



**ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«ХОЛДИНГ МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫХ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ
СЕТЕВЫХ КОМПАНИЙ»**

**Стратегия развития ОАО «Холдинг МРСК»
до 2015 года и на перспективу до 2020 года**

(сокращенная версия)

Ноябрь 2011

Основные сообщения

Российский электросетевой распределительный комплекс, как и все другие инфраструктурные отрасли страны, должен выполнить миссию не только по созданию стоимости, но и по предоставлению качественного и надёжного сервиса потребителям при сохранении приемлемого для них тарифа.

Для выполнения этой миссии необходимы постоянные инвестиции в замену и повышение эффективности мощностей комплекса и снижение операционных затрат, которые в условиях стабильной экономики должны производиться за счёт ежегодно собираемой тарифной базы.

Однако в России в течение последних двадцати лет эти инвестиции не выполнялись в необходимом объёме. Это привело к значительному физическому и технологическому устареванию оборудования: более 50% сети выработало свой нормативный срок, 7% сети выработало два нормативных срока, а общий износ достиг 70%. В результате, состояние электрораспределительных активов в России стало значительно хуже, чем в других странах, имеющих показатель износа на уровне 27-44%.

Для оценки результатов работы распределительного комплекса и правильной расстановки приоритетов инвестиционной программы важно знать не только состояние активов, но и эффект на конечного пользователя. Необходимо отметить, что показатели частоты и длительности отключений конечных потребителей, которые широко применяются для этой цели за рубежом, относительно достоверно рассчитываются только в одной межрегиональной распределительной сетевой компании (МРСК, далее по тексту также ДЗО) - ОАО «МРСК Центра», где частота и длительность отключений в 5-10 раз выше, чем в европейских странах.

Но даже и без совершенной статистики последствия изношенности сети хорошо известны как потребителям, так и федеральным и региональным государственным органам. Так, в осенне-зимний период 2010 года в результате аномальных явлений на протяжении нескольких дней без электроснабжения оставались 300 тысяч человек. Это заставило ещё раз задуматься о необходимости инвестиций в замену отслуживших свой срок сетей и, как следствие, значительного улучшения их работы.

Существует лишь несколько источников средств для инвестиций в отрасль. В последние три года наращивание инвестиционных программ происходило, главным образом, за счёт роста тарифов. Однако к настоящему моменту тариф на услуги по передаче уже достиг уровня, сопоставимого с уровнем европейских стран. Это ставит под вопрос возможность его дальнейшего увеличения без видимых улучшений в уровне сервиса по электроснабжению потребителей.

В то же время при существующем уровне тарифной нагрузки на потребителей электроэнергии, компании ОАО «Холдинг МРСК» недополучают тарифные источники на модернизацию инфраструктуры из-за следующих трёх факторов.

Во-первых, это массовое появление новых ТСО и непропорциональное наращивание их выручки - с 72 млрд. рублей в 2009 году до 121 млрд. рублей в 2011 году (рост на 68%). Еще более впечатляющий рост в 2009 - 2011 годах продемонстрировала выручка ОАО «ФСК» с 77 млрд. рублей до 136 млрд. рублей или на 76,6%. Потребители, не получившие взамен данного роста адекватного увеличения качества предоставляемых услуг, восприняли его как рост тарифа компаний Холдинга МРСК, которые являются всего лишь держателями тарифного «котла» (за этот же период их собственная выручка увеличилась всего на 24%).

Негативное отношение к опережающему росту сетевого «котлового» тарифа было продемонстрировано также на уровне Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации весной 2011 года.

Во-вторых, по-прежнему не решена проблема перекрестного субсидирования населения, основная часть которого заложена в тариф распределительного сетевого комплекса. С выходом крупных предприятий из договоров «последней мили» будет разрушен механизм компенсации выпадающей выручки МРСК, связанной с поддержанием низких тарифов для бытовых потребителей.

В-третьих, произошёл рост объёма неплатежей со стороны энергосбытовых организаций. Объём этой задолженности вырос с 22 млрд. рублей в январе 2009 года до 64 млрд. рублей в марте 2011 года и для отдельных регионов превысил годовую сумму НВВ.

Благодаря введению системы регулирования RAB, возможности для привлечения заёмных средств в отрасль значительно расширены. Однако для эффективного функционирования этого механизма должны быть обеспечены гарантии возврата займов в будущем. Для этого нужна стабильная и прозрачная система регулирования, обеспечивающая прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе. Однако пока несмотря на принятый подход по долгосрочному регулированию тарифов эти решения регулярно пересматриваются, а в 2011 году они корректировались дважды, тем самым подавая искаженные сигналы для дочерних и зависимых обществ ОАО «Холдинг МРСК» (ДЗО), которые вынуждены привлекать кредитные ресурсы для финансирования своей инвестиционной и операционной деятельности.

С учетом обозначенных проблем в рамках принятых тарифных решений потенциал привлечения заемного финансирования ограничен величиной порядка 300 млрд. рублей (т.е. отношение долга к EBITDA около 3 раз, в то время как у аналогичных иностранных компаний это соотношение составляет 5-10). Даже этот предел может быть достигнут не сразу, а по истечении достаточного времени, необходимого для привлечения дополнительного капитала в рамках корпоративных процедур. В качестве одного из возможных вариантов можно рассматривать целевое бюджетное финансирование, но его объемы и цели также ограничены

В условиях существующих ограничений, выполнение инвестиционных задач компании возможно только при повышении её собственной операционной и инвестиционной эффективности. Существующие бизнес-процессы в компаниях ОАО «Холдинг МРСК» сформировались под влиянием системы тарифообразования «затраты плюс», которая не создавала необходимых стимулов для роста эффективности. Сравнительный анализ показателей ОАО «Холдинг МРСК» выявил значительный потенциал для улучшений в этой области. Так, операционные расходы МРСК сопоставимы с зарубежными компаниями. Эффективность инвестиционных вложений может быть повышена на 35%, включая как снижение удельной стоимости строительства, так и повышение его результативности. Значительная часть средств может быть также сэкономлена и на снижении потерь электроэнергии, которые выше, чем в других странах, несмотря на более благоприятную структуру сети и потребителей (доля сетей высокого напряжения значительно выше чем в других странах, а объем потребления в среднем приходящийся на одного потребителя превышает соответствующие показатели в компаниях аналогах в несколько раз).

Реализация этого потенциала требует не только мероприятий на уровне ОАО «Холдинг МРСК», но и пересмотра нормативной и методической базы отрасли в плотном взаимодействии с органами власти (Минэнерго России и Ростехнадзором России) формирующими государственную политику в области безопасной эксплуатации электроустановок, норм надежности, резервирования оборудования и т.д. Кроме того, потребуются дополнительные инвестиции в информатизацию и реинжиниринг бизнес-процессов.

В настоящее время МРСК, входящие в состав ОАО «Холдинг МРСК», работают только в регулируемой сфере распределения электроэнергии. Вместе с тем целесообразно расширение деятельности ОАО «Холдинг МРСК» за эти пределы. Это позволит получить ряд преимуществ - дополнительную выручку для финансирования инвестиций в сети, рост эффективности внутренних процессов, улучшение качества исполнения работ и приобретение нового опыта в управлении. Возможные области расширения включают выход в смежные области в цепочке стоимости по передаче электроэнергии, экспорт собственной экспертизы, географическое расширение и выход в смежные бизнесы.

Для улучшения результатов недостаточно четкой постановки задач внутри Холдинга. Необходим диалог между отраслью, государством (выступающим как регулятором, так и основным собственником ОАО «Холдинг МРСК») и обществом по нахождению баланса между качеством и надежностью, с одной стороны, и уровнем тарифа с другой. Противоречивость существующей ситуации, в которой регулирующие органы оказывают значительное давление на отрасль в части удержания тарифа, но не задают достаточных системных требований по обеспечению качества и надёжности, имеет краткосрочный характер. Ложные стимулы для

отрасли по снижению затрат без ясных производственных целей по повышению качества и надежности электроснабжения потребителей должны быть устранены в результате разработки сбалансированных механизмов регулирования в рамках системы RAB, а также накопления опыта их использования на региональном и федеральном уровне. ОАО «Холдинг МРСК» как агент государства по управлению распределительным электросетевым комплексом должен стать лидером по разработке, продвижению и внедрению таких механизмов, а до момента их полноценного функционирования - взять на себя внутреннюю ответственность по достижению показателей, наилучшим образом удовлетворяющих требования потребителей. В этом ОАО «Холдинг МРСК» должен идти на шаг впереди отраслевого регулирования, самостоятельно задавая будущие стандарты.

ОАО «Холдинг МРСК» должен также взять на себя ответственность за формирование диалога с обществом, потребителями и инвесторами. Для этого Холдинг должен, в первую очередь, повысить уровень доверия к своей деятельности со стороны общества и инвесторов путём открытого обсуждения своей миссии и приоритетов на основе политики информационной открытости. Неотъемлемой частью этой работы должно стать открытое обсуждение инвестиционных программ и связанных с ними целевыми значениями по качеству и надёжности электроснабжения и создание системы совместной ответственности ОАО «Холдинг МРСК» и регулирующих органов за их достижение в рамках принимаемых тарифных решений.

Миссия распределительного сетевого комплекса и ОАО «Холдинг МРСК»

На текущий момент деятельность распределительного сетевого комплекса осуществляется в рамках Стратегии развития распределительного электросетевого комплекса Российской Федерации, одобренной на Межведомственной комиссии по реформированию электроэнергетики под председательством Министра промышленности и торговли Российской Федерации В.Б. Христенко (протокол № 9 от 27.12.2006).

В Стратегии была определена миссия распределительного сетевого комплекса - долгосрочное обеспечение энергетической безопасности для потребителей в регионах Российской Федерации на этапе распределения электрической энергии за счет организации максимально эффективной и соответствующей мировым стандартам качества инфраструктуры.

В качестве основных приоритетов государственной политики в области распределительно-сетевого комплекса были определены:

1. Создание условий для привлечения частного капитала в комплекс в объеме, достаточном для модернизации и реконструкции электросетей и обеспечения надежности электроснабжения потребителей в долгосрочном периоде, развития электросетевой инфраструктуры и устранения препятствий для экономического роста территорий обслуживания с учетом рыночной стоимости задействованного акционерного и заемного капитала;

2. Переход от административных к действенным экономическим методам стимулирования эффективности сетевых компаний и обеспечение условий для сокращения темпов роста тарифов в долгосрочном периоде без ущерба для надежности и качества обслуживания потребителей;

3. Установление тарифов в зависимости от требуемого уровня надежности и темпов развития территорий и создание экономических стимулов для повышения уровня надежности и качества обслуживания потребителей в долгосрочном периоде через введение экономической ответственности сетевых компаний за выполнение гарантированных стандартов энергоснабжения потребителей.

На сегодняшний день программа действий, разработанная в рамках Стратегии, выполнена лишь частично. Полностью реализованной можно считать только одну из её задач - создание 11 крупных и сопоставимых по размерам операционных МРСК, - преследовавших

цели по максимизации ответственности менеджеров за результаты и обеспечению условий для принятия регуляторных решений на основе сравнительного анализа.

Вторая задача программы заключалась в разработке и внедрении соответствующей мировому опыту системы управления на основе регулируемой базы активов (RAB). Эта задача выполнена лишь частично, так как не все регионы перешли на RAB-регулирование, а его параметры все еще меняются в целях сдерживания роста тарифов.

Третья задача - разработка и внедрение механизмов стимулирования повышения надёжности и качества услуг - также выполнена частично. В настоящее время не реализованы механизмы сбора достоверной информации о качестве и надёжности услуг для потребителей и не установлены достаточные стимулы по улучшению этих показателей.

Вместе с тем динамика развития отрасли и всей экономики привели к возникновению дополнительных вызовов. К 2009 году тариф на распределение электроэнергии в России стал сопоставим, с учётом основных межстрановых различий, с его уровнем в европейских странах. Быстрый и неравномерный рост экономик регионов страны и связанное с ним повышение уровня жизни населения требуют постоянного наращивания мощностей электрораспределительного комплекса и увеличения стандартов качества и надёжности электроснабжения. При этом продолжающееся старение основных фондов отрасли приводит к необходимости значительного увеличения объёмов инвестирования в ближайшие годы даже для удержания уже достигнутых показателей качества и надёжности.

В настоящее время ОАО «Холдинг МРСК» - одна из крупнейших электросетевых компаний в мире по числу потребителей и протяжённости сетей напряжения до 110 кВ. ОАО «Холдинг МРСК» также является одной из наиболее значимых инфраструктурных компаний в России, находится под контролем государства и является его агентом по управлению российским электрораспределительным сетевым комплексом.

Роль и миссия ОАО «Холдинг МРСК» связаны с ожиданиями от него основных участников рынка:

1. Для инвестиционного сообщества ОАО «Холдинг МРСК» - эффективный инструмент вложения инвестиций, обеспечивающий их возвратность, надёжность, доходность и ликвидность;

2. Для потребителей ОАО «Холдинг МРСК» является компанией, нацеленной на качественное оказание услуг - качественное, надёжное электроснабжение и своевременное и прозрачное технологическое присоединение к электрическим сетям по доступной цене;

3. Для ОАО «ФСК ЕЭС» ОАО «Холдинг МРСК» - это надёжный партнер, обеспечивающий согласованное развитие электросетевого комплекса страны, реализующий единую техническую политику;

4. Для регионов и органов местного самоуправления ОАО «Холдинг МРСК» обеспечивает потребности экономики в передающих мощностях, является надёжным партнером органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в планировании и реализации региональных программ территориального развития, добросовестным налогоплательщиком и работодателем;

5. Для персонала ОАО «Холдинг МРСК» - эффективно организованная компания, имеющая прозрачную и понятную систему корпоративного управления, предоставляющая возможности для максимального раскрытия потенциала человеческих ресурсов.

Как системообразующая компания ОАО «Холдинг МРСК» должен выполнять общеотраслевые задачи в рамках подконтрольных ему дочерних компаний, а также задать для всех компаний отрасли будущие стандарты работы и обеспечить разработку и продвижение оптимальных механизмов регулирования отрасли.

Таким образом, миссия ОАО «Холдинг МРСК» формулируется следующим образом: **лидерство в развитии системы управления распределительным сетевым комплексом, обеспечивающим надёжное и качественное снабжение электрической энергией растущих потребностей экономики и социального сектора Российской Федерации при приемлемой для потребителей плате за предоставляемые услуги.**

ЦЕЛИ ОАО «ХОЛДИНГ МРСК»

Исходя из миссии компании и её текущего состояния среднесрочные цели ОАО «Холдинг МРСК» могут быть сформулированы следующим образом:

1. **Повышение уровня качества и надёжности электроснабжения для конечных потребителей.** Создание системы измерения и контроля качества и надёжности; переход на экономические стимулы регулирования в соответствии с параметрами качества и надёжности снабжения потребителей электроэнергией.

2. **Сохранение тарифных источников инвестиций в обновление и развитие сети.** Разработка и продвижение предложений по стабилизации тарифа в рамках системы RAB, а также по системному решению проблем ТСО, «последней мили», неплатежей энергосбытовых организаций без потери тарифной выручки МРСК.

3. **Повышение операционной и инвестиционной эффективности.** Повышение эффективности операционных и инвестиционных затрат через повышение производительности труда, приоритезацию и снижение удельной стоимости выполняемых работ, а также применение более экономичных технических решений, снижение потерь.

4. **Рост компании, сопровождающийся созданием дополнительной стоимости как в электроэнергетике, так и на новых рынках.** Развитие новых направлений бизнеса, включая выход в смежные звенья цепочки создания добавленной стоимости, экспорт основных компетенций, географическое расширение в области основного бизнеса и выход в смежные сетевые области ведения бизнеса

5. **Улучшение взаимодействия с потребителями, обществом и инвесторами.** Проведение политики информационной открытости, обеспечение качественного диалога с регулирующими органами и обществом по нахождению баланса между уровнем тарифов и производственными показателями, продвижение бренда компании и проведение целенаправленной политики по созданию позитивного восприятия МРСК.

Механизмами реализации вышеуказанных целей являются:

1. *Для повышения уровня качества и надёжности электроснабжения для конечных потребителей:*

1.1. Создание системы достоверного измерения качества и надёжности электроснабжения на основе международных стандартов и её использование при формировании инвестиционных и ремонтных программ;

1.2. Повышение ответственности за достижение целевых значений по качеству и надёжности для технического, финансово-экономического и инвестиционного блоков ОАО «Холдинг МРСК» и всех ДЗО, а также (в рамках системы регулирования) для всех сетевых организаций.

2. *Для сохранения тарифных источников инвестиций в обновление и развитие сети:*

2.1. Сохранение системы RAB с уточнением её параметров, а также повышение прозрачности формирования тарифов и инвестиционных программ всех сетевых организаций;

2.2. Формирование позиции государства о необходимости сокращения количества ТСО путем установления и постепенного повышения минимальных требований к ним с последующей их консолидацией;

2.3. Системное решение проблемы перекрёстного субсидирования на федеральном уровне при сохранении выручки сетевых организаций;

2.4. Решение проблемы неплатежей энергосбытовых организаций за счёт усиления ответственности их собственников, упорядочения системы договоров с ними со стороны МРСК, ликвидации недобросовестных энергосбытовых организаций.

3. *Для повышения операционной и инвестиционной эффективности:*

3.1. Снижение затрат на ремонты, эксплуатацию, диспетчеризацию и вспомогательные функции в расчёте на одного потребителя благодаря внедрению программы управления активами, более эффективной приоритезации выполняемых работ и повышению производительности труда;

3.2. Внедрение достоверного учёта объёма и стоимости коммерческих и технических потерь электроэнергии и реализацию программ по их снижению;

3.3. Достижение высокой загрузки вводимых мощностей благодаря более качественному планированию спроса, пересмотру критериев закрытия центров питания, введению поэтапного строительства, а также усилению ответственности различных служб ОАО «Холдинг МРСК» и ДЗО. Повышение ответственности региональных властей и инвесторов за загрузку строящихся для них мощностей, в том числе за счёт перехода на двуставочный тариф и принцип «бери или плати» для новых присоединений;

3.4. Повышение результативности инвестиций в существующую сеть благодаря эффективному ранжированию и отбору проектов, отслеживанию достигаемых результатов;

3.5. Снижение удельной стоимости строительства за счёт внедрения типовых решений, повышения прозрачности удельных затрат;

3.6. Повышение качества реализации проектов в результате внедрения принципов проектного управления;

3.7. Развитие персонала, включая обучение и обмен знаниями, повышение нацеленности на выполнение ключевых показателей эффективности и профессиональный рост, эффективную оценку и продвижение лучших и отсев более слабых сотрудников.

4. Для роста компании, сопровождающегося созданием дополнительной стоимости как в электроэнергетике, так и на новых рынках:

4.1. Создание постоянно действующего бизнес-процесса по разработке и отбору проектов в основных направлениях роста: выход в смежные с основной деятельностью области ведения бизнеса, экспорт основных компетенций, географическое расширение;

4.2. Разработку и реализацию программы роста на 2012 - 2015 годы.

5. Для улучшения взаимодействия с потребителями, обществом и инвесторами:

5.1. Повышение прозрачности деятельности ОАО «Холдинг МРСК» и всех ДЗО за счёт информационной открытости, а также внедрения принципа ведения переговоров с регулирующими органами «тариф взамен на качество и надёжность»;

5.2. Продвижение бренда ОАО «Холдинг МРСК» как одной из крупнейших инфраструктурных компаний;

5.3. Проведение целенаправленной политики по повышению доверия к ОАО «Холдинг МРСК».

Этапы реализации Стратегии и система ключевых показателей эффективности

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Реализация программы развития ОАО «Холдинг МРСК» будет происходить в три этапа.

Первый этап (2011-2013 годы): совершенствование отраслевого регулирования и законодательства, настройка внутренних процессов и реализация основного потенциала улучшений в операционной и инвестиционной деятельности. В рамках первого этапа программы ОАО «Холдинг МРСК» сосредоточится на решении трех задач.

Во-первых, предстоит доработка отраслевого регулирования и законодательства Российской Федерации. ОАО «Холдинг МРСК» будет добиваться сохранения системы регулирования на основе RAB и работать над уточнением ее основных параметров, а также добиваться решения проблем ТСО, «последней мили» и неплатежей энергосбытовых организаций. Кроме того, будет проведена основная работа по изменению устаревших норм отраслевого законодательства.

Во-вторых, ОАО «Холдинг МРСК» предстоит настроить важные для дальнейшего развития внутренние процессы. К их числу относятся внедрение систем и методик достоверного отслеживания основных показателей операционной деятельности на уровне филиалов, МРСК и ОАО «Холдинг МРСК» (размер и структура потерь, международные показатели качества и надежности), внедрение регулярного сравнительного анализа подразделений ОАО «Холдинг МРСК» по основным параметрам деятельности (бенчмаркинг), установление системы КПЭ и целевых показателей на всех уровнях, а также уточнение организационных решений и функционала подразделений ОАО «Холдинг МРСК» и всех ДЗО в соответствии с обозначенными в программе задачами. Также с учетом задач по повышению эффективности должна быть определена и описана система основных бизнес-процессов с соответствующей корректировкой организационной структуры ДЗО.

В-третьих, ОАО «Холдинг МРСК» необходимо немедленно приступить к реализации мероприятий программы по повышению операционной и инвестиционной эффективности, а также по сокращению потерь. Задача ОАО «Холдинг МРСК» - к концу первого этапа (2013 год) реализовать половину обнаруженного в ходе диагностики потенциала улучшений. Важным элементом улучшений на первом этапе станет оптимизация и начало выполнения программы реновации ОАО «Холдинг МРСК».

Второй этап (2014 - 2016 годы): работа в режиме постоянных улучшений, завершение формирования портфеля активов, реновация и выход на новые рынки.

На втором этапе одной из основных задач ОАО «Холдинг МРСК» станет постоянное совершенствование операционной и инвестиционной деятельности в рамках налаженного процесса улучшений. Вторая задача этапа связана с завершением формирования портфеля основных активов ОАО «Холдинг МРСК». Третьим приоритетом станет проведение экономически эффективной реновации. Важно изучить и использовать опыт других компаний, добившихся повышения качества и надежности электроснабжения при одновременном сокращении инвестиционных затрат и операционных расходов. Еще одной стратегической задачей станет получение значимой нетарифной выручки благодаря выходу на новые рынки.

Третий этап (2017 - 2020 годы): завершение реновации, окончание переходного этапа формирования структуры отрасли, выход на прибыльность в новых бизнесах.

Третий этап программы охарактеризуется тремя задачами. Во-первых, ОАО «Холдинг МРСК» необходимо завершить программу реновации и обеспечить стабильно надежное функционирование сети. Во-вторых, предстоит активное участие в процессе реструктуризации отрасли. В-третьих, необходимо достичь прибыльности в новых видах и регионах бизнеса.

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Для отслеживания прогресса и выработки корректирующих мероприятий необходимо внедрить систему КПЭ для руководства ОАО «Холдинг МРСК» и ДЗО, направленную на достижение целей стратегии.

Эффективность регулируемого бизнеса оценивается по пяти направлениям:

1. Качество и надежность: применяются показатели достоверности сведений об отключениях, международные показатели SAIDI и SAIFI (до момента повсеместного внедрения этих показателей используется также объем недоотпуска электроэнергии). Кроме того, используются показатели безопасности (общее количество несчастных случаев и отдельно - количество неучтенных несчастных случаев) и показатели качества обслуживания клиентов (доля несвоевременных подключений, наличие колл-центров, время ожидания ответа в колл-центре);

2. Сохранение тарифных источников инвестиций: используются такие показатели, как доля рынка (по полезному отпуску), достижение приемлемого для потребителя тарифа, объем дебиторской задолженности;

3. Инвестиционная эффективность: применяются показатели стоимости инвестированного капитала, загрузки новых подстанций в течение четырех лет после запуска, удельные затраты на строительство линий и подстанций, удельные затраты в существующие мощности в расчете на одного потребителя;

4. Снижение потерь: величина потерь (в процентах от отпуска в сеть), доля потребления, отслеживаемого по приборам учета, и стоимость потерь;

5. Операционная эффективность оценивается с помощью удельных затрат на одного потребителя;

Рост компании оценивается с помощью доли выручки от новых услуг и новых географических рынков - в период выхода компании на новые рынки (2011-2016 гг.) - и с помощью доли прибыли от новых услуг и новых географических рынков - начиная с 2017 года.

Улучшение взаимодействия с потребителями, инвесторами и обществом оценивается по полноте раскрываемой филиалами и МРСК в интернете информации, а также узнаваемости бренда и доле потребителей, воспринимающих ОАО «Холдинг МРСК» положительно.

Целевая модель управления ОАО «Холдинг МРСК»

Одним из ключевых факторов успеха в реализации стратегических целей Холдинга является построение его оптимальной модели корпоративного управления. При этом следует иметь в виду опыт мировых компаний. Однако в мировой практике существуют различные подходы к этому вопросу. В целом можно выделить четыре основные модели, различающиеся по роли, которую играет корпоративный центр в различных бизнес-процессах компании:

1. Роль корпоративного центра ограничивается портфельным управлением активами, а также установкой и контролем КПЭ для руководства дочерних операционных компаний. Вмешательство в операционную деятельность происходит только в исключительных случаях;

2. Корпоративный центр разрабатывает стратегическую концепцию развития бизнес-единиц, в рамках которых бизнес-единицы выдвигают собственные стратегические инициативы, и единые принципы корпоративной культуры;

3. Разработку общей стратегии бизнес-единиц, развитие уникальных экспертных знаний и навыков, координацию взаимодействия между бизнес-единицами для реализации синергетических эффектов. В этой модели корпоративный центр также определяет принципы построения организационной структуры бизнес-единиц и предоставляет им ряд сервисных функций.

4. Наибольшая централизация достигается в модели, в которой корпоративный центр фактически сам выполняет функции по операционному руководству, включая выдвижение инициатив по реализации основных стратегических и инвестиционных программ, программ оптимизации, оперативный контроль деятельности бизнес-единиц в форме периодических проверок финансовых и операционных показателей, централизацию большинства поддерживающих функций, а также формирование организационной структуры бизнес-единиц.

В целом выбор той или иной модели корпоративного управления определяется стратегическими целями каждой конкретной компании. В применении к Холдингу он должен основываться на четырех принципах:

1. Ответственность корпоративного центра за выполнение миссии и стратегических задач компании, в частности за достижение высокой операционной и инвестиционной эффективности;

2. Соответствие ожиданиям заинтересованных сторон от ОАО «Холдинг МРСК» как лидера развития отрасли;

3. Необходимость сохранения гибкости управления портфелем активов до успешного завершения процесса формирования целевой структуры отрасли (в частности, приватизации МРСК);

4. Экономическая целесообразность: централизация тех или иных функций должна приносить дополнительную стоимость компании.

Исходя из этих принципов при управлении ДЗО ОАО «Холдинг МРСК» должно выполняться, прежде всего, функции финансово-контрольного, стратегического и методологического центра:

1. Финансово-контрольные функции включают управление портфелем активов, мониторинг финансового состояния МРСК, снижение стоимости заемного капитала;

2. Стратегические функции включают постановку и мониторинг выполнения стратегических задач и ключевых показателей эффективности для руководства дочерних компаний, взаимодействие с регулирующими органами на федеральном уровне, развитие бренда и общественного восприятия компании;

3. Методологические функции включают нормотворчество, разработку единой технической политики, методологии (как в части решения технических вопросов, так и в части организации бизнес-процессов), а также консолидацию и распространение экспертизы и лучших практик между МРСК, разработку программ улучшений.

Одним из основных механизмов реализации указанных функций Холдинга должен стать сравнительный анализ (бенчмаркинг) ДЗО, в том числе с зарубежными компаниями, с

последующим применением данных результатов в системе мотивации менеджмента ДЗО (включая менеджмент филиалов).

Также для снижения нагрузки на операционные расходы ДЗО Холдинг должен перейти на финансирование собственных расходов только за счет дивидендного дохода от соответствующих пакетов акций, с минимальной "абонентской" платой за те управленческие функции, которые носят общесистемное (государственное) значение.

При этом Холдинг должен и в дальнейшем сохранить операционную независимость отдельных МРСК, которые являются уже достаточно крупными компаниями для реализации большинства синергий. В операционной деятельности Холдинг должен ограничиться предоставлением централизованных сервисов с очевидной экономией от масштаба. Также Холдинг должен координировать работу компании в области НИОКР для предотвращения дублирования затрат на исследования со стороны различных МРСК. Кроме того, ОАО «Холдинг МРСК», как акционер ДЗО, должен стремиться организовать взаимодействие между МРСК в чрезвычайных ситуациях для сокращения необходимого резерва рабочей силы в каждом отдельном ДЗО.

Выполнение некоторых функций Холдингом, тем не менее, не должно ограничивать операционную независимость МРСК. Полномочия по принятию оперативных управленческих решений регионального и местного значения должны быть сохранены за МРСК. Тем самым будет обеспечено должное взаимодействие с контрагентами, в том числе региональными регулирующими органами, и более полно учтены интересы потребителей.

Для повышения эффективности деятельности МРСК некоторые операционные функции (например, научные разработки, внедрение телекоммуникационных технологий) могут быть выделены в отдельные юридические лица, оказывающие сервисную поддержку МРСК на централизованном уровне.

Отдельным направлением работы должен стать пересмотр организационной структуры и бизнес-процессов в ОАО «Холдинг МРСК» и всех МРСК с целью повышения качества управления и сокращения операционных издержек. Помимо реорганизации аппаратов управления Холдинга и отдельных МРСК должна быть произведена оптимизация всей организационной структуры и бизнес-процессов МРСК, включая ремонтный и диспетчерский персонал и персонал поддерживающих функций.

Эффект от реализации стратегии на ключевые показатели деятельности Холдинга

Действующая в настоящий момент операционная и инвестиционная модель работы компании не позволяет выполнить её миссию и достичь одновременного выполнения всех её среднесрочных целей. В течение 2011-15 гг. объём инвестиций, необходимый для замены изношенного оборудования и снижения длительности отключений в 10 раз (с существующих 600 минут в год до 60 минут в год¹) на потребителя, оценивается в 1,8 трлн. руб. в ценах 2011 г. Необходимый для этого рост тарифа в 2011-15 гг. составит в среднем 20% в год, что неприемлемо для потребителей.

При реализации программы действий стратегии будет достигнуто улучшение всех ключевых показателей деятельности к 2016 г.:

1. Сокращение операционных издержек на потребителя на 40% по сравнению с уровнем 2011 г. (либо существенное улучшение надежности до 60 минут отключений в год на потребителя при тех же расходах);
2. Снижение уровня потерь электроэнергии до 7,5%;
3. Снижение стоимости пятилетней инвестиционной программы 2011-16 гг. до 1,2 трлн. руб. в ценах 2011 г.;

¹ Здесь и далее используются показатели длительности отключений на потребителя в год (SAIDI), рассчитанные для МРСК Центра. В других МРСК ожидаются схожие улучшения надежности при реализации программы инвестиций и реновационной программы

4. Средний темп роста тарифов в 2011-16 гг. на уровне 8-15% в год в зависимости от параметров RAB, применяемого сглаживания и объёма привлекаемых заимствований.

Таким образом, при реализации программы стратегии миссия Холдинга по обеспечению надежного и качественного электроснабжения потребителей при приемлемом для них тарифе будет выполнена.

Будущая структура распределительного сетевого комплекса

Для дальнейшего развития сетевого электrorаспределительного комплекса необходимо сформировать целевое видение в отношении собственности в отрасли и её структуры (степени консолидации). Мировой опыт свидетельствует, что универсального решения в этих вопросах нет и на практике реализованы различные подходы как в вопросах консолидации рынка, так и в вопросах государственного контроля над сетевыми компаниями:

1. Во Франции рынок распределения электроэнергии практически монополизирован компанией ERDF, которая контролируется государством;

2. В Германии половина отрасли распределена между 700 региональными распределительными компаниями, контролируемые региональными правительствами, муниципалитетами и частными инвесторами;

3. В Италии Enel Distribuzione занимает близкое к монополии положение (контролирует 86% рынка распределения), однако является, по сути, частной компанией: только 14% акций принадлежат государству;

4. Великобритания представляет пример относительно фрагментированного рынка частных распределительных сетей: отрасль поделена между восемью примерно равнозначными компаниями, контролируемые частными инвесторами.

Дальнейшие шаги по реформированию структуры собственности отрасли должны предприниматься с четким пониманием того, что приватизация сама по себе является не целью, а инструментом, и, кроме того, не является общепринятой практикой. Принятие решения о приватизации в электrorаспределительной отрасли, как и в других отраслях, обычно продиктовано двумя соображениями: получением государством дополнительных средств от продажи собственности и повышением эффективности работы компаний отрасли за счет привлечения частных, более эффективных собственников. Приватизация МРСК названа «Стратегией 5+5», определяла необходимость внедрения механизмов усиления конкурентной борьбы и достижения более высоких показателей эффективности и надежности отрасли. Однако вероятность успеха по достижению этих целей в ходе немедленной быстрой приватизации всех МРСК остаётся низкой.

В существующих в России условиях высока вероятность, что масштабная приватизация МРСК не достигнет названных целей. Во-первых, выручка государства от продажи пакетов акций МРСК может оказаться ниже ожидаемой: за последний год капитализация Холдинга на бирже варьировалась от 4,2 до 7,7 млрд. долларов, что соизмеримо с запланированными годовыми инвестициями в 2011 - 2015 годах, составляющими в среднем около 7 млрд долларов в год. Основной причиной недооцененности акций Холдинга по сравнению с аналогичными зарубежными компаниями электrorаспределительной отрасли являются несовершенство и нестабильность отраслевого регулирования. Во-вторых, передача пакетов частным инвесторам в условиях несовершенного регулирования несет в себе риск того, что повышение капитализации будет происходить в ущерб повышению эффективности и надежности распределения.

Следующими шагами в развитии структуры собственности отрасли станут:

1. В течение 2012 г. - передача одной - двух МРСК в оперативное управление квалифицированным инвесторам.

2. В этот же период осуществить продажу доли ОАО "Холдинг МРСК" в одном из МРСК независимым квалифицированным инвесторам и/или принять решение о присоединении к одному из МРСК крупных независимых РСК/ТСО с соответствующим снижением доли ОАО "Холдинг МРСК" ниже контрольной. При этом, одновременно совершенствуя систему

регулирования в режиме «обратной связи», что значительно повысит ее качество в реальных условиях и с меньшими рисками.

3. Начиная с 2013 года (с учетом окончания первого периода регулирования в отдельных МРСК) - рассмотрение вопроса о приватизации части МРСК на основе анализа следующих факторов: результаты управления, текущая капитализация МРСК, достигнутое качество регулирования (в том числе успешность создания сбалансированных стимулов для инвесторов и стабильность регулирования), а также исходя из наличия спроса на акции МРСК со стороны стратегических инвесторов. Решение о приватизации должно приниматься основным акционером - государством. При условии соблюдения названных условий и в целях повышения эффективности и надежности отрасли предпочтительным является включение, в том числе иностранных компаний в состав квалифицированных инвесторов.

Указанные шаги позволят, начиная с 2012 года, применить в отрасли различные (по сути конкурирующие между собой) методы управления, что создаст возможность оценки эффективности привлечения независимых собственников и одновременно позволит улучшить действующую систему регулирования, создав сбалансированные стимулы по росту прибыльности, с одной стороны, и обеспечении должных параметров качества и надёжности с другой.

Для реализации данного плана целесообразно разработать с привлечением инвестиционных консультантов до конца 2011 года программу уменьшения доли ОАО "Холдинг МРСК" в дочерних сетевых компаниях, в которой необходимо определить конкретные МРСК, сроки, способы продажи соответствующих пакетов акций, а также квалификационные требования к потенциальным инвесторам. При этом, реализация соответствующих пакетов акций должна осуществляться только на конкурсной основе. Основным условием полной приватизации ОАО «Холдинг МРСК» является формирование эффективной системы регулирования отрасли.

Целесообразно сохранение Холдинга в качестве крупного игрока в отрасли, что будет способствовать поддержанию управляемости отрасли и оперативному разрешению чрезвычайных ситуаций до установления эффективного механизма взаимодействия независимых МРСК между собой. Холдинг будет выполнять роль лидера отрасли, задающего высокие ориентиры эффективности работы. Также это позволит Холдингу проявлять гибкость в управлении активами в России и за рубежом: за счет значительного размера Холдинг сможет проводить крупные сделки слияния и поглощения активов, а также их обмена с другими, в том числе международными игроками.