

Открытое акционерное общество «Специализированная электросетевая сервисная компания Единой национальной электрической сети»

**ПРОТОКОЛ № 13**  
**заседания Совета директоров**  
**(заочное голосование)**

Москва

Дата проведения заседания: «31» декабря 2008 года.

В голосовании приняли участие:

Председатель Совета директоров – А.Н. Раппопорт

Члены Совета директоров: М.Ю.Тузов, В.А. Васильев, А.А.Демин, Н.М.Коробков.

Члены Совета директоров А.Н. Чистяков и В.П. Дикой участия в голосовании не приняли.

В голосовании приняли участие 5 из 7 избранных членов Совета директоров.

Секретарь Совета директоров – Е.О. Крассов.

Кворум имеется.

**Повестка дня:**

1. Об утверждении бизнес-плана ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» на 2009 год.

**Рассмотрели:**

1. Об утверждении бизнес-плана ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» на 2009 год.

**Решили:**

1.1. Утвердить бизнес-план ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» на 2009 г. в соответствии с приложением 1 к настоящему решению Совета директоров ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС».

«ЗА» - А.Н. Раппопорт, М.Ю.Тузов, В.А. Васильев, А.А.Демин, Н.М.Коробков  
- всего 5 голосов.

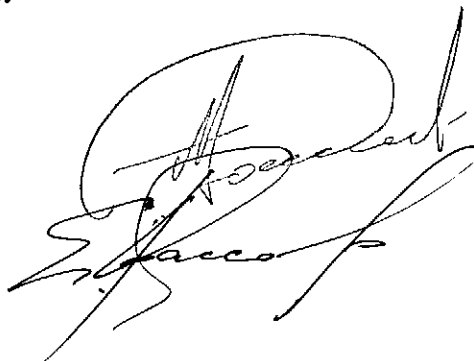
«ПРОТИВ» - нет

«ВОЗДЕРЖАЛСЯ» - нет

*Решение принято единогласно.*

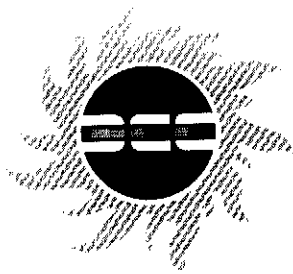
Председатель  
Совета директоров

Секретарь Совета директоров



А.Н. Раппопорт

Е.О. Крассов



# **ЭЛЕКТРОСЕТЬСЕРВИС**

ЕДИНОЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ СЕТИ

Приложение № 1  
к решению Совета директоров  
ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» от 31.12.2008  
(протокол № 13)

Утвержден решением Совета директоров  
ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» от 31.12.2008  
(протокол № 13)

Председатель Совета директоров  
ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС»

А.Н. Раппопорт

## **Бизнес-план на 2009 год и прогнозные показатели на 2010-2011 годы**

Открытого акционерного общества «Специализированная электросетевая  
сервисная компания Единой национальной электрической сети»  
**ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС»**

Местонахождение: 115035, г. Москва,  
ул. Садовническая, дом 27, стр. 8  
Почтовый адрес: 115035, г. Москва,  
ул. Садовническая, дом 27, стр. 8

Дата государственной регистрации 16.01.08  
Регистрационный номер (ОГРН) 1087746060676

Генеральный директор  
ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» Н.М. Коробков

Директор по производству - главный инженер  
ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» А.А. Назаров

Директор  
по экономике и финансам  
ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» А.А. Поклонский

г. Москва  
2008 год

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ .....	3
1. Введение (общие сведения).....	4
2. Уставный капитал.....	5
3. Стратегия.....	5
3.1. Описание стратегических целей Общества .....	7
3.2. Маркетинговая стратегия .....	8
3.3. Производственная стратегия .....	8
3.4. Инвестиционная стратегия .....	9
3.5. Стратегия в области системы управления (включая управление персоналом) .....	9
3.6. Ключевые показатели эффективности ДЗО.....	11
3.7. Выявленные стратегические риски и предложения по их преодолению .....	12
3.8. Ключевые задачи Общества на годовой период планирования .....	12
4. Обоснование достижения КПЭ .....	12
4.1. Предположения и ограничения, учтенные при планировании. Факторы, определяющие планируемый финансовый результат.....	12
4.2. Краткий анализ основных рисков, возникновение которых может препятствовать достижению.....	13
4.3. Основные источники повышения эффективности, примененные менеджментом компании при разработке бизнес-плана в целях достижения КПЭ; их отражение в программе управления издержками. ....	13
5. Маркетинг .....	15
5.1. Оценка и анализ рынков сбыта продукции (услуг).....	15
6. Производственная программа .....	15
7. Динамика и структура затрат .....	17
7.1. Анализ затрат .....	17
7.2. Анализ показателей производительности .....	18
8. Инвестиционная деятельность .....	19
9. Прогноз финансового состояния.....	20
10. Другие аспекты деятельности Общества в планируемом периоде и на перспективу, важные с точки зрения менеджмента компании. ....	21

## 1. Введение (общие сведения)

Полное наименование	Открытого акционерного общества «Специализированная электросетевая сервисная компания Единой национальной электрической сети»
Сокращенное наименование	ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС»
Местонахождение	115035, г. Москва, ул. Садовническая, дом 27, стр. 8
Дата государственной регистрации	16.01.08
ОГРН	1087746060676
ИНН	7705825187
КПП	770501001
Дата начала производственной деятельности	03.04.08
Основные направления деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ремонт оборудования электрических сетей</li><li>• Техническое обслуживание оборудования электрических сетей</li><li>• Диагностические обследования оборудования электрических сетей</li></ul>
Участие в иных организациях	нет
Структура общества	В состав ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» входит 8 филиалов 1. филиал ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» СПб Электросетьремонт 2. филиал ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» Михайловская СПб 3. филиал ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» Новгородская СПб 4. филиал ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» Средневожская СПб 5. филиал ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» Южная СПб 6. филиал ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» Новосибирская СПб 7. филиал ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» Уральская СБ 8. филиал ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» Западно-Сибирская СБ

## **2. Уставный капитал**

Размер уставного капитала при учреждении: 953 804 000 рублей.

Срок оплаты 50% уставного капитала 03.04.08

Срок оплаты оставшихся 50% уставного капитала – до 16.01.09

Форма оплаты: денежные средства.

100% акций ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» принадлежат ОАО «ФСК ЕЭС».

Денежные средства, получаемые ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» в качестве взноса учредителя в уставный капитал, направляются на выкуп имущества ОАО «ФСК ЕЭС», используемого ранее филиалом ОАО «ФСК ЕЭС» по специальным работам в электрических сетях «Электросетьсервис». Согласованный график выкупа имущества приведен в приложениях. Имущество, которое не будет выкуплено по согласованному графику, предполагается внести в качестве оплаты дополнительной эмиссии акций ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС». Ожидаемый размер дополнительной эмиссии составляет 455 млн. руб. и будет уточнен до 01.12.08 после завершения оценочных процедур.

## **3. Стратегия**

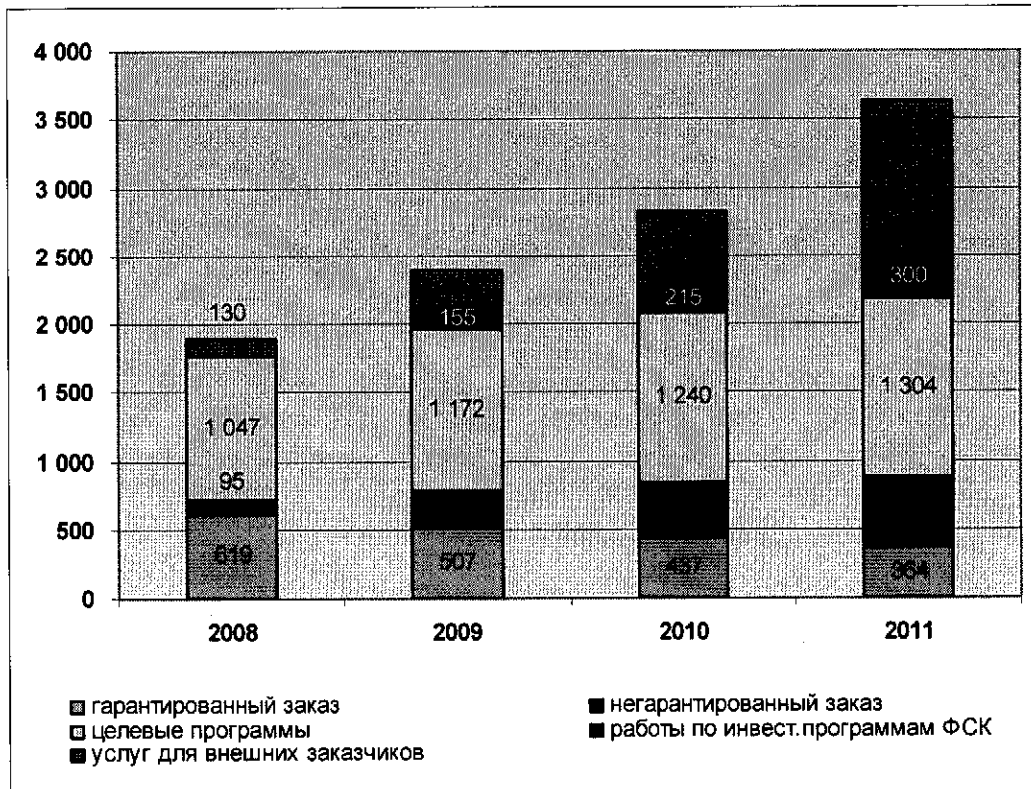
**Стратегия компании ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» - развитие бизнеса за счет:**

- 1) интенсивного роста в условиях конкуренции на существующем рынке услуг по ТОиР как на объектах ОАО «ФСК ЕЭС», так и других собственников сетей;
- 2) экстенсивного роста в занимаемой нише высокотехнологичных ремонтов и специализированной диагностики;
- 3) создания новых рынков сервисных услуг в энергетике и внедрения инновационных технологий;
- 4) совершенствования внутренних бизнес-процессов компании:
  - переход к процессной модели управления;
  - внедрение новых принципов формирования производственных бригад.

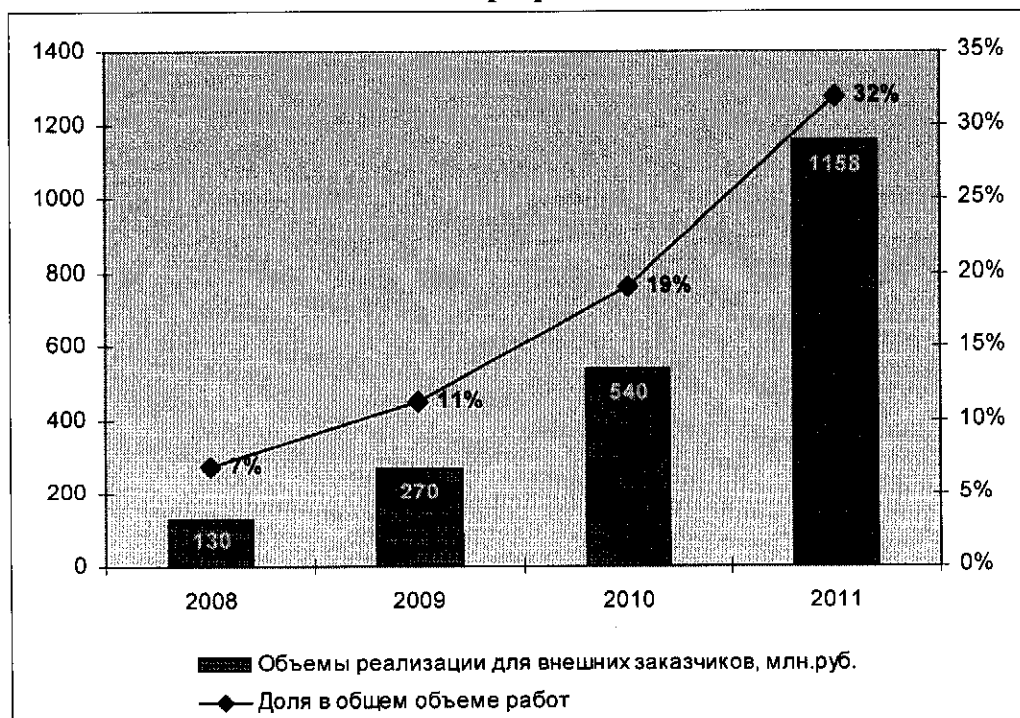
**Целевые ориентиры:**

- Рост объемов реализации за 3 года в 1,5 раза;
- Увеличение доли сторонних заказов в общем объеме работ с 11% в 2009 году до 32% в 2011 году (и до 50 в 2012 году);
- Ежегодный рост производительности труда 8-10%;
- Ежегодное направление до 30% инвестиций в развитие новых технологий
- Рост рентабельности инвестированного капитала с 5 до 11%.

## Общие объемы реализации ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС»

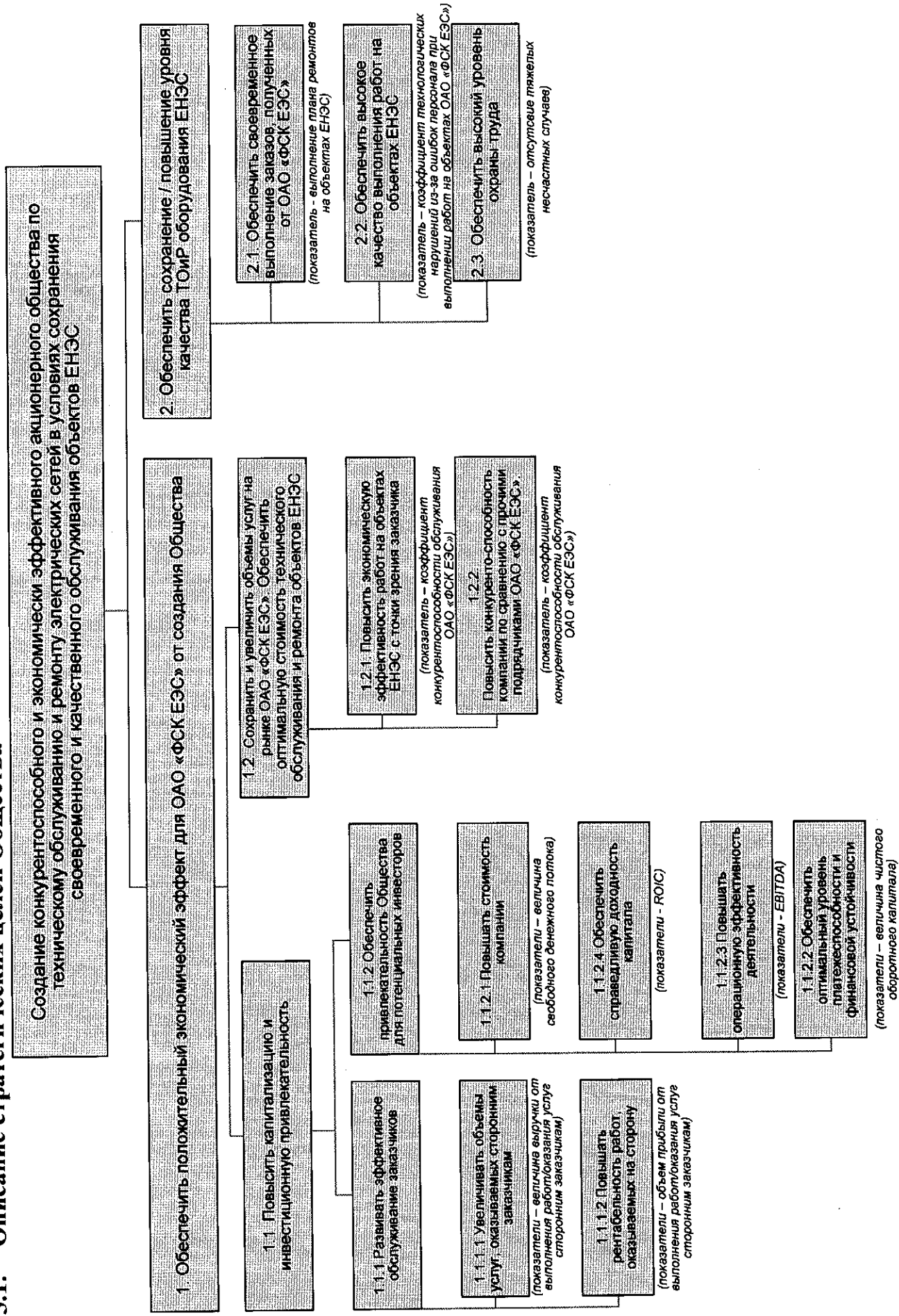


## Объемы реализации по услугам для сторонних заказчиков и их доля в общем портфеле заказов



Эти задачи будут решаться достижением следующих основных целей компании:

### 3.1. Описание стратегических целей Общества



### 3.2. Маркетинговая стратегия

Для устойчивого функционирования в условиях конкурентного рынка ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» необходимо расширить спектр потенциальных заказчиков. Заказчиками работ (услуг) ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» могут быть любые компании, владеющие и управляющие электрическими сетями.

Основное направление маркетинговой стратегии ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» будет заключаться в целенаправленном продвижении на ремонтные рынки новых заказчиков с последующим расширением видов оказываемых услуг (техническое обслуживание, диагностика, реконструкция), вплоть до полного комплексного сервисного обслуживания сетей.

**ОАО «Электросетьсервис» будет определять приоритетность в работе с заказчиками в следующем порядке:**

**1. ОАО «ФСК ЕЭС»**

- Обеспечение работ по техническому обслуживанию и ремонту на объектах ЕНЭС
- Совершенствование системы предупреждения и ликвидации аварийных ситуаций

**2. РСК, МРСК**

- Освоение перспективного сегмента рынка

**3. ОГК и ТГК**

- Развитие новых для предприятия работ по диагностике

**4. ОАО «Газпром»**

- Освоение работ как на традиционных энергетических установках, так и на насосном и компрессорном оборудовании

**5. ОАО «РЖД» и другие собственники сетевого и энергетического оборудования**

### 3.3. Производственная стратегия

Производственная стратегия ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» направлена на рост объемов выполняемых работ.

Период	2008	2009	2010	2011
Объем работ, млн. руб.	1 915	2 387	2 828	3 639

Производственная стратегия ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» будет обеспечивать гарантированное выполнение работ для ОАО «ФСК ЕЭС».

Период	2008	2009	2010	2011
Объем работ ТОиР для ОАО «ФСК ЕЭС», млн. руб.	1 7854	1 962	2 073	2 181
гарантированный заказ	643	507	437	364
негарантированный заказ	95	283	397	512
целевые программы	1 047	1 172	1 240	1 304

Рост объемов внешних заказчиков будет обеспечивать повышение общей эффективности компании

Период	2008	2009	2010	2011
Рентабельность работ по внешним заказчикам	10,8%	11,9%	12,3%	13,0%



### 3.4. Инвестиционная стратегия

Для реализации производственной стратегии ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» будет инвестировать средства

- в развитие существующей собственной сети производственных баз (на приобретение оборудования, спецтехники и такелажа для ремонта планируется направлять около 40% инвестиций)
- в создание новых региональных подразделений (первую очередь в регионе Урала и Западной Сибири). В 2009 году планируется направить 85 млн. руб. на начало строительства этих новых производственных баз

Общее планируемое финансирование инвестиций по годам, в млн. руб.

	2009	2010	2011
<b>Финансирование капитальных вложений</b>	168	202	241

### 3.5. Стратегия в области системы управления (включая управление персоналом)

Для эффективной реализации производственных программ ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» разрабатывает систему управления производственным процессом, основанную на системе менеджмента качества.

Система управления производственным процессом будет максимально использовать возможности информационной системы на базе SAP.

В перспективе возможен переход от модели региональных подразделений к процессной модели (деление по видам бизнесов). Данный переход возможен при внедрении новых подходов при формировании производственных бригад с учетом психофизических характеристик привлекаемого персонала.

Достижение обществом стратегических целей будет контролироваться по системе ключевых показателей эффективности

### Соотнесение стратегических целей и показателей

Цели	Показатели
<b>Обеспечить положительный экономический эффект для ОАО «ФСК ЕЭС» от создания Общества</b>	
<b>Повысить капитализацию и инвестиционную привлекательность</b>	
<b>Развивать эффективное обслуживание заказчиков</b>	
Увеличивать объемы услуг, оказываемых сторонним заказчикам	Величина выручки от выполнения работ/ оказания сторонним заказчикам, тыс.руб.
Повышать рентабельность работ, оказываемых на сторону	Объем прибыли работ от выполнения работ/ оказания сторонним заказчикам, тыс.руб.
<b>Обеспечить привлекательность Общества для потенциальных инвесторов</b>	
Повысить стоимость компании	Объем свободного денежного потока, млн. руб.
Обеспечить оптимальный уровень платежеспособности и финансовой устойчивости	Величина чистого рабочего капитала (чистых оборотных активов), млн.руб.

Цели	Показатели
Повышать операционную эффективность деятельности	ЕВITDA, млн.руб.
Обеспечить справедливую доходность капитала	ROIC, ед.
<b>Обеспечить оптимальную стоимость ремонта и технического обслуживания объектов ЕНЭС</b>	
Повышать конкурентоспособность компании по сравнению с прочими подрядчиками ОАО «ФСК ЕЭС»	Коэффициент конкурентоспособности обслуживания ОАО «ФСК ЕЭС», %
<b>Обеспечить сохранение/повышение качества ТОиР оборудования ЕНЭС</b>	
Обеспечить своевременное выполнение заказов, полученных от ОАО «ФСК ЕЭС»	Коэффициент выполнения плана работ на объектах ОАО «ФСК ЕЭС», %
Обеспечить высокое качество выполнения работ на объектах ЕНЭС	Коэффициент технологических нарушений из-за ошибок персонала при выполнении работ на объектах ОАО «ФСК ЕЭС»
Обеспечить высокий уровень охраны труда	Отсутствие тяжелых несчастных случаев

### 3.6. Ключевые показатели эффективности ДЗО

#### Годовые показатели

Показатель	Ед. изм.	2009	2010	2011
Рентабельность инвестированного капитала	%	5,62%	7,70%	10,90%
Величина свободного денежного потока	тыс.руб.	92 844	113 314	158 006
Коэффициент конкурентоспособности обслуживания ОАО «ФСК ЕЭС»	%	76,03%	80,90%	85,33%
Величина выручки от выполнения работ/услуг сторонним заказчикам	тыс. руб.	270 000	540 000	1 158 000
Объем прибыли от выполнения работ/ оказания услуг для сторонних заказчиков	тыс. руб.	31 610	65 843	144 591

#### Квартальные показатели на 2009 — 2011 годы

Показатель	Ед. изм.	1 кв. 2009	2 кв. 2009	3 кв. 2009	4 кв. 2009
Величина чистого рабочего капитала	тыс.руб.	34 895	87 565	155 391	605 083
ЕВИТДА	тыс.руб.	-19 746	102 783	234 669	263 832
Коэффициент выполнения плана работ на объектах ОАО «ФСК ЕЭС»	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Показатель технологических нарушений из-за ошибок персонала при выполнении работ на объектах ОАО «ФСК ЕЭС»	ед.	0	0	0	0
Отсутствие тяжелых несчастных случаев	ед.	0	0	0	0

### 3.7. Выявленные стратегические риски и предложения по их преодолению

Риски ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» при реализации проекта

Риски	Описание риска	Вероятность наступления неблагоприятных последствий	Мероприятия по минимизации риска
<i>Организационные</i>	Трудности, связанные с адаптации к новой бизнес-модели	Средняя	Моделирование бизнес модели по управлению собственным производством, основанной на процессном подходе
<i>Экономические</i>	Удорожание стоимости услуг, как следствие снижение конкурентоспособности	Средняя	Использование конкурсных процедур при закупках оборудования, работ, услуг в соответствии с утвержденным Советом директоров Положением
<i>Финансовые</i>	Увеличение исходящих денежных потоков вследствие необходимости оплаты обязательств по новым договорам	Средняя	Оптимизация денежных потоков. Жесткая финансовая дисциплина;
	Возникновение кассовых разрывов	Средняя	Централизованное финансовое планирование и контроль;
<i>Социальные</i>	Большая текучесть кадров	Средняя	Внедрение новых, том числе нематериальных, мотивационных программ.

### 3.8. Ключевые задачи Общества на годовой период планирования

а) Выполнение всех взятых на себя перед ОАО «ФСК ЕЭС» обязательств в части:

- выполнения плана ремонтов в установленные сроки;
- качества выполняемых работ;

б) Получение положительного финансового результата за планируемый год и выполнение всех КПЭ;

в) Завершение формирования имущественного комплекса;

г) Развитие новых филиалов: Уральской и Западно-Сибирской специализированных баз: поиск и подбор квалифицированного персонала, оснащение основными фондами, обеспечение их объемами работ.

## 4. Обоснование достижения КПЭ

### 4.1. Предположения и ограничения, учтенные при планировании.

**Факторы, определяющие планируемый финансовый результат.**

При расчете основных параметров бизнес-плана были приняты следующие допущения:

- за базу для прогнозирования доходов ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» были приняты объемы работ, выполняемых Обществом в 2008 году;
- объем работ по ТОиР для ОАО «ФСК ЕЭС», включая целевые ремонтные программы, на последующие годы корректировался на индекс роста промышленного производства;

- основное направление развития компании – привлечение сторонних заказов, при безусловном приоритете выполнения работ для ОАО «ФСК ЕЭС»;
- увеличение объемов работ обеспечивается преимущественно за счет развития собственного производства: поэтому предполагается рост численности персонала на 46% раза к концу 2011 года по отношению к планируемому уровню 2009 года;
- ежегодный рост производительности труда на уровне 8-10% будет обеспечиваться за счет совершенствования бизнес процессов и внедрения передовых технологий ремонта и технического обслуживания.

#### **4.2. Краткий анализ основных рисков, возникновение которых может препятствовать достижению**

- Изменение макроэкономических факторов (высокая инфляция, изменение темпов развития отрасли);
- Существенное изменение стоимости отдельных материальных ресурсов (большая материалоемкость ремонтов подстанционного оборудования);
- Существенное увеличение стоимости привлечения трудовых ресурсов (риск потери квалифицированных специалистов и рабочих).

#### **4.3. Основные источники повышения эффективности, примененные менеджментом компании при разработке бизнес-плана в целях достижения КПЭ; их отражение в программе управления издержками.**

Достижение стратегических целей и выполнение КПЭ будет обеспечиваться за счет основных конкурентных преимуществ ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС», которые позволяют ему:

- снижать удельные издержки (и тем самым увеличивать рентабельность);
- обеспечивать рост производительности труда.

#### **Основные конкурентные преимущества ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС»:**

- **Новые и уникальные технологии**
  - Выполнение высококвалифицированных работ, выполняемых кроме ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС», только шефперсоналом заводов изготовителей (устранение очагов газовыделения внутри маслonaполненного оборудования, модернизация схем вывода для защиты устройств РПН трансформаторов, модернизация активной части шунтирующих реакторов, модернизация системы защиты масла в трансформаторах старых выпусков);
  - Применение метода ремонта ВЛ под рабочим напряжением;
  - Применение при ликвидации аварий на ВЛ быстровозводимых опор;
  - Монтаж и ремонт опор с применением вертолетной техники;
  - Длительный опыт организации работы производственных бригад вахтовым методом.
- **Оперативность и мобильность**
  - Опыт в быстрой мобилизации ресурсов, техники и персонала;
  - Выполнение работ на значительном удалении от основных производственных баз.

- **Качество выполняемых работ**
- **Концентрация высококвалифицированных специалистов и техники**
- **Эффективное управление собственным производственным потенциалом**  
в том числе оптимизация загрузки мощностей, снижение сезонности работ, за счет «географического межрегионального фактора Север-Юг» и применения новых технологий ремонта.

Помимо использования существующих конкурентных преимуществ ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС», будет создавать новые:

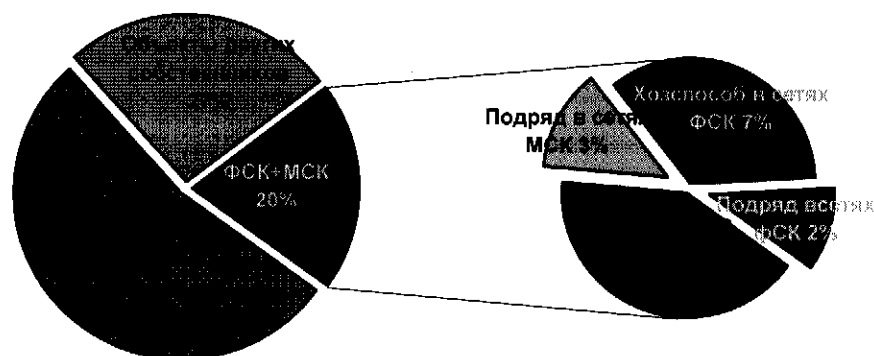
- В части новых технологий: внедрение новых методов на стыке разных областей и отраслей:
  - Монтаж ВОЛС на ВЛ под напряжением;
  - Регенерация трансформаторного масла под рабочим напряжением;
  - Диагностика вращающихся электрических машин.
- В части развития отношений с заказчиками — переход от выполнения отдельных работ к комплексным услугам:
  - Монтаж элегазового оборудования и его дальнейшее полное сервисное обслуживание;
  - Проведение обследований состояния заземляющих устройств ПС и проектные работы по их реконструкции;
  - Создание головной отраслевой физико-химической лаборатории с правом контроля, аттестации, аккредитации и переподготовки персонала;
  - Использование многолетних связей с производителями оборудования для осуществления дилерских полномочий.

## 5. Маркетинг

### 5.1. Оценка и анализ рынков сбыта продукции (услуг)

Емкость рынка	Млрд. руб.
Объекты ФСК и МСК	≈ 12
Объекты РСК	≈ 32
Объекты других собственников сетей *	≈ 16
<b>Всего работ</b>	<b>≈ 60</b>

\* - ОГК, ТГК, Росэнергоатом, ОАО РЖД, ОАО Газпром, Нефтяные, металлургические компании и др. крупные собственники электрических сетей



- Реализация заявленной инвестпрограммы в сетях приведет к вводу дополнительных передающих мощностей, новых сетевых объектов и тем самым к росту рынка их сервисного обслуживания и ремонта (прогноз: рост рынка 5-10% ежегодно)
- Помимо рынка ремонтных услуг в электрических сетях ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» рассматривает, как стратегическое направление, рынок техперевооружения и реконструкции сетевых объектов. По объемам этот рынок существенно превосходит рынок ремонтных услуг, хотя техперевооружение и реконструкция сетей как вид деятельности по технологии работ ближе к ремонтной организации чем строительной.

## 6. Производственная программа

Планирование и организация производственного процесса будет осуществляться ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» по каждому отдельному заказу по принципу «точно в срок». Для этого будут внедрены, и будут использоваться:

- сетевые графики проведения работ и потребления необходимых ресурсов, увязанные с графиками и спецификациями поставки материалов и оборудования,
- система управления закупками,
- система анализа загрузки бригад,
- система анализа загрузки спецтехники.

Производственная программа работ ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» на 2009 год формируется на основании заявок филиалов ОАО «ФСК ЕЭС» — МЭС. Номенклатура работ и их стоимость приведены в приложениях (таблицы 2-4).

Производственная программа сформирована по каждому из видов заказов:

- по гарантированному заказу на ТОиР для ОАО «ФСК ЕЭС»;
- по негарантированному заказу на ТОиР для ОАО «ФСК ЕЭС»;
- по выполнению целевых ремонтных программ для ОАО «ФСК ЕЭС»;
- по инвестиционной программе ОАО «ФСК ЕЭС»;
- по работам для сторонних заказчиков.

Под негарантированным заказом на ТОиР для ОАО «ФСК ЕЭС» подразумевается объем работ, который ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» получает в результате конкурсных процедур, проводимых ОАО «ФСК ЕЭС».

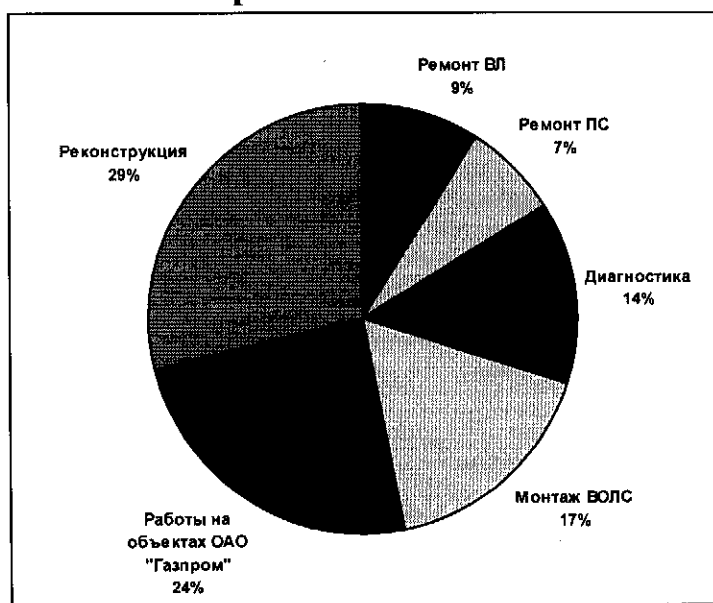
В рамках настоящего плана сумма гарантированного и негарантированного заказа на ТОиР для ОАО «ФСК ЕЭС» по годам корректируется только на величину индекса роста промышленного производства, принятых ДЭПиБ ОАО «ФСК ЕЭС». Доля гарантированного заказа будет существенно снижаться за счет большего участия ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» в конкурсных процедурах ОАО «ФСК ЕЭС».

При расчете объемов работ по ЦП принято допущение увеличения объемов финансирования работ по годам на величину индекса роста промышленного производства.

Объем работ по инвестиционной программе прогнозировался на основании опыта Электросетьсервиса в выполнении аналогичных работ на объектах ОАО «ФСК ЕЭС» за предыдущие периоды, с учетом циклов и длительности инвестиционных процессов. Данный прогноз принят с учетом ограничения, принятого Советом Директоров ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» о недопущении увеличения доли инвестиционных работ более 50% в общем объеме работ.

Объем работ для сторонних заказчиков рассматривается как приоритетный источник развития компании. Динамика объемов спрогнозирована с учетом достигнутых договоренностей с заказчиками на 2009 год и отдельных перспективных долгосрочных работ.

#### Структура работ ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» в 2009 году на объектах сторонних заказчиков





## 7. Динамика и структура затрат

### 7.1. Анализ затрат

В рамках настоящего бизнес плана проведен прогнозный расчет расходов по каждому виду заказов с учетом прямых и косвенных расходов.

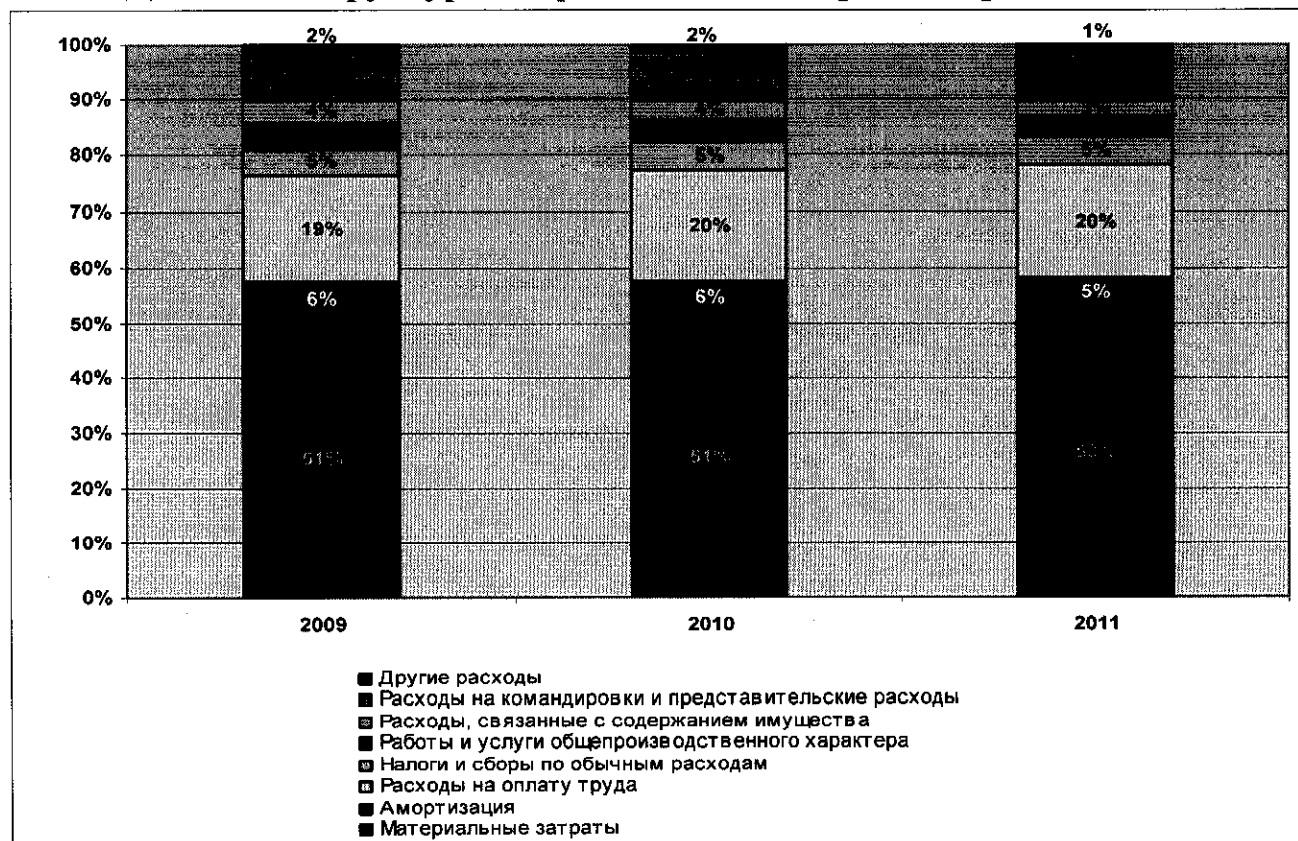
Данные расчета приведены в приложении (таблицы 9 — 15).

Динамика затрат ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» определяется в первую очередь ростом объемов выполняемых работ. Рост прямых затрат пропорционален запланированному росту объемов работ. Рост косвенных затрат прогнозируется на величину индекса роста промышленного производства и индекса потребительских цен по социальным расходам. В основу прогноза положены данные о фактических затратах ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» в 2008 году.

Так как производственная программа ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» на 2009 и последующие годы по работам на объектах ОАО «ФСК ЕЭС» рассчитывается по методике ценообразования ремонтных работ, утвержденной Приказом ОАО «ФСК ЕЭС» от №. и Распорядительным письмом ДЭПиБ ОАО «ФСК ЕЭС», то накладные расходы распределены практически равномерно между всеми видами заказов.

Итоговая структура затрат ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» приведена на графике.

#### Динамика структуры затрат ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС»



Увеличение доли материальных затрат в 2009-2011 годах объясняется ростом объемов работ (прямых расходов) и тем самым снижением удельного веса косвенных затрат.

## 7.2. Анализ показателей производительности

2009 год

	Показатели производительности	Ед. изм.	Предыдущий год	Плановый год	Темп роста, %	Дефлятор, %
1	Затраты на рубль выручки	руб./руб.	0,96	0,94	-2,56%	6,0%
2	Затраты на содержание персонала на рубль выручки	руб./руб.	0,16	0,18	15,74%	9,5%
3	Среднесписочная численность персонала, занятого основной деятельностью	чел.	855	1 028	20,23%	
4	Среднемесячная выручка от реализации товаров, работ, услуг на 1 работника среднесписочной численности персонала по основной деятельности	тыс.руб в мес./чел	186,62	193,53	3,70%	6,0%
5	Годовая выручка от реализации товаров, работ, услуг на 1 работника среднесписочной численности персонала по основной деятельности	тыс.руб в год/чел	2 239,40	2 322,34	3,70%	6,0%
6	Годовая прибыль от продаж на 1 работника среднесписочной численности персонала по основной деятельности	тыс.руб в год/чел	83,09	143,32	72,48%	6,0%
7	ФОТ/среднесписочная численность персонала по основной деятельности	тыс.руб в год/чел	340,66	401,16	17,76%	9,5%

2010 год

	Показатели производительности	Ед. изм.	Предыдущий год	Плановый год	Темп роста, %	Дефлятор, %
1	Затраты на рубль выручки	руб./руб.	0,94	0,93	-1,06%	5,8%
2	Затраты на содержание персонала на рубль выручки	руб./руб.	0,18	0,19	4,21%	7,5%
3	Среднесписочная численность персонала, занятого основной деятельностью	чел.	1 028	1 124	9,34%	
4	Среднемесячная выручка от реализации товаров, работ, услуг на 1 работника среднесписочной численности персонала по основной деятельности	тыс.руб в мес./чел	193,53	209,68	8,35%	5,8%
5	Годовая выручка от реализации товаров, работ, услуг на 1 работника среднесписочной численности персонала по основной деятельности	тыс.руб в год/чел	2 322,34	2 516,17	8,35%	5,8%
6	Годовая прибыль от продаж на 1 работника среднесписочной численности персонала по основной деятельности	тыс.руб в год/чел	143,32	180,32	25,82%	5,8%
7	ФОТ/среднесписочная численность персонала по основной деятельности	тыс.руб в год/чел	401,16	453,03	12,93%	7,5%

2011 год

	Показатели производительности	Ед. изм.	Предыдущий год	Плановый год	Темп роста, %	Дефлятор, %
1	Затраты на рубль выручки	руб./руб.	0,93	0,92	-1,14%	5,2%
2	Затраты на содержание персонала на рубль выручки	руб./руб.	0,19	0,19	1,73%	7,2%
3	Среднесписочная численность персонала, занятого основной деятельностью	чел.	1 124	1 316	17,08%	

	Показатели производительности	Ед. изм.	Предыдущий год	Плановый год	Темп роста, %	Дефлятор, %
4	Среднемесячная выручка от реализации товаров, работ, услуг на 1 работника среднесписочной численности персонала по основной деятельности	тыс.руб в мес./чел	209,68	230,40	9,88%	5,2%
5	Годовая выручка от реализации товаров, работ, услуг на 1 работника среднесписочной численности персонала по основной деятельности	тыс.руб в год/чел	2 516,17	2 764,84	9,88%	5,2%
6	Годовая прибыль от продаж на 1 работника среднесписочной численности персонала по основной деятельности	тыс.руб в год/чел	180,32	227,33	26,07%	5,2%
7	ФОТ/среднесписочная численность персонала по основной деятельности	тыс.руб в год/чел	453,03	506,18	11,73%	7,2%

## 8. Инвестиционная деятельность

Для обеспечения реализации своей маркетинговой стратегии (продвижение на рынки новых заказчиков) Электросетьсервису необходимо будет решать задачу по наращиванию собственного производственного потенциала, то есть привлечение новых специалистов, расширение материальной и технологической базы. Существуют два потенциальных варианта решения этой задачи:

<b>создание новых собственных производств (баз, участков)</b>	<b>включение в состав своей компании (покупка, поглощение) уже готовых производств</b>
«+»	«+»
менее затратный с финансовой точки зрения способ	обеспечивается быстрое вхождение на рынок
прямой способ контроля, возможность быстрого воздействия и мобилизации ресурсов в чрезвычайных ситуациях	включение потенциальных конкурентов в свой бизнес
создавать производственную единицу можно сразу на основе новой технологии	
«-»	«-»
требуется больше времени на создание и развитие — временной барьер вхождения на рынок	в цену готового бизнеса обязательно входит «премия» его владельцу
создание дополнительных производственных ресурсов на ограниченном рынке приводит к росту конкуренции между участниками и в конечном счете к росту суммарных затрат у конечного потребителя услуг.	контроль и управление через корпоративные процедуры
	готовое производство использует существующие (устаревающие со временем) технологии

Действия Электросетьсервиса в каждом конкретном случае будут определяться региональными особенностями, наличием уже созданного своего производства и финансовыми возможностями компании.

Основным способом развития активов ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» в рамках настоящего проекта рассматривается как приоритетный первый вариант.

Расчет средств, направляемых ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» на инвестиции проводился на основании собственных источников: амортизационных отчислений и части чистой прибыли.

Основные направления вложений:

- приобретение имущества (включая в первую очередь спецтехнику, технологическое оборудование для ремонта, оснастку и такелаж);
- создание и строительство новых производственных баз;
- реконструкция существующих производственных баз.

Инвестиции планируемого начального 2009 года предполагается направить полностью на приобретение имущества филиалов и исполнительного аппарата.

Инвестиционная программа на последующие годы подлежит отдельной проработки, исходя из запланированных средств и конкретизации планов строительства баз

## 9. Прогноз финансового состояния

В результате моделирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия были получены значения прогнозных показателей по следующим разделам:

- 1 План реализации и расчетов с покупателями и заказчиками
- 2 План прибылей и убытков
- 3 План движения денежных средств
- 4 Прогнозный баланс

Данные расчетов приведены в приложениях (таблицы 7, 17-20)

### Показатели финансового состояния

№ п/п	Расчет финансовых коэффициентов	2008 конец года	1 кв. 2009	2 кв. 2009	3 кв. 2009	2009 конец года	2010 конец года	2011 конец года
<b>ПОКАЗАТЕЛИ ЛИКВИДНОСТИ</b>								
1	Коэффициент абсолютной ликвидности (К1)	1,74	0,16	0,07	0,08	0,31	0,28	0,29
2	Коэффициент срочной ликвидности (К2)	3,66	0,54	0,60	0,62	2,57	2,58	2,61
3	Коэффициент текущей ликвидности (К3)	4,63	1,06	1,14	1,25	4,18	4,22	4,41
<b>ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ</b>								
4	Коэффициент финансовой независимости (К4)	0,86	0,61	0,62	0,63	0,89	0,88	0,89
<b>ПОКАЗАТЕЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ</b>								
5	Рентабельность продаж (К5), %	2,5%	-10,2%	8,8%	9,5%	3,6%	4,4%	5,3%
6	Рентабельность собственного капитала-ROE (К6), %	4,7%	-4,3%	6,3%	6,5%	5,6%	7,7%	10,9%
7	Рентабельность активов (К7), %	4,1%	-2,6%	3,9%	4,1%	5,0%	6,8%	9,7%
<b>ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ</b>								
8	Динамика дебиторской задолженности (К8), %	0,36	0,77	1,38	1,01	1,29	1,11	1,03
9	Динамика кредиторской задолженности (К9), %	0,56	3,89	0,99	1,01	0,29	1,11	1,09
10	Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности (К10)	1,9	0,4	0,5	0,5	2,3	2,3	2,2

Кроме этого в приложении приведены расчеты точек безубыточности по годам.

## **10. Другие аспекты деятельности Общества в планируемом периоде и на перспективу, важные с точки зрения менеджмента компании.**

**Сокращение накладных расходов ДЗО и, как следствие удешевление единичных цен на работы для материнской Компании, за счет:**

- выхода на рынки внешних заказчиков и компенсации части накладных расходов за счет заключаемых с ними договоров,
- оптимизации имущественного комплекса ДЗО путем реализации части нерентабельного имущества, в том числе как морально устаревшего; перераспределения имущества между филиалами; сдачи не востребовавшего имущества в аренду,
- оптимизации загрузки собственного персонала с целью максимальной отдачи на объектах ОАО «ФСК ЕЭС».

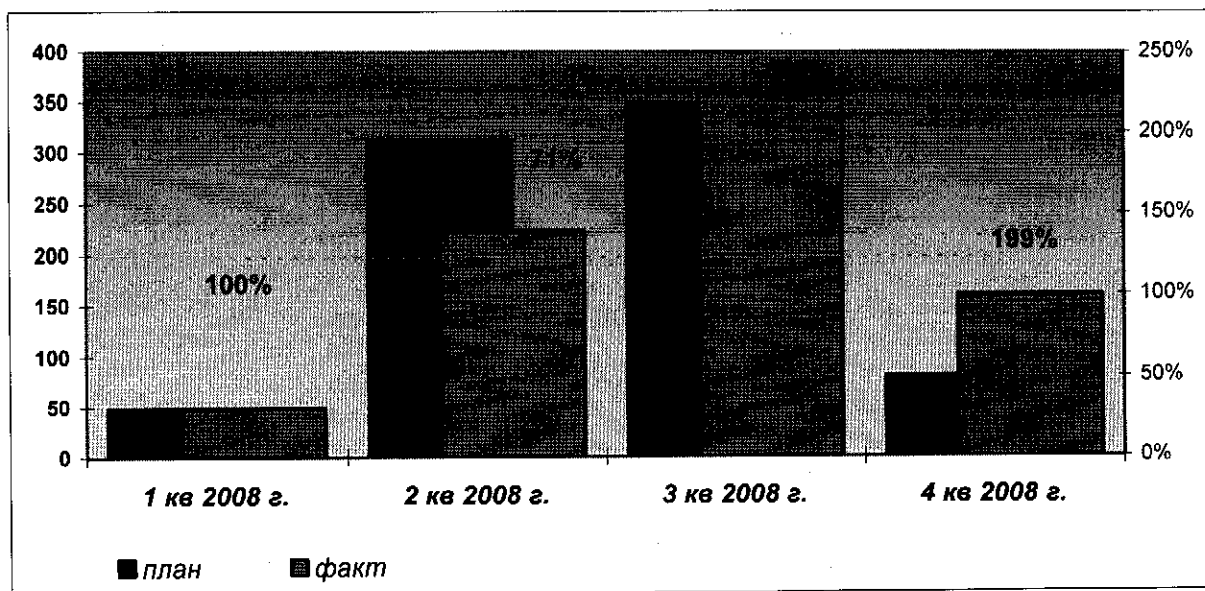
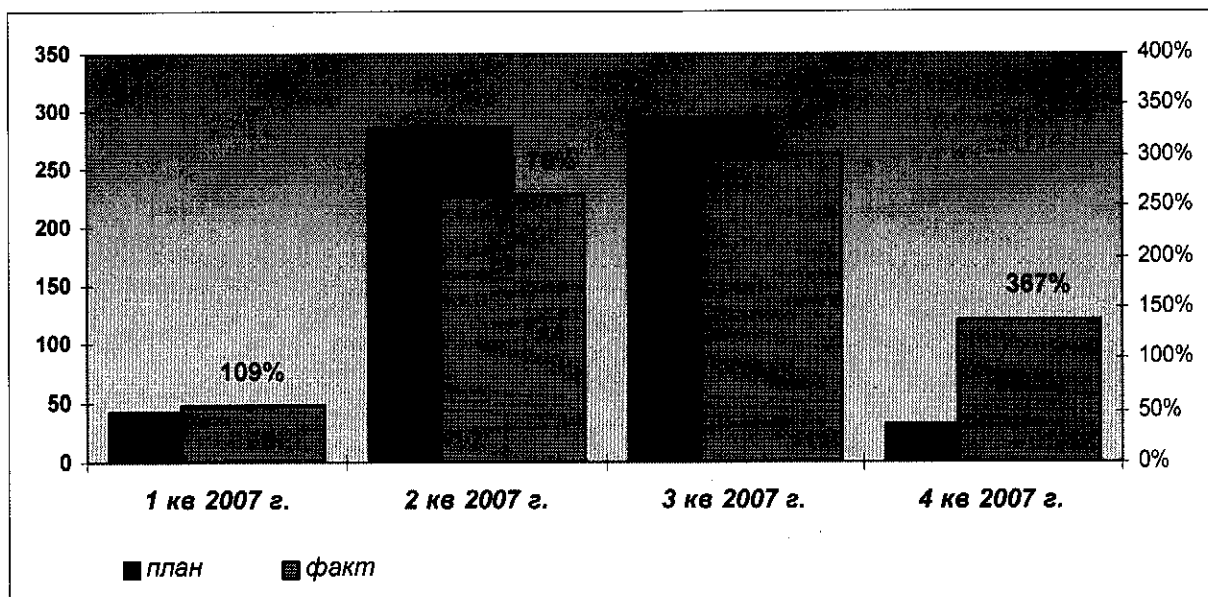
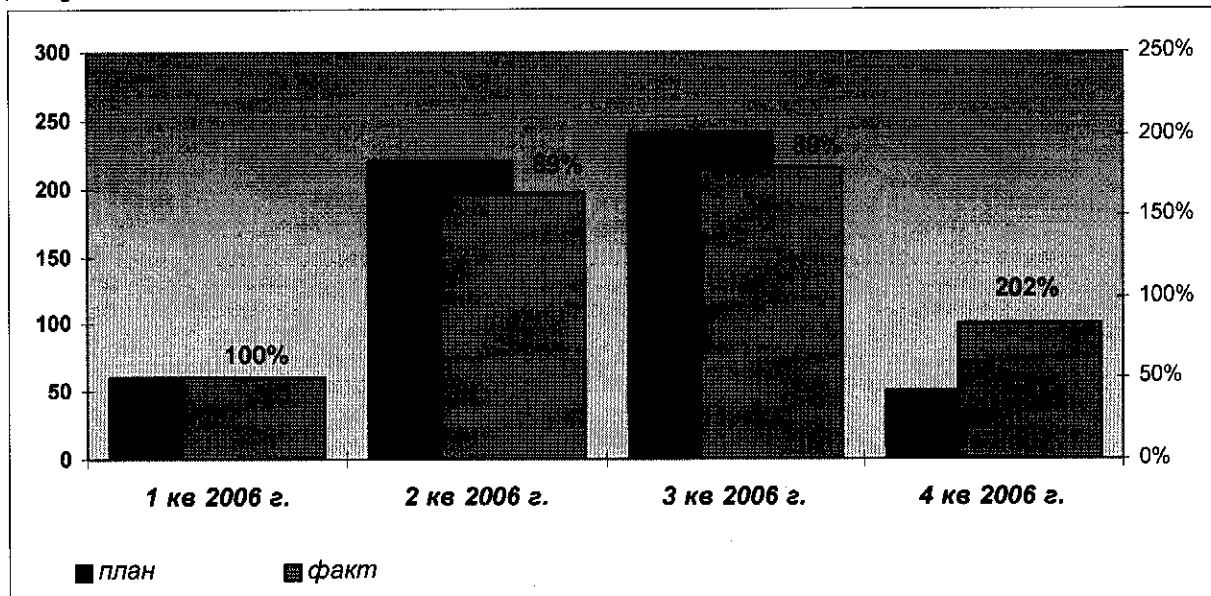
**Другой возможный путь сокращения издержек — совершенствование системы производственного планирования:**

При формировании производственной программы ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» набирает объемы работ под имеющиеся производственные мощности и для обеспечения персонала заработной платой в течение года. Но планирование, осуществляемое Заказчиком, приводит к существенно неравномерному распределению работ по кварталам, а именно — пиковая загрузка персонала во 2 и 3 кварталах и недогрузка 1 и 4 кварталов.

Для исполнения своих договорных обязательств ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» вынуждено идти на большие переработки персонала и работу без выходных дней, а также пытаться максимально загружать 4 квартал с помощью согласованных переносов работ. В связи с этим предприятие несет дополнительные затраты, не учитываемые при составлении смет на работы. Таким образом, неравномерность загрузки никак не учитывается при формировании цен на 2 и 3 кварталы.

На и так неравномерную загрузку накладываются постоянные переносы и отказы в отключении оборудования, которые составляют от 10 до 20% невыполнению плана. Вышеописанная ситуация подтверждается графиками плановой и фактической загрузки за несколько лет.

**Графики плановой и фактической загрузки персонала Электросетьсервиса  
(квартальные объемы выполняемых работ на объектах ОАО «ФСК ЕЭС» в млн. руб.)**



Основной выход для снижения сезонности работ и выравнивания загрузки своего персонала ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» видит в поиске заказов на внешнем рынке.

Помимо этого необходимо выстраивание партнерских отношений с ОАО «ФСК ЕЭС» и его филиалами, направленное на заблаговременное и долгосрочное планирование (что позволит оптимизировать закупки и исключить риски срыва или переноса работ).

Весь комплекс указанных выше мероприятий ОАО «Электросетьсервис ЕНЭС» планирует завершить в 2009 году.