

6. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ

6.1. Организация реализации утвержденной инвестиционной программы

После утверждения инвестиционной программы начинается ключевой этап — ее практическая реализация. От качества организации этого процесса зависит, будут ли достигнуты заявленные цели и получены ожидаемые результаты.

Создание организационной структуры управления реализацией программы

Эффективная реализация инвестиционной программы требует четкого распределения ответственности и координации действий различных подразделений электросетевой организации.

Уровни управления реализацией инвестиционной программы:

Уровень 1. Стратегическое управление (Совет директоров, Правление)

Функции:

- Утверждение годовых планов реализации инвестиционной программы
- Рассмотрение отчетов о ходе реализации (ежеквартально или раз в полугодие)
- Принятие решений о внесении изменений в программу
- Контроль достижения целевых показателей

Периодичность рассмотрения вопросов: не реже 1 раза в квартал

Уровень 2. Оперативное управление (Инвестиционный комитет / Дирекция по инвестициям)

Состав Инвестиционного комитета:

- Генеральный директор (председатель)
- Технический директор (главный инженер)
- Финансовый директор
- Директор по капитальному строительству
- Руководители профильных служб
- Главный бухгалтер
- Юридическая служба

Функции:

- Детальное планирование реализации программы (помесячные, поквартальные планы)
- Координация действий подразделений
- Оперативное решение возникающих проблем
- Контроль соблюдения сроков и бюджетов проектов
- Принятие решений о перераспределении ресурсов между проектами

Периодичность заседаний: не реже 2 раз в месяц

Уровень 3. Проектное управление (Руководители проектов / Проектные офисы)

Для крупных проектов (строительство ПС, масштабные реконструкции) назначаются руководители проектов (проект-менеджеры), которые отвечают за реализацию конкретного проекта от начала до завершения.

Функции руководителя проекта:

- Разработка детального плана-графика реализации проекта
- Организация разработки проектной документации
- Проведение закупочных процедур (совместно со службой закупок)
- Контроль выполнения работ подрядчиками
- Управление бюджетом проекта
- Отчетность о ходе реализации проекта
- Координация взаимодействия с внешними организациями (органы власти, экспертиза, подрядчики)

Уровень 4. Исполнительский (Производственные подразделения, службы)

Подразделения-исполнители:

- Служба капитального строительства (организация строительства объектов)
- Служба релейной защиты и автоматики (монтаж и наладка РЗА)
- Производственно-технический отдел (технический надзор)
- Служба механизации (обеспечение техникой и транспортом)
- Отдел главного энергетика (ввод объектов в эксплуатацию)
- Служба технологического присоединения (работа с заявителями)

Функции:

- Выполнение работ в соответствии с планом-графиком
- Технический надзор за работами подрядчиков
- Приемка выполненных работ и оборудования
- Подготовка объектов к вводу в эксплуатацию

Формирование годовых производственных программ на основе инвестиционной программы

Утвержденная инвестиционная программа рассчитана на 3–5 лет. Для практической реализации необходима ее детализация в виде годовых производственных программ.

Годовая производственная программа (ГПП) — это детальный план работы электросетевой организации на текущий год, включающий:

- Объемы передачи электроэнергии
- Технологические потери
- Эксплуатационные расходы
- **Инвестиционную программу на текущий год** (детализация соответствующего года многолетней инвестиционной программы)
- Ремонтную программу
- Показатели надежности и качества

Детализация инвестиционной программы в ГПП:

1. Разбивка по кварталам и месяцам

Для каждого проекта устанавливаются ежемесячные (поквартальные) объемы работ и финансирования.

Пример:

Проект: Реконструкция ПС 110/10 кВ «Северная»
Общая стоимость: 350 млн руб.
Срок реализации: 2026–2027 годы

План на 2026 год (первый год реализации):

Месяц	Виды работ	Объем финансирования, млн руб.
Январь	Разработка технического задания	2
Февраль–Апрель	Разработка проектной документации	18
Май–Июнь	Прохождение экспертизы	5
Июль–Август	Проведение конкурсных процедур на закупку оборудования	-
Сентябрь	Заключение договоров поставки, предоплата	40
Октябрь–Ноябрь	Изготовление оборудования (в процессе)	20
Декабрь	Частичная поставка оборудования	15
Итого за 2026 год		100

2. Распределение ответственности

Для каждого мероприятия указывается:

- Ответственный исполнитель (подразделение, конкретное лицо)
- Контрольные точки (milestone) с указанием сроков
- Критерии выполнения

Пример:

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Контрольная точка	Срок	Критерий выполнения
Разработка ПД на реконструкцию ПС	Служба капстроительства,	Заключение договора с	31.01.2026	Договор подписан,

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Контрольная точка	Срок	Критерий выполнения
«Северная»	инженер Иванов И.И.	проектной организацией		аванс перечислен
		Получение проектной документации	30.04.2026	ПД получена, соответствует ТЗ
		Направление ПД на экспертизу	15.05.2026	ПД направлена в ФГУ «Главгосэкспертиза»
		Получение положительного заключения экспертизы	30.06.2026	Заключение получено

3. Бюджет на год

Формируется детальный бюджет (инвестиционный бюджет) с разбивкой по месяцам:

Статья расходов	Янв	Фев	Мар	...	Дек	Итого за год
ПИР	2	6	6	...	2	35
Оборудование	-	-	-	...	15	180
СМР	-	-	-	...	5	60
Прочие	-	1	1	...	2	15
Итого	2	7	7	...	24	290

Важно: Бюджет должен быть синхронизирован с графиком поступления источников финансирования (амортизация, прибыль, плата за ТП).

Формирование пакета закупочной документации

Реализация инвестиционной программы требует закупки значительных объемов оборудования, материалов, а также заключения договоров на выполнение проектных и строительно-монтажных работ.

Законодательная база:

Электросетевые организации, в которых доля государственного участия превышает 50%, обязаны проводить закупки в соответствии с Федеральным законом от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее — Закон о закупках).

Принципы закупок:

- Конкурентность (проведение конкурсных процедур)
- Прозрачность (публикация информации о закупках в ЕИС)
- Эффективность (оптимизация затрат)
- Добросовестность (предотвращение коррупции)

Основные процедуры закупок:

1. Открытый конкурс

Применяется для закупки оборудования и выполнения СМР на сумму свыше 10 млн руб.

Этапы:

- Разработка конкурсной документации (техническое задание, критерии оценки заявок)
- Публикация извещения о проведении конкурса в Единой информационной системе (ЕИС) на сайте zakupki.gov.ru
- Прием заявок от участников (срок — не менее 20 дней)
- Вскрытие заявок, оценка и сопоставление
- Определение победителя
- Заключение договора

Срок проведения: 45–60 дней от публикации извещения до заключения договора

2. Электронный аукцион

Применяется для закупки типовых товаров и работ, где основным критерием является цена.

Этапы:

- Разработка документации об аукционе
- Публикация извещения в ЕИС
- Прием заявок (не менее 7 дней)
- Проведение аукциона на электронной площадке (участники снижают цену в режиме реального времени)
- Заключение договора с победителем (участник, предложивший наименьшую цену)

Срок проведения: 20–30 дней

3. Запрос предложений

Применяется для закупок на сумму до 10 млн руб. или в случаях, когда невозможно заранее определить объем работ.

Срок проведения: 10–15 дней

4. Закупка у единственного поставщика

Применяется в исключительных случаях:

- Закупка на сумму до 500 тыс. руб.
- Аварийная ситуация (срочная замена вышедшего из строя оборудования)
- Закупка у естественного монополиста (например, технологическое присоединение к сетям ПАО «ФСК ЕЭС»)

- Закупка запасных частей у производителя оборудования (если другие поставщики отсутствуют)

Планирование закупок:

На основе годовой производственной программы формируется **План закупок** — документ, содержащий перечень всех планируемых закупок на год с указанием:

- Наименования закупаемых товаров, работ, услуг
- Начальной (максимальной) цены
- Способа закупки (конкурс, аукцион и т.д.)
- Планируемого срока размещения извещения
- Планируемого срока заключения договора

Пример позиции в плане закупок:

№	Наименование	Количество	НМЦК, млн руб.	Способ закупки	Срок размещения извещения	Срок заключения договора
12	Трансформаторы ТМГ-1000/10	15 шт.	22,5	Электронный аукцион	Февраль 2026	Апрель 2026
34	СМР по реконструкции ПС «Северная»	По ПД	180	Открытый конкурс	Июль 2026	Сентябрь 2026

Важное правило: закупочные процедуры должны быть начаты заблаговременно, с учетом длительности процедур и сроков изготовления/поставки оборудования.

Типичная ошибка: начало закупочной процедуры в июне при необходимости ввода объекта в эксплуатацию в декабре того же года. С учетом срока проведения конкурса (60 дней), изготовления оборудования (90 дней), поставки и монтажа (30 дней) реальный срок ввода — апрель следующего года.

Правильный подход: начало закупочной процедуры в декабре предыдущего года — январе текущего года.

Организация проектно-изыскательских работ

Для большинства проектов инвестиционной программы (строительство новых объектов, реконструкция существующих) требуется разработка проектной документации.

Состав проектной документации для объектов электросетевого хозяйства:

Раздел 1. Пояснительная записка

- Исходные данные для проектирования
- Описание района размещения объекта
- Сведения о текущем состоянии электроснабжения
- Обоснование проектных решений

Раздел 2. Схема планировочной организации земельного участка

- Ситуационный план
- План земельного участка с размещением объектов
- Схема транспортных коммуникаций

Раздел 3. Архитектурные решения (для зданий и сооружений)

- Планы, разрезы, фасады зданий
- Архитектурно-строительные решения

Раздел 4. Конструктивные и объемно-планировочные решения

- Расчеты конструкций (фундаменты, металлоконструкции, опоры ВЛ)
- Чертежи конструкций

Раздел 5. Сведения об инженерном оборудовании, сетях, системах

Подраздел 5.1. Электроснабжение и электрооборудование

- Главная схема электрических соединений
- Принципиальные схемы РУ-110 кВ, РУ-10 кВ
- Планы размещения оборудования
- Расчеты токов короткого замыкания
- Выбор оборудования (трансформаторы, выключатели, разъединители, кабели)
- Молниезащита и заземление

Подраздел 5.2. РЗА и автоматика

- Схемы релейной защиты и автоматики
- Структурные схемы противоаварийной автоматики
- Перечень устройств РЗА

Подраздел 5.3. Системы связи и сигнализации

- Диспетчерская связь
- Технологическая связь
- Охранная и пожарная сигнализация

Подраздел 5.4. Автоматизация технологических процессов

- Система телемеханики
- АСУ ТП
- Система коммерческого учета электроэнергии

Раздел 6. Проект организации строительства

- Календарный план строительства
- Строительный генеральный план
- Обеспечение строительства (временное электроснабжение, водоснабжение, подъезды)

Раздел 7. Проект организации работ по сносу/демонтажу (при необходимости)

Раздел 8. Перечень мероприятий по охране окружающей среды

- Оценка воздействия на окружающую среду
- Мероприятия по охране атмосферного воздуха, водных объектов, почв
- Утилизация отходов

Раздел 9. Мероприятия по обеспечению пожарной безопасности

Раздел 10. Мероприятия по обеспечению доступа инвалидов (для объектов с присутствием людей)

Раздел 11. Смета на строительство

- Сводный сметный расчет
- Объектные и локальные сметы

Раздел 12. Иная документация

- Энергетическая эффективность
- Технологическое присоединение к сетям (водоснабжение, теплоснабжение и т.д.)

Разработка проектной документации:

Вариант 1. Заказ проектной документации у специализированной проектной организации

Большинство электросетевых организаций не имеют собственных проектных институтов и заказывают разработку ПД у специализированных проектных организаций.

Процедура:

1. Подготовка технического задания на проектирование
2. Проведение закупочной процедуры (конкурс на выбор проектной организации)
3. Заключение договора на разработку ПД
4. Передача исходных данных проектировщику
5. Согласование промежуточных решений
6. Приемка проектной документации

Срок разработки ПД:

- Для ПС 35–110 кВ: 4–6 месяцев
- Для ВЛ/КЛ: 2–4 месяца
- Для ТП 10/0,4 кВ: 1–2 месяца (при использовании типовых проектов — 2–4 недели)

Стоимость разработки ПД: обычно составляет 5–8% от стоимости строительства объекта.

Вариант 2. Использование типовых проектов

Для типовых объектов (ТП 10/0,4 кВ стандартной мощности, ВЛ 6–10 кВ) возможно применение типовых проектов, разработанных и утвержденных ранее.

Преимущества:

- Сокращение сроков (не требуется разработка индивидуального проекта)
- Снижение стоимости проектирования
- Отработанные проектные решения

Ограничения:

- Применимы только для стандартных условий
- Требуется привязка к конкретной площадке

Государственная экспертиза проектной документации:

Для объектов капитального строительства, финансируемых с привлечением средств бюджетов или относящихся к опасным производственным объектам, требуется прохождение **государственной экспертизы проектной документации**.

Объекты электросетевого хозяйства, подлежащие экспертизе:

- Подстанции 35 кВ и выше (как опасные производственные объекты)
- Линии электропередачи 110 кВ и выше
- Объекты, строящиеся с использованием бюджетных средств

Орган экспертизы:

- ФГУ «Главгосэкспертиза России»
- Подведомственные экспертные организации

Срок проведения экспертизы:

- Для объектов ПС 35–110 кВ: 45–60 дней
- Для линий электропередачи: 30–45 дней

Стоимость экспертизы: 0,5–1,5% от стоимости строительства.

Результат экспертизы:

- **Положительное заключение** — проектная документация соответствует требованиям, можно приступать к строительству
- **Отрицательное заключение** — выявлены нарушения, требуется доработка ПД и повторное прохождение экспертизы

Важно: без положительного заключения экспертизы строительство объекта запрещено.

Получение разрешительной документации

Перед началом строительства необходимо получить ряд разрешений и согласований.

Основные виды разрешительной документации:

1. Разрешение на строительство

Выдается органом местного самоуправления (администрацией муниципального образования) на основании:

- Правоустанавливающих документов на земельный участок
- Градостроительного плана земельного участка (ГПЗУ)
- Положительного заключения экспертизы проектной документации

Срок действия разрешения: устанавливается в соответствии с проектом организации строительства, обычно 1–3 года.

Важно: начало строительства без разрешения является административным правонарушением (штраф для юридических лиц до 1 млн руб.) и может повлечь требование о сносе объекта.

2. Технические условия на технологическое присоединение к сетям

Для подключения строящейся подстанции к существующим электрическим сетям необходимо получить технические условия от вышестоящей сетевой организации.

Пример: для подключения строящейся ПС 110/10 кВ к сети 110 кВ ПАО «ФСК ЕЭС» региональная сетевая компания обращается в ФСК с заявкой на технологическое присоединение, получает ТУ, заключает договор и оплачивает плату за присоединение.

3. Охранные обязательства

При строительстве ВЛ, проходящих вблизи существующих инженерных коммуникаций (газопроводы, водопроводы, линии связи, автодороги, железные дороги), требуется получение охранных обязательств от владельцев этих коммуникаций.

Охранные обязательства — это документ, устанавливающий условия производства работ вблизи коммуникаций и ответственность сторон.

4. Разрешение на вырубку деревьев

При строительстве ВЛ через лесные массивы или зеленые насаждения требуется разрешение на вырубку (порубочный билет) от уполномоченного органа (департамент лесного хозяйства, департамент природопользования).

Процедура:

- Подготовка перечетной ведомости (перечень деревьев, подлежащих вырубке, с указанием породы, диаметра)
- Расчет компенсационной стоимости вырубки
- Получение порубочного билета
- Выплата компенсации или проведение компенсационного озеленения

5. Согласование с органами охраны культурного наследия

Если строительство ведется в зонах охраны объектов культурного наследия, требуется согласование проектной документации с органами охраны культурного наследия.

6. Заключение Роспотребнадзора

Для объектов, расположенных вблизи жилой застройки, требуется заключение Роспотребнадзора о соблюдении санитарно-эпидемиологических требований (соблюдение санитарно-защитной зоны).

6.2. Контроль сроков выполнения мероприятий

Соблюдение сроков реализации инвестиционной программы критически важно, поскольку от этого зависит выполнение обязательств перед потребителями (технологическое присоединение), достижение целевых показателей надежности, а также учет инвестиций в тарифах (при RAB-регулировании).

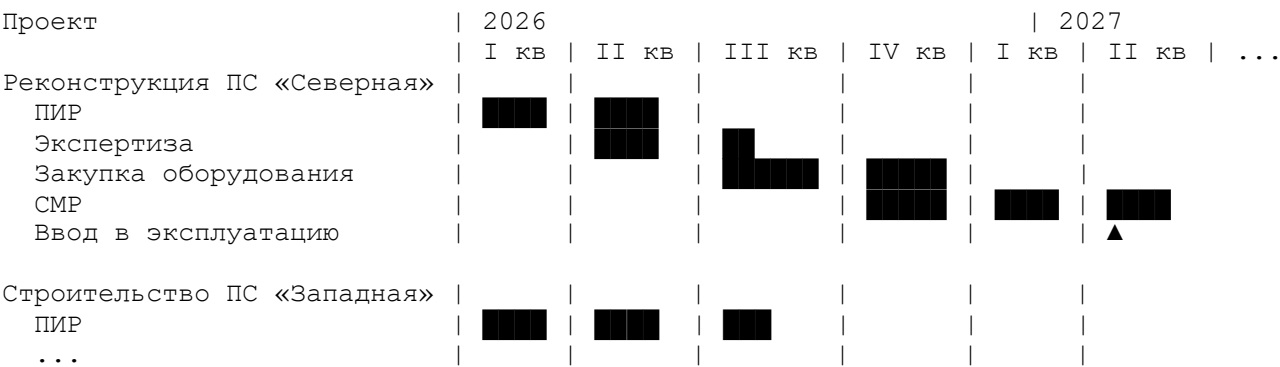
Система контроля сроков

Уровень 1. Стратегический контроль (годовые и квартальные планы)

Инструмент: сводная диаграмма Ганта по всей инвестиционной программе.

Диаграмма Ганта — это визуальное представление графика реализации проектов в виде горизонтальных отрезков на временной шкале.

Пример упрощенной диаграммы Ганта:



Контрольные точки (milestones):

Для каждого проекта устанавливаются ключевые контрольные точки — моменты завершения важных этапов:

- Получение положительного заключения экспертизы
- Получение разрешения на строительство
- Заключение договора поставки оборудования
- Начало СМР
- Готовность объекта на 50%
- Завершение СМР
- Ввод в эксплуатацию

Мониторинг: ежемесячно проверяется выполнение контрольных точек по плану. Если контрольная точка не достигнута в срок, выявляются причины, принимаются корректирующие меры.

Уровень 2. Оперативный контроль (недельные, ежедневные планы)

Для проектов, находящихся в активной фазе реализации (строительство), ведется детальный оперативный контроль.

Инструменты:

- Недельно-суточный график производства работ
- Журнал производства работ (заполняется ежедневно на объекте)
- Оперативные совещания на объекте (еженедельно)

Пример оперативного контроля:

Объект: Реконструкция ПС 110/10 кВ «Северная»

Этап: СМР

Текущая неделя: 15–21 мая 2027 года

День недели	Запланированные работы	Фактически выполнено	Отклонение
Понедельник, 15.05	Монтаж трансформатора Т-1 на фундамент (8 часов)	Монтаж начат, выполнено 60%	-3 часа (задержка доставки крана)
Вторник, 16.05	Завершение монтажа трансформатора Т-1, начало монтажа Т-2	Т-1 смонтирован, Т-2 начат	В соответствии с планом
Среда, 17.05	Монтаж трансформатора Т-2	Выполнено	✓
...			

Выявленная проблема: задержка доставки крана на 3 часа.

Корректирующая мера: согласована работа бригады в субботу для компенсации отставания.

Причины отклонений от сроков и меры реагирования

Причина 1. Задержка получения разрешительной документации

Типичная ситуация: задержка выдачи разрешения на строительство из-за несогласованности в администрации муниципального образования.

Риски: сдвиг начала строительства, невозможность выполнения СМР в запланированный строительный сезон, перенос ввода объекта на следующий год.

Меры реагирования:

- Проактивное взаимодействие с администрацией на этапе проектирования (предварительное согласование архитектурных решений, получение ГПЗУ заблаговременно)
- Параллельная подготовка площадки (работы, не требующие разрешения на строительство: ограждение, вынос коммуникаций)
- Эскалация вопроса на уровень руководства организации и региональных органов власти

Причина 2. Срыв сроков поставки оборудования

Типичная ситуация: завод-изготовитель нарушает сроки изготовления трансформаторов (запланировано 90 дней, фактически 150 дней).

Риски: простой строительной площадки, срыв сроков ввода объекта.

Меры реагирования:

- **Оперативные меры:**
 - Еженедельный контроль хода изготовления оборудования на заводе (запросы отчетов, выезд представителя заказчика на завод)
 - При выявлении задержки — требование к заводу ускорить изготовление (работа в две смены, приоритизация заказа)
 - Применение штрафных санкций, предусмотренных договором поставки

- Поиск альтернативных поставщиков (если оборудование еще не начато производством)
- **Долгосрочные меры:**
 - Включение в договоры поставки жестких условий ответственности за нарушение сроков
 - Диверсификация поставщиков (работа с несколькими заводами)
 - Создание складских запасов типового оборудования (трансформаторы, выключатели)

Причина 3. Неблагоприятные погодные условия

Типичная ситуация: затяжные дожди делают невозможным проведение земляных работ, монтаж опор ВЛ.

Риски: отставание от графика на 2–4 недели.

Меры реагирования:

- Планирование работ с учетом сезонности (основной объем СМР — в мае–сентябре)
- Переброска бригад на другие объекты, где работы возможны
- Увеличение численности бригад после нормализации погоды для компенсации отставания
- Применение спецтехники (техника на гусеничном ходу для работы в условиях распутицы)

Причина 4. Некачественное выполнение работ подрядчиком

Типичная ситуация: при приемке выполненных работ выявлены дефекты (некачественная сварка, нарушение технологии), требуется переделка.

Риски: задержка на время устранения дефектов (2–4 недели).

Меры реагирования:

- Усиление контроля на этапе выполнения работ (технический надзор заказчика присутствует на объекте постоянно)
- Пооперационная приемка работ (не допускать выполнения последующих работ до приемки предыдущих)
- Применение штрафных санкций к подрядчику
- В критических случаях — расторжение договора и привлечение нового подрядчика

Причина 5. Изменение проектных решений в процессе строительства

Типичная ситуация: в процессе СМР выявлено, что фактические грунтовые условия не соответствуют данным инженерно-геологических изысканий, требуется усиление фундаментов.

Риски: дополнительные затраты времени и средств на корректировку проекта и выполнение дополнительных работ.

Меры реагирования:

- Качественные инженерные изыскания на этапе проектирования (достаточное количество скважин, глубина изысканий)
- Оперативное внесение изменений в рабочую документацию
- Согласование дополнительных работ и финансирования

Инструменты автоматизации контроля сроков

Для повышения эффективности контроля реализации инвестиционной программы применяются специализированные программные продукты.

Типы систем:

1. Системы управления проектами

- Microsoft Project
- Primavera (Oracle)
- Spider Project (российская разработка)

Функции:

- Формирование сетевых графиков и диаграмм Ганта
- Расчет критического пути (последовательность работ, определяющая минимальный срок реализации проекта)
- Выявление резервов времени
- Контроль освоения бюджета

2. Корпоративные информационные системы

- SAP (модуль PS — Project System)
- 1С:Предприятие (конфигурация «Управление строительной организацией»)

Функции:

- Интеграция управления проектами с финансовым и бухгалтерским учетом
- Автоматизация документооборота
- Формирование отчетности

3. Специализированные системы для электросетевых организаций

- Система мониторинга реализации инвестиционных программ (разработки профильных ИТ-компаний)

Функции:

- Учет специфики электросетевых проектов
- Интеграция с геоинформационными системами (карты электрических сетей)
- Формирование отчетности в форматах, требуемых органами регулирования

Пример внедрения:

ПАО «Россети» внедрило Единую информационную систему управления инвестиционной деятельностью (ЕИС УИД), которая позволяет:

- Вести электронный паспорт каждого инвестиционного проекта
- Контролировать ход реализации в режиме реального времени (данные вносятся ответственными исполнителями ежедневно)
- Формировать сводные отчеты для руководства и органов власти автоматически
- Выявлять проблемные проекты (с отставанием от графика) и сигнализировать об этом

Результаты внедрения: сокращение времени на подготовку отчетности на 70%, повышение прозрачности реализации программы, снижение доли проектов с нарушением сроков с 35% до 18%.

6.3. Мониторинг освоения средств и финансовый контроль

Контроль финансовой составляющей реализации инвестиционной программы не менее важен, чем контроль сроков.

Система бюджетного контроля

Принципы бюджетного контроля:

1. Целевое использование средств

Средства, выделенные на конкретный проект, могут использоваться только по целевому назначению. Недопустимо перенаправление средств с одного проекта на другой без оформления соответствующих изменений в инвестиционную программу.

Пример нарушения: средства, выделенные на закупку трансформаторов для проекта А, использованы для оплаты СМР по проекту Б.

Последствия: нарушение бюджетной дисциплины, претензии со стороны контролирующих органов, невозможность учета расходов в тарифе.

2. Соответствие фактических расходов плановым

Фактические расходы по проекту не должны превышать плановые более чем на 10% (допустимое отклонение в пределах инфляции и непредвиденных обстоятельств).

Если фактические расходы превышают плановые более чем на 10%:

- Выясняются причины превышения
- Готовится обоснование
- Вносятся изменения в инвестиционную программу с увеличением стоимости проекта
- Изыскиваются дополнительные источники финансирования или сокращаются другие проекты

3. Кассовая дисциплина

Платежи подрядчикам и поставщикам осуществляются строго в соответствии с графиком финансирования и по факту выполнения работ (поставки оборудования).

Недопустимо:

- Перечисление 100% предоплаты (обычно предплата составляет 10–30%, окончательный расчет — после выполнения работ и подписания актов)
- Оплата невыполненных работ
- Платежи без надлежащего документального оформления (договор, счет, акт выполненных работ)

Формы финансового контроля

1. Предварительный контроль (до осуществления расхода)

Процедура:

- Заявка на финансирование от ответственного исполнителя (руководителя проекта)
- Проверка финансово-экономической службой:

- Наличие средств в бюджете на данный проект
- Соответствие заявки договору и плану-графику
- Наличие подтверждающих документов (счет поставщика, акт выполненных работ)
- Согласование руководителем, контролирующим данное направление (технический директор, директор по капитальному строительству)
- Утверждение финансовым директором
- Перечисление средств

Цель: не допустить нецелевых и необоснованных расходов.

2. Текущий контроль (в процессе реализации проекта)

Инструменты:

- Ежемесячные отчеты об освоении бюджета по каждому проекту
- Сопоставление плановых и фактических показателей
- Анализ отклонений

Форма отчета об освоении бюджета проекта:

Проект: Реконструкция ПС 110/10 кВ «Северная»

Отчетный период: Май 2027 года

Статья расходов	План на май, млн руб.	Факт за май, млн руб.	Отклонение, млн руб.	Отклонение, %	План нарастающим итогом с начала года	Факт нарастающим итогом	Отклонение нарастающим итогом
Оборудование	15	12	-3	-20%	80	75	-5
СМР	25	28	+3	+12%	60	65	+5
ПИР	-	-	-	-	20	20	0
Прочие	2	2,5	+0,5	+25%	8	8,5	+0,5
Итого	42	42,5	+0,5	+1,2%	168	168,5	+0,5

Анализ:

- Недоосвоение бюджета по статье «Оборудование» на 20% обусловлено задержкой поставки трансформаторов (будет компенсировано в июне)
- Перерасход по статье «СМР» на 12% обусловлен дополнительными работами по усилению фундаментов (согласовано, внесены изменения в рабочую документацию)
- В целом по проекту отклонение незначительное (+1,2%)

3. Последующий контроль (после завершения проекта)

Процедуры:

- Окончательный расчет фактической стоимости проекта
- Сверка с плановой стоимостью
- Анализ причин отклонений
- Формирование акта о вводе объекта в эксплуатацию с указанием фактической стоимости
- Постановка объекта на баланс (капитализация)

Цель: зафиксировать фактическую стоимость объекта для целей бухгалтерского учета, налогообложения и тарифного регулирования.

Контроль целевого использования платы за технологическое присоединение

Плата за технологическое присоединение является целевым источником финансирования и подлежит особо строгому контролю.

Требования законодательства:

Согласно Постановлению Правительства РФ № 977, средства, полученные в качестве платы за ТП, должны использоваться строго на цели, указанные в договоре технологического присоединения.

Механизм контроля:

1. Раздельный учет

Средства, полученные по договорам ТП, учитываются на отдельном субсчете бухгалтерского учета. Расходование этих средств отражается также на отдельном субсчете.

2. Персонификация по договорам

Для каждого договора ТП ведется отдельная аналитика:

- Сумма платы по договору
- График поступления платежей
- Мероприятия, финансируемые за счет данного договора
- Фактические расходы
- Остаток неиспользованных средств

Пример:

Договор ТП № 456 с ООО «Промкомплекс»

Плата за ТП: 105 млн руб.

График платежей:

- При заключении договора (30%): 31,5 млн руб. — получено 15.06.2026
- После выполнения 50% работ (40%): 42 млн руб. — получено 20.11.2026
- После выполнения мероприятий (30%): 31,5 млн руб. — планируется получить в мае 2027

Мероприятия:

- Строительство КЛ-10 кВ (3 км): 60 млн руб.
 - Установка ячейки РУ-10 кВ: 8 млн руб.
 - Усиление ВЛ-110 кВ: 25 млн руб.
 - ПИР, прочее: 12 млн руб.
- Итого: 105 млн руб.

Фактические расходы на 01.12.2026:

- КЛ-10 кВ (выполнено 50%): 30 млн руб.
 - Ячейка РУ-10 кВ (выполнено 100%): 8 млн руб.
 - Усиление ВЛ-110 кВ (выполнено 30%): 7,5 млн руб.
 - ПИР: 12 млн руб.
- Итого израсходовано: 57,5 млн руб.

Поступило средств: $31,5 + 42 = 73,5$ млн руб.

Остаток: $73,5 - 57,5 = 16$ млн руб.

3. Отчетность перед ФАС России

Сетевые организации обязаны представлять в ФАС России ежегодные отчеты о целевом использовании средств, полученных в качестве платы за технологическое присоединение.

Состав отчета:

- Перечень договоров ТП, заключенных в отчетном периоде
- Объем поступивших средств
- Перечень выполненных мероприятий
- Объем израсходованных средств
- Остаток неиспользованных средств с обоснованием

ФАС России проверяет:

- Соответствие расходов мероприятиям, указанным в договорах ТП
- Отсутствие нецелевого использования средств
- Обоснованность остатков неиспользованных средств

При выявлении нарушений:

- Предписание об устранении нарушений
- Требование о возврате нецелевым образом использованных средств заявителям
- Штрафные санкции
- Информирование органов прокуратуры (в случае грубых нарушений)

Типичные нарушения:

Нарушение 1: использование средств, полученных по договору ТП с заявителем А, на выполнение мероприятий по договору с заявителем Б.

Обоснование недопустимости: средства, уплаченные заявителем А, должны быть использованы строго на мероприятия по его присоединению. Использование этих средств на присоединение заявителя Б означает, что заявитель А фактически оплатил чужое присоединение, что является нарушением его прав.

Нарушение 2: использование средств, полученных по договорам ТП, на финансирование мероприятий, не связанных с технологическим присоединением (замена изношенного оборудования, снижение потерь и т.д.).

Обоснование недопустимости: плата за ТП имеет целевой характер, эти средства не являются доходом сетевой организации и не могут использоваться на иные цели.

6.4. Отчетность о реализации инвестиционной программы

Субъекты электроэнергетики обязаны регулярно представлять отчеты о ходе реализации инвестиционной программы в контролирующие органы и раскрывать информацию публично.

Виды отчетности

1. Внутренняя отчетность

Адресат: органы управления организации (Совет директоров, Правление, Инвестиционный комитет)

Периодичность:

- Для Совета директоров: ежеквартально или раз в полугодие
- Для Инвестиционного комитета: ежемесячно
- Для оперативных совещаний руководства: еженедельно

Содержание:

- Выполнение плана освоения капитальных вложений (в целом по программе и по отдельным проектам)
- Выполнение плана ввода основных средств
- Достижение контрольных точек по проектам
- Проблемные проекты (с отставанием от графика, с превышением бюджета)
- Корректирующие меры

Форма: презентация, аналитическая записка, дашборд (при использовании автоматизированных систем).

2. Отчетность в утверждающий орган (Минэнерго России или орган субъекта РФ)

Периодичность: ежегодно (годовой отчет о реализации инвестиционной программы)

Срок представления: не позднее 1 апреля года, следующего за отчетным

Пример: отчет о реализации инвестиционной программы за 2026 год представляется не позднее 01.04.2027

Состав отчета:

Отчет формируется по формам, аналогичным формам проекта инвестиционной программы (Формы 1–19), но с заполнением фактических показателей вместо плановых.

Основные формы:

Форма 1 (отчетная). Перечень инвестиционных проектов с фактическими данными

Дополнительные графы:

- Плановый объем финансирования на отчетный год
- Фактический объем финансирования
- Отклонение (абсолютное и относительное)
- Причины отклонений
- Плановый срок завершения / ввода в эксплуатацию
- Фактический срок (если объект введен) или актуальный прогноз
- Причины отставания / опережения графика

Форма 3 (отчетная). Фактическое освоение капитальных вложений

Сопоставление плановых и фактических показателей по видам затрат.

Форма 4 (отчетная). Фактический ввод основных средств

Указываются объекты, фактически введенные в эксплуатацию в отчетном году, с указанием:

- Даты ввода
- Фактической стоимости
- Сравнение с плановой стоимостью

Форма 5 (отчетная). Фактический ввод электросетевых объектов (количественные показатели)

Указываются фактически введенные мощности (МВА), протяженность линий (км) в сравнении с плановыми показателями.

Пояснительная записка к отчету:

Содержит:

- Общую оценку выполнения инвестиционной программы (% выполнения по финансированию, по вводу объектов)
- Анализ причин отклонений от плана (объективные и субъективные)
- Описание проблемных проектов и принятых мер
- Информацию о внесенных в течение года изменениях в программу
- Достигнутые результаты (целевые показатели: снижение SAIDI, снижение потерь и т.д.)

Пример раздела пояснительной записки:

«Инвестиционная программа ПАО "РСК" на 2026 год выполнена на 96,8% по объему финансирования (освоено 4 690 млн руб. при плане 4 850 млн руб.) и на 92,3% по вводу основных средств (введено объектов на 3 370 млн руб. при плане 3 650 млн руб.).

Недовыполнение плана обусловлено следующими причинами:

- 1. Срыв сроков поставки трансформаторов 110 кВ для ПС "Западная" (проект № 12). Плановый срок поставки — сентябрь 2026 года, фактическая поставка — январь 2027 года. Причина — задержка изготовления на заводе ООО "Электротехмаш" из-за дефицита комплектующих. Ввод ПС перенесен на II квартал 2027 года. Неосвоенный объем финансирования — 85 млн руб.*
- 2. Задержка получения разрешения на строительство ВЛ-10 кВ для электроснабжения м/р "Южный" (проект № 145). Плановый срок получения разрешения — май 2026 года, фактически получено — ноябрь 2026 года. Причина — несогласованность в администрации г. Нижний Тагил по вопросу трассы ВЛ (возражения жителей). Трасса скорректирована, разрешение получено. СМР начаты в декабре 2026 года, ввод запланирован на июль 2027 года. Неосвоенный объем — 45 млн руб.*
- 3. Досрочное выполнение проекта замены трансформаторов на ТП (проект № 67). Плановый срок завершения — декабрь 2026 года, фактически завершено — октябрь 2026 года. Экономия средств — 5 млн руб. за счет снижения цены на конкурсе.*

Несмотря на недовыполнение плана, достигнуты основные целевые показатели:

- SAIDI снижен со 145 минут (2025 год) до 132 минут (2026 год) при целевом показателе 138 минут*
- Уровень потерь снижен с 8,0% до 7,7% при целевом показателе 7,8%*

- Выполнены обязательства по технологическому присоединению: подключено 633 новых потребителя при плане 610».

3. Отчетность в органы регулирования тарифов

Адресат: ФАС России (для федеральных сетевых организаций) или региональные органы тарифного регулирования

Периодичность: ежегодно

Цель: контроль целевого использования средств, учтенных в тарифе на финансирование инвестиционной программы

Содержание:

- Фактическое освоение инвестиций в сравнении с плановым
- Ввод основных средств
- Изменение регулируемой базы активов (РАВ)
- Обоснование отклонений

4. Публичная отчетность (раскрытие информации)

Адресат: неограниченный круг лиц

Требование: в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 24, сетевые организации обязаны раскрывать годовые отчеты о реализации инвестиционной программы на своих официальных сайтах.

Срок размещения: не позднее 1 мая года, следующего за отчетным

Состав размещаемой информации:

- Отчет по всем формам (1–19) с фактическими данными
- Пояснительная записка
- Сопоставление плановых и фактических показателей

Формат: электронные файлы (.xlsx, .pdf), подписанные УКЭП, в свободном доступе.

Контроль со стороны утверждающих органов

Процедура рассмотрения годового отчета:

Шаг 1. Предварительная проверка (10 рабочих дней)

Специалисты утверждающего органа проверяют:

- Полноту представленных материалов
- Корректность заполнения форм
- Соблюдение срока представления

Шаг 2. Анализ выполнения программы (30 дней)

Анализируются:

- Процент выполнения программы по финансированию и по вводу объектов

- Причины отклонений
- Обоснованность отклонений
- Достижение целевых показателей

Особое внимание уделяется:

- Проектам с существенным превышением стоимости (более 20%)
- Проектам с существенным нарушением сроков (более 6 месяцев)
- Проектам, не завершенным в установленные сроки без объективных причин

Шаг 3. Запрос дополнительных пояснений (при необходимости)

Если в отчете выявлены неясности или несоответствия, утверждающий орган направляет запрос о предоставлении дополнительных пояснений и документов.

Шаг 4. Принятие решения

Вариант А: Отчет принят без замечаний

Утверждающий орган направляет письмо о принятии отчета.

Вариант Б: Отчет принят с замечаниями

Утверждающий орган направляет письмо с указанием выявленных замечаний и требованием:

- Представить дополнительные обоснования
- Принять меры по устранению недостатков в текущем году
- Скорректировать инвестиционную программу на следующие годы с учетом выявленных проблем

Вариант В: Отчет не принят (в случае грубых нарушений)

Утверждающий орган:

- Требуется доработка отчета и повторного представления
- Иницирует внеплановую проверку реализации инвестиционной программы
- Ставит вопрос о внесении изменений в программу или о привлечении руководства к ответственности

Пример замечаний:

«Минэнерго Свердловской области рассмотрело отчет ПАО "РСК" о реализации инвестиционной программы за 2026 год и направляет следующие замечания:

1. По проекту № 12 "Строительство ПС 110/10 кВ Западная" допущено нарушение срока ввода объекта на 6 месяцев. Представленное обоснование (задержка поставки трансформаторов) не является достаточным, поскольку заказ оборудования был размещен с нарушением сроков (в июле 2026 года вместо запланированного февраля). Требуется провести анализ причин несвоевременного размещения заказа и принять меры по недопущению подобных нарушений.

2. По проекту № 87 "Замена трансформаторов на ТП" фактическая стоимость превысила плановую на 18% (52 млн руб. против 45 млн руб.). Представленное обоснование (удорожание оборудования) требует документального подтверждения. Просим представить сравнительный анализ цен на трансформаторы на дату планирования (2025 год) и на дату закупки (2026 год), а также результаты конкурсных процедур.

3. Целевой показатель "снижение уровня потерь электроэнергии до 7,5%" не достигнут (фактически 7,7%). Просим представить анализ причин и план дополнительных мероприятий по снижению потерь в 2027 году».

6.5. Корректировка программы при отклонениях

В процессе реализации инвестиционной программы могут возникать ситуации, требующие ее корректировки.

Виды корректировок

1. Плановые корректировки (ежегодная актуализация)

Инвестиционная программа, утвержденная на 3–5 лет, ежегодно актуализируется:

- Уточняются объемы финансирования с учетом фактического исполнения предыдущего года
- Корректируются сроки реализации проектов
- Включаются новые проекты (заключены новые договоры ТП, изменились приоритеты)
- Исключаются проекты, утратившие актуальность

Процедура: внесение изменений в инвестиционную программу (см. раздел 5.6 модуля 5).

2. Внеплановые корректировки (при возникновении существенных отклонений)

Основания:

- Существенное изменение стоимости проекта (более 20%)
- Невозможность реализации проекта в запланированные сроки (отставание более 1 года)
- Появление срочных обязательств (предписания Ростехнадзора, аварийные ситуации)
- Изменение законодательства

Процедура:

- Подготовка обоснования необходимости внесения изменений
- Согласование с утверждающим органом (в упрощенном или общем порядке в зависимости от масштаба изменений)
- Утверждение изменений
- Размещение актуализированной программы на сайте

3. Оперативные перераспределения (в пределах утвержденных лимитов)

В ряде случаев допускается оперативное перераспределение средств между проектами без формального внесения изменений в программу:

Условия:

- Перераспределение в пределах одного направления (например, между проектами по замене оборудования)
- Объем перераспределения не превышает 5% от стоимости проекта
- Общий объем программы не изменяется
- Целевые показатели достигаются

Процедура:

- Решение Инвестиционного комитета организации
- Уведомление утверждающего органа (в составе квартального отчета)

Управление изменениями: лучшие практики

Принцип 1. Проактивное управление

Не ждать, когда проблема станет критической, а выявлять риски заранее и принимать превентивные меры.

Инструмент: регулярный мониторинг реализации проектов (еженедельные оперативки, ежемесячные отчеты), система раннего предупреждения о рисках.

Пример: при мониторинге в апреле выявлено, что завод-изготовитель трансформаторов имеет проблемы с поставщиками комплектующих и есть риск срыва срока поставки (сентябрь). Принято решение: параллельно начать процедуру закупки трансформаторов у альтернативного поставщика (с возможностью отказа, если первый поставщик выполнит обязательства). Результат: срыва сроков удалось избежать.

Принцип 2. Прозрачность и своевременное информирование

О проблемах и необходимости корректировок следует информировать утверждающий орган заблаговременно, а не постфактум (в годовом отчете).

Инструмент: квартальные информационные письма в адрес утверждающего органа о ходе реализации программы с указанием проблемных проектов и планируемых мер.

Принцип 3. Обоснованность корректировок

Любая корректировка должна быть документально обоснована. Недопустимы корректировки «задним числом» для «подгонки» фактических показателей под плановые.

Инструмент: для каждой корректировки готовится служебная записка с обоснованием, прикладываются подтверждающие документы (акты, письма, протоколы совещаний).

Принцип 4. Минимизация количества корректировок

Частые корректировки свидетельствуют о низком качестве планирования. Следует стремиться к стабильности программы.

Целевой показатель: не более 1 корректировки в год, затрагивающей не более 15–20% проектов программы.

6.6. Практика внутреннего контроля

Внутренний контроль реализации инвестиционной программы осуществляется специализированными подразделениями электросетевой организации.

Служба внутреннего аудита

Функции:

- Проверка соблюдения процедур реализации инвестиционной программы
- Контроль целевого использования средств

- Проверка соблюдения законодательства о закупках
- Выявление нарушений и злоупотреблений
- Подготовка рекомендаций по устранению недостатков

Виды проверок:

1. Плановые проверки

Проводятся в соответствии с годовым планом работы службы внутреннего аудита. Охватывают ключевые проекты инвестиционной программы (крупнейшие по стоимости, наиболее рисковые).

Периодичность: ежегодно проверяется 20–30% проектов программы.

2. Внеплановые проверки

Проводятся:

- По поручению руководства организации
- По сигналам о возможных нарушениях
- При выявлении существенных отклонений показателей проекта от плановых

Процедура проверки:

Этап 1. Планирование

- Определение объема и направлений проверки
- Формирование программы проверки (перечень вопросов, подлежащих проверке)
- Формирование проверочной группы

Этап 2. Проведение проверки

- Изучение документов (договоры, акты, платежные документы, отчеты)
- Проверка фактического наличия и состояния объектов (выезд на место)
- Опрос ответственных лиц
- Сопоставление данных из различных источников

Этап 3. Оформление результатов

- Составление акта проверки с указанием:
 - Выявленных нарушений
 - Оценки ущерба (при наличии)
 - Виновных лиц
 - Рекомендаций по устранению нарушений

Этап 4. Контроль устранения нарушений

- Направление акта руководству организации
- Подготовка плана мероприятий по устранению нарушений
- Контроль выполнения плана
- Повторная проверка (при необходимости)

Типичные нарушения, выявляемые при проверках:

1. Нецелевое использование средств

- Использование средств, выделенных на проект А, для финансирования проекта Б
- Использование средств платы за ТП на цели, не связанные с технологическим присоединением

2. Нарушения при проведении закупок

- Проведение закупки у единственного поставщика при отсутствии оснований
- Необоснованное ограничение конкуренции (завышенные требования к участникам)
- Закупка по завышенным ценам

3. Приемка невыполненных или некачественно выполненных работ

- Подписание актов выполненных работ при фактическом невыполнении
- Приемка работ, выполненных с отступлениями от проекта и технических норм

4. Нарушения при капитализации объектов

- Завышение стоимости вводимых объектов (включение затрат, не относящихся к объекту)
- Несвоевременная постановка объектов на баланс (задержка капитализации приводит к недоначислению амортизации)

Пример акта проверки:

«Служба внутреннего аудита ПАО "РСК" провела проверку реализации проекта № 87 "Замена трансформаторов на ТП" за 2026 год.

Выявлены следующие нарушения:

1. По акту от 15.11.2026 № 145 принята на баланс замена трансформатора на ТП-234 стоимостью 1,8 млн руб. При фактической проверке (выезд на объект 20.02.2027) установлено, что трансформатор не заменен, продолжает работать старый трансформатор ТМ-630 1985 года выпуска.

Вывод: имеет место приемка фактически невыполненных работ. Ущерб — 1,8 млн руб.

2. По договору поставки от 05.03.2026 № 567 с ООО "ЭлектроСнаб" закуплено 12 трансформаторов ТМГ-1000 по цене 1,65 млн руб. за единицу. Согласно мониторингу цен, рыночная цена на аналогичные трансформаторы на дату закупки составляла 1,45 млн руб. Переплата — 0,2 млн руб. на единицу, итого 2,4 млн руб.

Причина: закупка произведена у единственного поставщика без проведения конкурентных процедур. Обоснование (срочность закупки) документально не подтверждено.

Рекомендации:

- 1. Провести служебное расследование по факту приемки невыполненных работ, привлечь виновных лиц к дисциплинарной ответственности*
- 2. Обеспечить фактическую замену трансформатора на ТП-234 за счет подрядчика*
- 3. Пересмотреть процедуры контроля приемки работ, обеспечить обязательный выезд представителя заказчика на объект при приемке*
- 4. Усилить контроль обоснованности закупок у единственного поставщика».*

Ревизионная комиссия

В акционерных обществах функции контроля финансово-хозяйственной деятельности осуществляет **Ревизионная комиссия** (избирается Общим собранием акционеров).

Функции ревизионной комиссии в части инвестиционной деятельности:

- Проверка достоверности данных годовой бухгалтерской отчетности (в части основных средств, капитальных вложений)
- Контроль целевого использования средств, направленных на инвестиции
- Подготовка заключения для акционеров о финансовом состоянии общества и эффективности использования активов

Периодичность проверок: не реже 1 раза в год (перед годовым Общим собранием акционеров).

6.7. Типовые нарушения при исполнении инвестиционной программы

На основе анализа практики реализации инвестиционных программ электросетевых организаций можно выделить наиболее распространенные нарушения и недостатки.

Категория 1. Нарушения планирования

Нарушение 1.1. Нереалистичное планирование сроков

Проявление: в программу включены проекты с нереально короткими сроками реализации, не учитывающими время на прохождение экспертизы, получение разрешений, закупки, строительство.

Пример: запланировано строительство ПС 110 кВ за 1 год (с момента начала проектирования до ввода в эксплуатацию), в то время как реальный срок составляет 2,5–3 года.

Последствия: систематическое невыполнение плана, перенос сроков ввода объектов.

Как избежать: использовать реалистичные нормативы длительности этапов, заложить резервы времени на непредвиденные задержки (10–15% от общего срока).

Нарушение 1.2. Недостаточная проработка проектов на этапе включения в программу

Проявление: в программу включены проекты, по которым отсутствуют:

- Земельные участки
- Согласования с органами власти
- Предварительные проектные проработки

Последствия: в процессе реализации выясняется невозможность реализации проекта в запланированном виде, требуется исключение из программы или существенная корректировка.

Как избежать: проводить предпроектную проработку до включения проекта в программу (предварительные согласования, выбор площадки, концептуальное проектирование).

Категория 2. Нарушения в закупочной деятельности

Нарушение 2.1. Необоснованная закупка у единственного поставщика

Проявление: закупка оборудования или работ у единственного поставщика при отсутствии законных оснований (формально указывается основание «срочность», но фактической срочности нет).

Последствия:

- Переплата (отсутствие конкуренции приводит к завышению цены)
- Претензии со стороны контролирующих органов (ФАС, прокуратура)
- Репутационные риски

Как избежать: строго соблюдать законодательство о закупках, проводить конкурентные процедуры во всех случаях, кроме прямо предусмотренных законом исключений.

Нарушение 2.2. Формальное проведение конкурсов (фиктивная конкуренция)

Проявление: формально проводится конкурс, но условия сформулированы таким образом, что фактически может участвовать только один заранее определенный участник (завышенные или специфичные требования, короткие сроки подачи заявок).

Последствия: признание закупки недействительной, штрафы, обязанность провести закупку повторно, уголовная ответственность (при доказанном сговоре).

Как избежать:

- Формировать требования к участникам и объекту закупки на основе объективных критериев
- Устанавливать достаточные сроки для подачи заявок
- Обеспечивать прозрачность процедур

Категория 3. Нарушения при выполнении работ

Нарушение 3.1. Слабый контроль за работой подрядчиков

Проявление: отсутствие постоянного технического надзора на объекте, формальная приемка работ без фактической проверки.

Последствия:

- Некачественное выполнение работ
- Отступления от проекта
- Использование некачественных материалов
- Выявление дефектов при вводе объекта в эксплуатацию или в процессе эксплуатации

Как избежать:

- Организовать постоянный технический надзор (присутствие представителя заказчика на объекте)
- Пооперационная приемка работ (скрытые работы принимаются до их закрытия)
- Входной контроль материалов и оборудования
- Лабораторные испытания (сварные соединения, изоляция и т.д.)

Нарушение 3.2. Приемка фактически невыполненных работ

Проявление: подписание актов выполненных работ при фактическом невыполнении или частичном выполнении.

Причины:

- Давление со стороны руководства на выполнение плана (формально)
- Сговор с подрядчиком
- Халатность ответственных лиц

Последствия:

- Необоснованная оплата
- Ущерб организации
- Уголовная ответственность (мошенничество, растрата)

Как избежать:

- Обязательная фактическая проверка выполнения работ перед подписанием актов
- Фото-/видеофиксация объектов
- Ответственность (в том числе материальная) лиц, подписывающих акты

Категория 4. Нарушения учета и отчетности**Нарушение 4.1. Несвоевременная капитализация объектов**

Проявление: объект фактически введен в эксплуатацию и используется, но формально не поставлен на баланс (капитализация откладывается).

Причины:

- Незавершенное оформление документов (акт ввода в эксплуатацию, разрешения)
- Желание отложить начало начисления амортизации

Последствия:

- Искажение бухгалтерской отчетности
- Налоговые риски (недоначисление налога на имущество)
- При RAB-регулировании — недоучет активов в тарифе

Как избежать: своевременно оформлять ввод объектов в эксплуатацию и постановку на баланс (в месяце фактического ввода).

Нарушение 4.2. Несоответствие фактических данных утвержденным параметрам

Проявление: в отчетах указываются показатели, не соответствующие фактическому состоянию дел (завышение процента выполнения, сокрытие проблемных проектов).

Причины:

- Стремление приукрасить ситуацию перед руководством и контролирующими органами
- Давление со стороны руководства на подготовку «благоприятных» отчетов

Последствия:

- Принятие управленческих решений на основе недостоверной информации
- Выявление расхождений при проверках (внутренних, внешних)
- Утрата доверия со стороны контролирующих органов
- Дисциплинарная ответственность виновных лиц

Как избежать:

- Формировать культуру честной и прозрачной отчетности
- Обеспечивать независимость служб, готовящих отчетность, от давления со стороны оперативного руководства

- Перекрестный контроль данных из различных источников (финансовый учет, оперативные отчеты, физическая инвентаризация)

Категория 5. Коррупционные нарушения

Нарушение 5.1. Получение откатов при закупках

Проявление: должностные лица организации, ответственные за проведение закупок, получают вознаграждение от поставщиков/подрядчиков за содействие в выигрыше конкурса или заключении договора на завышенных условиях.

Последствия:

- Завышение стоимости закупок (поставщик закладывает в цену «откат»)
- Ущерб организации
- Уголовная ответственность (коммерческий подкуп, мошенничество)

Как избежать:

- Антикоррупционная политика организации
- Ротация сотрудников, ответственных за закупки
- Коллегиальное принятие решений (закупочные комиссии)
- Контроль соответствия образа жизни сотрудников их доходам
- Горячая линия для сообщений о коррупции

Нарушение 5.2. Создание фиктивных подрядных организаций

Проявление: создание подконтрольных должностным лицам организаций-подрядчиков, которым перечисляются средства за фактически невыполненные работы или работы, выполненные с завышением стоимости.

Последствия:

- Хищение средств в особо крупном размере
- Уголовная ответственность (до 10 лет лишения свободы)

Как избежать:

- Проверка благонадежности контрагентов (выездные проверки, проверка наличия материально-технической базы, квалифицированного персонала)
- Контроль аффилированности (выявление связей между должностными лицами заказчика и владельцами/руководителями подрядчиков)
- Независимый технический надзор

Выводы по модулю:

Реализация и контроль исполнения инвестиционной программы — это сложный процесс, требующий четкой организации, постоянного мониторинга, оперативного реагирования на отклонения и строгого соблюдения процедур.

Ключевые факторы успешной реализации:

1. **Организационное обеспечение:** создание эффективной структуры управления реализацией программы с четким распределением ответственности
2. **Реалистичное планирование:** детальная проработка проектов, учет всех факторов, влияющих на сроки и стоимость
3. **Контроль на всех этапах:** предварительный, текущий и последующий финансовый контроль, контроль сроков, контроль качества
4. **Прозрачность и отчетность:** своевременное и достоверное информирование всех заинтересованных сторон о ходе реализации
5. **Гибкость:** готовность к корректировкам при изменении условий, но при этом обоснованность и минимизация изменений
6. **Противодействие нарушениям:** строгое соблюдение законодательства, процедур внутреннего контроля, антикоррупционные меры

Качественная реализация инвестиционной программы обеспечивает достижение стратегических целей электросетевой организации — повышение надежности электроснабжения, модернизацию инфраструктуры, выполнение обязательств перед потребителями, устойчивое развитие компании.
