдущие периоды) обосновывающие материалы ежегодно должны быть актуализированы и приведены в соответствие с требованиями настоящего Положения.

Бизнес план инвестиционного проекта (см. Приложения 6 и 7) готовится по приоритетных инвестиционным проектам и целевым программам (критерии отнесения инвестиционных проектов к приоритетным проектам представлены в Приложении 3).

Сокращенный бизнес-план инвестиционного проекта (см. Приложения 6 и 8) готовится по инвестиционным проектам и объектам инвестиций, относящимся к категории средних проектов в соответствии с классификацией, приведенной в Приложении 3.

Пояснительная записка (см. Приложение 9) готовится по инвестиционным проектам, относящимся к категории мелких проектов в соответствии с классификацией, приведенной в Приложении 3.

Обосновывающие материалы по инвестиционным проектам, реализация которых осуществляется с использованием средств федерального бюджета, предоставляются дополнительно в форматах и в соответствии с требованиями, установленными Постановлением Правительства РФ от 12 августа 2008 г. №590.

5.2.4. Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта с целью анализа целесообразности его реализации

При принятии решения о включении инвестиционного проекта в инвестиционную программу (целесообразности реализации инвестиционного проекта) показатели экономической эффективности учитываются во всех случаях, кроме инвестиционных проектов, реализация которых осуществляется с использованием средств федерального бюджета, где проводится дополнительная оценка в соответствии с пунктом 13 раздела III Постановления Правительства РФ от 12 августа 2008 г. №590.

При этом показателями экономической эффективности являются:

- 1) Чистый денежный поток;
- 2) Внутренняя норма доходности;
- 3) Срок окупаемости (простой и дисконтированный);
- 4) Отношение выгоды/ затраты (при наличии доходной части).

Нормативная величина указанных показателей устанавливается Сценарными условиями, разработанными в рамках подготовки решения для Совета директоров Общества, а также дополнительными требованиями Общества. Используемая при расчете указанных показателей ставка дисконтирования устанавливается Сценарными условиями.

Расчет экономической эффективности проекта осуществляется на основе методических рекомендаций по расчету экономической эффективности инвестиционного проекта.

5.3. Процесс формирования долгосрочной (на 6 лет) и краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы Общества в рамках программы на период тарифного регулирования

5.3.1. Состав плановых документов по инвестиционной программе Общества

Инвестиционная программа Общества состоит из двух основных плановых документов:

1) Долгосрочной инвестиционной программы (на 6 лет).

Разработка долгосрочной инвестиционной программы осуществляется с целью формирования мероприятий по достижению долгосрочных целей Общества (стратегии).

2) Краткосрочной инвестиционной программы (на 1 год) в рамках программы на период тарифного регулирования.

Краткосрочная инвестиционная программа формируется с целью обеспечения выполнения задач, установленных в долгосрочном плане, и представляет собой детализированный план мероприятий первого года долгосрочного плана.

Долгосрочная и краткосрочная инвестиционные программы Общества формируются в разрезе субъектов РФ и в целом по Обществу и состоят из комплекта форматов, состав которых устанавливается нормативными актами РФ, а также Регламентом формирования, корректировки инвестиционной программы и подготовки отчетности об ее исполнении в Обществе.

Краткосрочная инвестиционная программа формируется на основании долгосрочной инвестиционной программы, утвержденной в установленном законом порядке в рамках периода тарифного регулирования.

5.3.2. Последовательность действий по формированию долгосрочной (на 6 лет) инвестиционной программы Общества

Процесс формирования долгосрочной (на 6 лет) инвестиционной программы Общества является ежегодным и регламентируется Регламентом формирования, корректировки инвестиционной программы и подготовки отчетности об исполнении инвестиционной программы, повышения инвестиционной эффективности и сокращения расходов в Обществе (последовательность шагов, сроки, ответственные). Сроки формирования и подготовки материалов для направления предложений по подготовке и реализации бюджетных инвестиций из федерального бюджета в объекты капитального строительства определяются исходя из требования пункта 13 раздела II Постановления Правительства РФ от 29 декабря 2007 г. №1010 и

увязываются с общим процессом и сроками формирования долгосрочной инвестиционной программы.

Данный процесс состоит из следующих этапов (см. Приложение 10):

1. Формирование долгосрочной (на 6 лет) инвестиционной программы Общества.

Формирование инвестиционной программы Общества осуществляется «снизу вверх» в соответствии со структурой участников инвестиционной деятельности. При формировании долгосрочной инвестиционной программы Общество руководствуется Сценарными условиями и источниками финансирования на соответствующий период планирования.

Требования к формированию инвестиционной программы Общества см. раздел 5.3.5.

2. Согласование долгосрочной инвестиционной программы Общества в рамках подготовки решения для Совета директоров Общества.

На данном этапе сформированная и согласованная на уровне Общества долгосрочная инвестиционная программа согласовывается в рамках подготовки решения для Совета директоров Общества.

3. Рассмотрение на Совете директоров Общества вопроса о поручении Генеральному директору Общества утвердить долгосрочную инвестиционную программу в Минэнерго РФ.

На данном этапе Советом директоров Общества рассматривается вопрос о поручении Генеральному директору Общества утвердить долгосрочную инвестиционную программу в Минэнерго РФ.

4. Передача долгосрочной инвестиционной программы в Минэнерго РФ.

В целях проведения общественного обсуждения проекта инвестиционной программы Общество обеспечивает публикацию информации об инвестиционной программе, одобренной Советом Директоров Общества в соответствии со стандартами раскрытия информации на официальном сайте федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и на официальном сайте Общества, ежегодно, до 1 марта в форме электронных документов в соответствии с формами, правилами заполнения указанных форм и требованиями к их форматам раскрытия, утверждаемыми Минэнерго России в объеме, предусмотренном стандартами раскрытия информации.

Общество не позднее 5 апреля года текущего года, размещает на официальном сайте системы в соответствии со стандартами раскрытия

информации и официальном сайте Общества проект инвестиционной программы, доработанный по результатам общественного обсуждения, сводку поступивших предложений с указанием по каждому из них мотивированной позиции, содержащей информацию об учете в проекте инвестиционной программы такого предложения или об отказе от его учета и другую информацию, предусмотренную Правилами утверждения инвестиционных программ субъектов электроэнергетики, в уставных капиталах которых участвует государство, и сетевых организаций, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 01.12.2009 № 977, постановлением Правительства Российской Федерации от 16.02.2015 № 132 и направляет с использованием официального сайта системы заявление об утверждении инвестиционной программы в Минэнерго России.

В случае отсутствия возможности размещения на официальном сайте системы информации, предусмотренной постановлением Правительства Российской Федерации от 16.02.2015 № 132, Правилами утверждения инвестиционных программ субъектов электроэнергетики, утвержденными постановлением Правительства Российской Федерации от 01.12.2009 № 977 и (или) стандартами раскрытия информации, вследствие возникновения у оператора системы технических, программных неполадок или иных проблем субъекты электроэнергетики, государственные органы и организации представляют указанную информацию в Минэнерго России в порядке, предусмотренном пунктом 9 Правил утверждения инвестиционных программ субъектов электроэнергетики, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 1.12.2009 № 977 и постановлением Правительства Российской Федерации от 16.02.2015 № 132.

5. Согласование и утверждение долгосрочной инвестиционной программы Общества Минэнерго РФ.

На данном этапе Субъект(ы) РФ, Минэнерго РФ, а также иные субъекты в соответствии с законодательством РФ рассматривают сформированную Обществом долгосрочную инвестиционную программу, формируют свои замечания и предложения. В рамках данного этапа происходит обсуждение замечаний с Обществом, а также уточнение долгосрочной инвестиционной программы Общества по результатам согласования.

6. Рассмотрение отчета Генерального директора Общества об утверждении долгосрочной инвестиционной программы в Минэнерго РФ на Совете директоров Общества.

На данном этапе Совет директоров Общества рассматривает отчет Генерального директора Общества о выполнении поручения утвердить долгосрочную инвестиционную программу в Минэнерго РФ. В случае принятия решения о том, что указанное поручение не было выполнено, Совет

директоров Общества может поручить Генеральному директору Общества скорректировать утвержденную инвестиционную программу в установленном законом порядке.

5.3.3. Последовательность действий по формированию краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы Общества в рамках программы на период тарифного регулирования

Процесс формирования краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы Общества в рамках программы на период тарифного регулирования является ежегодным и регламентируется Регламентом формирования, корректировки инвестиционной программы и подготовки отчетности об исполнении инвестиционной программы, повышения инвестиционной эффективности и сокращения расходов в Обществе (последовательность шагов, сроки, ответственные).

Данный процесс состоит из следующих этапов (см. Приложение 11):

1. Формирование краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы Общества в рамках программы на период тарифного регулирования.

На данном этапе осуществляется формирование краткосрочной инвестиционной программы Общества, ее согласование. При этом Общество руководствуется долгосрочной инвестиционной программой, утвержденной в соответствии с требованиями действующего законодательства, сценарными условиями формирования инвестиционных программ и источниками финансирования на соответствующий период планирования.

2. Согласование краткосрочной инвестиционной программы Общества в рамках подготовки решения для Совета директоров Общества.

На данном этапе сформированная и согласованная на уровне Общества краткосрочная инвестиционная программа согласовывается в рамках подготовки решения для Совета директоров Общества о рассмотрении краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы в рамках программы на период тарифного регулирования в составе Бизнес-плана Общества.

3. Передача краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы в рамках программы на период тарифного регулирования в Минэнерго РФ.

В соответствии с нормативными актами РФ Общество обязано предоставить свою краткосрочную инвестиционную программу в Минэнерго РФ до 15 декабря года, предшествующего плановому. Инвестиционная программа Общества, направляемая в Минэнерго РФ, должна быть согласована в рамках подготовки решения для Совета директоров Общества.

4. Включение краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы в рамках программы на период тарифного регулирования в состав бизнес-плана Общества.

На данном этапе краткосрочная инвестиционная программа в рамках программы на период тарифного регулирования включается в состав Бизнес-плана Общества.

5. Утверждение бизнес-плана Общества в том числе краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы Общества.

На данном этапе на Совете директоров Общества рассматривается вопрос об утверждении Бизнес-плана Общества, в т.ч. краткосрочной инвестиционной программы в рамках программы на период тарифного регулирования в составе Бизнес-плана.

5.3.4. Состав источников финансирования инвестиционной программы Общества

В состав источников финансирования инвестиционной программы Общества входят собственные и привлеченные источники.

К *собственным источникам* Общества относятся:

- Амортизация;
- Неиспользованная амортизация прошлых лет;
- Чистая прибыль отчетного года;
- Дополнительная эмиссия акций Общества;
- Прочие собственные источники.

К *привлеченным источникам* Общества относятся:

- Заемные средства;
- Средства федерального бюджета;
- Средства местных бюджетов;
- Авансы, полученные от платы за технологическое присоединение.

При планировании источников финансирования Общество учитывает их неиспользованный остаток. При этом не допускается планирование превышения использования источников в предыдущих периодах.

5.3.5. Требования к формированию долгосрочной (на 6 лет) и краткосрочной (на 1 год) инвестиционной программы Общества в рамках программы на период тарифного регулирования

Являясь инструментом достижения долгосрочных целей и задач Общества, долгосрочная инвестиционная программа должна формироваться на основе принятой стратегии Общества, выполнять принятые решения Совета директоров Общества, учитывать внешние и внутренние требования, к которым относятся:

- Законодательные документы, регулирующие инвестиционную деятельность электросетевых компаний;
- Схемы развития электрических сетей 35 кВ и ниже (за исключением проектов (объектов), включенных в Программу консолидации электросетевых активов);
- Схемы и программы развития электроэнергетики субъекта (за исключением проектов (объектов), включенных в Программу консолидации электросетевых активов);
- Поддержание высокого технического состояния электросетевых объектов;
- Предписания Ростехнадзора, организаций, контролирующих безопасность, в т. ч. пожарную для устранения;
- Учет требований ПАО «СО ЕЭС»;
- Согласование с инвестиционными программами ПАО «ФСК ЕЭС» и генерирующих компаний;
- Выполнение взятых на себя обязательств перед Субъектами РФ;
- Полученные от потребителей заявки и заключенные договора на технологическое присоединение, прогнозы объемов технологического присоединения (в разрезе субъектов РФ, узлов, объектов, групп заявителей);
- иные требования.

В процессе формирования долгосрочной инвестиционной программы необходимо учитывать Сценарные условия формирования инвестиционных программ Общества, целевые программы и Программы консолидации электросетевых активов, утвержденные Советом директоров Общества с учетом доступных источников финансирования.

Краткосрочная инвестиционная программа Общества является уточненным планом долгосрочной инвестиционной программы. При этом в ней должно учитываться: текущее финансовое состояние Общества, Сценарные условия формирования инвестиционных программ, сезонные особенности реализации

инвестиционных проектов, фактическое исполнение работ, появление новых требований, ограничений и другое.

5.4. Координация и мониторинг исполнения инвестиционной программы

Процесс координации исполнения инвестиционной программы Общества относится к операционному управлению реализацией инвестиционных проектов. Основной задачей данного процесса является своевременное выполнение инвестиционной программы при сохранении запланированных и утвержденных технических параметров инвестиционных проектов, стоимостных показателей, показателей экономической и энергетической эффективности инвестиционных проектов и инвестиционной программы в целом и др.

При этом исполнение инвестиционной программы Общества осуществляется в двух формах:

1) Проектное управление.

Проектное управление применяется для реализации приоритетных инвестиционных проектов, целевых программ, где выделяется один ответственный за реализацию проекта (Руководитель проекта), целевой программы. Более подробно см. раздел 6.

2) Функциональное управление.

В остальных случаях реализация проектов осуществляется в соответствии с функциональным распределением обязанностей и полномочий, закрепленных внутренними нормативными документами Общества.

За реализацию инвестиционной программы и включенных в её состав инвестиционных проектов в установленные сроки, надлежащего качества, с не превышением стоимости инвестиционных проектов над запланированными утвержденными параметрами при любой форме исполнения инвестиционной программы ответственность несет Генеральный директор Общества.

Исполнение инвестиционной программы состоит из следующих основных этапов:

1. Детализированное планирование графика и процессов реализации проектов в рамках проектного управления - календарно - сетевое планирование и формирование процессинговых линеек;

2. Планирование графика и процессов реализации проектов в соответствии установленным форматом календарно-сетевых графиков реализации проектов;
3. Подготовка и получение исходно - разрешительной документации;
4. Получение землеотвода;
5. Разработка и утверждение в установленном порядке технического задания на проведение ПИР;
6. Подготовка необходимой документации для осуществления закупок услуг по проведению ПИР;
7. Заключение и подписание договоров с подрядчиками и поставщиками;
8. Выплата авансовых платежей по заключенным с подрядчиками договорам на выполнение ПИР;
9. Контроль сроков, стоимости и качества выполнения ПИР;
10. Экспертиза (внутренняя/внешняя) и утверждение ПИР в установленном порядке;
11. Расчеты с подрядчиками по ПИР;
12. Подготовка необходимой документации для осуществления закупок услуг по строительству, модернизации, техническому перевооружению, а также по закупке материалов и оборудования (в т.ч. макеты договоров поставки, на СМР, на ПНР, на ПИР);
13. Контракция и организация выполнения поставок, СМР, ПНР, проч.;
14. Организация работ, выполняемых хозяйственным способом;
15. Выплата авансовых платежей по заключенным с подрядчиками договорам на выполнение работ по строительству, модернизации, техническому перевооружению;
16. Контроль сроков, стоимости и качества строительства, модернизации, технического перевооружения, выполняемых подрядчиком;
17. Контроль сроков поставки и стоимости материалов и оборудования, а также их комплектации;
18. Организация работ, выполняемых хозяйственным способом;
19. Приемка выполненных подрядчиком работ по строительству, модернизации, техническому перевооружению, выполняемых подрядчиком;
20. Проведение платежей по результатам приемки выполненных подрядчиком работ (ПИР, СМР, ПНР и т.д.);

21. Приемка объекта в эксплуатацию;

22. Принятие к учету в качестве основного средства.

Основной задачей мониторинга исполнения инвестиционной программы является выявление и своевременное реагирование на негативные события в течение операционного периода.

Порядок, сроки, формы контроля и мониторинга рисков бизнес-процесса «Инвестиционная деятельность» регламентируются Положением о контрольной среде и рисках бизнес-процесса «Инвестиционная деятельность», а также другими внутренними нормативными актами Общества.

На уровне управления исполнительного аппарата Общества выделяется два уровня, на которых осуществляются контроль и координация действий по исполнению инвестиционных проектов:

1) Приоритетные проекты, контроль и координация исполнения которых осуществляется на уровне:

- Формирования и контроля исполнения календарно-сетевых графиков;
- Оценки деятельности Общества по исполнению ИПР в части капитального строительства с выездом на строительные площадки;
- Контроля отсутствия необоснованного удорожания строительства/реконструкции при подписании актов выполненных работ и соответствие стоимости вводимых объектов утвержденной проектно-сметной документации;
- и т.д.

Перечень приоритетных проектов определяется в соответствии с порядком выделения объектов управления, приведенном в Приложении 4.

2) Прочие проекты, мониторинг, контроль и координация действий по исполнению которых, осуществляется на уровне основных показателей по группам программ и программам. Контроль на более детальном уровне осуществляется при необходимости в случае значительных отклонений по отслеживаемым показателям (отклонения от плана, отрицательная динамика и т.д.).

3) На уровне управления филиала Общества и ПО контроль и координация действий по исполнению всех инвестиционных проектов осуществляется на одном уровне, аналогично приоритетным проектам на уровне Общества и филиала.

5.5. Формирование отчетности и анализ исполнения инвестиционной программы Общества

5.5.1. Последовательность действий по формированию отчетности об исполнении инвестиционной программы Общества

Процесс формирования отчетности и анализа исполнения инвестиционной программы Общества носит периодический характер и осуществляется по итогам каждого квартала (кроме 4-го), по итогам года, а также по необходимости.

В рамках данного процесса Общество формирует отчетность об исполнении утвержденной инвестиционной программы. Порядок и форматы формирования указанной отчетности устанавливаются нормативными актами РФ для субъектов электроэнергетики, Регламентом формирования, корректировки инвестиционной программы и подготовки отчетности об исполнении инвестиционной программы, повышения инвестиционной эффективности и сокращения расходов в Обществе, а также в соответствии с требованиями Минэнерго России по форматам и срокам предоставления отчетности по инвестиционным проектам, реализация которых осуществляется с использованием средств федерального бюджета.

Данный процесс состоит из следующих этапов (см. Приложение 12):

1. Формирование отчетности об исполнении инвестиционной программы Общества.

Указанная отчетность формируется Обществом «снизу вверх» в соответствии со структурой участников инвестиционной деятельности в разрезе филиалов Общества (субъектов РФ) и в целом по Обществу в разрезе инвестиционных проектов. Отчетность об исполнении инвестиционной программы подписывается Генеральным директором Общества, после чего направляется на согласование в рамках подготовки решения для Совета директоров Общества.

2. Согласование отчетности об исполнении инвестиционной программы Общества в рамках подготовки решения для Совета директоров Общества.

На данном этапе сформированная и согласованная на уровне Общества отчетность об исполнении инвестиционной программы согласовывается в рамках подготовки решения для Совета директоров Общества.

3. Направление отчетности об исполнении инвестиционной программы Общества в Минэнерго РФ.

Отчетность об исполнении инвестиционной программы Общества, согласованная в рамках подготовки решения для Совета директоров Общества, предоставляется в Минэнерго РФ в порядке, форматах и в

соответствии со сроками, установленными нормативными актами РФ: через 45 дней после окончания отчетного периода - квартальная отчетность и до 01 апреля следующего года за отчетным - годовая отчетность.

4. Утверждение отчетности об исполнении инвестиционной программы на Совете директоров Общества.

Отчетность об исполнении инвестиционной программы утверждается на Совете директоров Общества после ее направления в Минэнерго РФ в составе отчета по исполнению бизнес-плана Общества.

5.5.2. Решения, принимаемые по результатам проведения анализа исполнения инвестиционной программы Общества

При анализе исполнения инвестиционной программы оценка ее исполнения основывается на следующих основных критериях в разрезе субъектов РФ и в целом по Обществу:

- 1) Отклонение факта исполнения от плана инвестиционной программы *по основным финансово-экономическим показателям* (сумма освоения, вводов и выводов основных средств, финансирования и т.д.);
- 2) Отклонение стоимости реализации инвестиционного проекта от утвержденной в ПСД по приоритетным проектам, контролируемым на уровне Общества и Совета директоров Общества.
- 3) Соблюдение плана по *вводу мощностей*;
- 4) Отклонение факта исполнения от плана инвестиционной программы по *основным техническим параметрам* (достижение параметров технического состояния объектов и т.д.);
- 5) Исполнение показателей *эффективности инвестиционной программы (по итогам года)*;
- 6) Отклонения от графиков выполнения работ (календарно-сетевых графиков) по приоритетным проектам, контролируемым на уровне Общества и Совета директоров Общества;
- 7) Отклонение факта финансирования инвестиционной программы от планового объема в целом по инвестиционной программе и в разрезе приоритетных проектов, контролируемых на уровне Общества и Совета директоров Общества.

Процесс формирования отчетности и анализа исполнения инвестиционной программы Общества является основой для принятия решений о:

- необходимости корректировки инвестиционной программы;
- обоснованности инвестиционной программы на очередной период планирования;
- целесообразности реализации инвестиционных проектов;

- премировании или де премировании ответственных за планирование и исполнение инвестиционной программы общества;
- премировании или де премировании ответственных за инициацию инвестиционных проектов;
- премировании или де премировании отдельных ответственных в соответствии с Приложением 2;
- изменение системы планирования и исполнения инвестиционной программы Общества;
- и т.д.

6. Проектное управление

С целью повышения качества выполнения установленных инвестиционной программой требований – по времени, стоимости и соответствию результатов реализации проекта техническим и иным характеристикам, утвержденным в ПСД – *осуществляется внедрение* в Обществе системы проектного управления.

Технология проектного управления применяется в отношении инвестиционных объектов, выделенных в Инвестиционной программе в составе приоритетных проектов, по которым принято решение о переводе их в состав объектов проектного управления.

Для организации процесса проектного управления в Обществе используется система управления проектами. Органы управления проектами в Обществе включают: Управляющий Комитет, Рабочую группу, Руководителя проекта.

Деятельность всех участников проектного управления регламентируется Уставом проекта. Руководитель проекта назначается Приказом Генерального директора Общества.

Распределение компетенций указанных органов в рамках управления проектами происходит следующим образом.

Управляющий комитет – орган в организационной структуре управления проектами. Деятельность Комитета регламентируется Положением об Управляющем комитете.

К компетенции Управляющего комитета относятся ключевые решения по вопросам:

- Внесение изменение в сроки выполнения, стоимость, технические решения и качество работ;
- Отклонений в ходе выполнения проектов, если они превышают допустимые. Область допустимых значений отклонений устанавливается для каждого проекта решением Рабочей группы по основным показателям: сроки, стоимость, качество;
- Совершенствования системы управления проектами.

Рабочая группа – следующий за Комитетом организационный уровень управления проектами. Деятельность Рабочей группы регламентируется Положением о Рабочей группе.

К компетенции Рабочей группы относятся решения вопросов:

- Согласование с Управляющим комитетом внесение изменений в плановые сроки и ресурсы проектов, планируемые изменения в ходе реализации проектов;
- Контроля хода реализации инвестиционных проектов на основании отчетности Руководителей проектов и анализа Календарно-сетевых графиков;
- Отклонений в ходе выполнения проектов, если они не выше планируемых отклонений и т.д.

Руководитель проекта – работник Общества, назначаемый Генеральным директором Общества – лицо, ответственное за реализацию проекта в Обществе, к компетенции которого относятся решения вопросов:

- Формирования отчетности по проекту;
- Принятия решений внутри Команды управления проектом в рамках плановых ресурсов;
- Контроля хода инвестиционного проекта, на основании отчетности Команды управления проектом и анализа Календарно-сетевого графика проекта;
- Принятие мер по устранению отклонений в ходе выполнения проекта, если они не выше планируемых отклонений и т.д.

Деятельность Руководителя проекта регламентируется Уставом проекта, в котором определены:

- Задачи Руководителя проекта;
- Функции и должностные обязанности Руководителя проекта.

Процесс проектного управления обеспечивается следующими нормативными документами:

- Положение о Рабочей группе,
- Положение об Управляющем комитете;
- Должностными инструкциями;
- Типовым Уставом проекта;
- Типовыми календарно-сетевыми графиками.

Для успешного внедрения системы проектного управления в Обществе на регулярной основе организуется обучение и аттестация персонала, участвующего в проектном управлении, а также внедряются современные инструменты информационного обеспечения деятельности в области проектного управления.