

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43

УТВЕРЖДЕНА  
распоряжением Правительства  
Российской Федерации  
от 2013 г. №

## Стратегия развития электросетевого комплекса Российской Федерации

### I. Общие положения

Настоящая Стратегия охватывает основную деятельность электросетевого комплекса - передачу и распределение электроэнергии - и непосредственно связанные с ней аспекты смежных видов деятельности (главным образом, генерации и сбыта электроэнергии) на территории России.

Настоящая Стратегия уделяет особое внимание деятельности создаваемого открытого акционерного общества "Российские сети" и входящих в него компаний, контролирующих около 70 процентов распределительных и 90 процентов магистральных сетей в России. При этом большинство положений Стратегии, относящихся к открытому акционерному обществу "Российские сети", актуальны и для остальных сетевых организаций.

#### *Миссия электросетевого комплекса*

Миссия российского электросетевого комплекса – **долгосрочное обеспечение надежного, качественного и доступного энергоснабжения потребителей РФ за счет организации максимально эффективной и соответствующей мировым стандартам инфраструктуры по тарифам, обеспечивающим приемлемый уровень затрат на электроэнергию для российской экономики и инвестиционную привлекательность отрасли через адекватный возврат на капитал.**

Основным приоритетом деятельности магистрального сетевого комплекса является поддержание и развитие инфраструктуры (линии и

44 трансформаторы), позволяющей обеспечить надежность выдачи мощности  
45 станций и передачи электроэнергии в распределительные сети.

46 Целью функционирования распределительного комплекса является  
47 долгосрочное обеспечение энергетической безопасности потребителей на  
48 всей территории соответствующего региона на этапе распределения  
49 электрической энергии за счет организации максимально эффективной  
50 инфраструктуры.

51 В число ключевых задач государственной политики в сфере  
52 электросетевого хозяйства входят создание экономических методов  
53 стимулирования эффективности сетевых компаний, обеспечение условий  
54 для стабилизации тарифов, а также привлечение частного капитала в  
55 электросетевой комплекс в объеме, достаточном для модернизации и  
56 реконструкции электросетей для обеспечения надежности  
57 электроснабжения.

58 На сегодняшний день Стратегия развития распределительного  
59 электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденная 27  
60 декабря 2006 года, не реализована. Полностью выполненной можно  
61 считать только одну из ее задач - создание крупных и сопоставимых по  
62 размерам операционных межрегиональных распределительных сетевых  
63 компаний, преследовавшую цели по максимизации ответственности  
64 менеджеров за результаты работы и обеспечению условий для принятия  
65 регуляторных решений на основе сравнительного анализа. Другие  
66 ключевые задачи стратегии выполнены лишь частично. Еще не все  
67 регионы перешли на регулирование тарифов методом доходности  
68 инвестированного капитала (далее – RAB-регулирование), не реализованы  
69 в полном объеме сбор информации о надежности и качестве  
70 предоставляемых услуг и реализация финансовой ответственности  
71 компаний за ненадлежащий уровень надежности и качества.

72 Вместе с тем динамика развития отрасли и всей экономики привели к  
73 возникновению дополнительных вызовов. Тариф на электроэнергию в  
74 России практически исчерпал потенциал роста. Стоимость электроэнергии,  
75 получаемой из единой энергетической системы, для многих  
76 промышленных потребителей приближается к стоимости энергоснабжения  
77 от собственных генерирующих мощностей (включая стоимость их  
78 строительства). При этом продолжающееся старение основных фондов  
79 отрасли приводит к необходимости значительного увеличения объемов  
80 инвестирования в ближайшие годы даже для удержания уже достигнутых  
81 показателей качества и надежности.

82 Помимо задач Стратегии развития распределительного  
83 электросетевого комплекса, перед ЭСК стоят следующие стратегические  
84 приоритеты на долгосрочную перспективу:

85 надежность;

86 качество обслуживания потребителей;

87 развитие инфраструктуры для поддержания роста экономики  
88 Российской Федерации;

89 конкурентоспособные тарифы на электроэнергию для развития  
90 промышленности;

91 развитие научного и инновационного потенциалов электросетевого  
92 комплекса, в том числе в целях стимулирования развития смежных  
93 отраслей;

94 адекватный возврат на капитал для инвесторов.

95

## 96 II. Основные тенденции, определяющие векторы 97 развития электросетевого комплекса России

98

99 Умеренный рост спроса на электроэнергию (до 2 процентов в год)  
100 является одним из основных трендов развития энергетической отрасли,  
101 определяющих ход развития электрических сетей в России. Такие темпы  
102 обусловлены постепенным повышением энергоэффективности, согласно  
103 прогнозам, энергоемкость российской экономики (определяемая на базе  
104 валового внутреннего продукта) к 2030 году должна снизиться более чем  
105 на 30 процентов. В течение ближайших 10 - 15 лет России предстоит  
106 внедрять технологии, которые уже используются в сетевых комплексах  
107 развитых стран, в частности предстоит внедрять технологии "умных"  
108 сетей, позволяющих повысить пропускную способность и стабильность  
109 сети, сократить потери и издержки на технический и коммерческий учет у  
110 потребителя.

111  
112 Спрос на электроэнергию в России значительно смещается между  
113 регионами и населенными пунктами. Наряду со снижением потребления  
114 электроэнергии в сельской местности многих регионов происходит его  
115 значительный рост в крупных городах. Внутри городов снижение  
116 электропотребления в промышленных зонах коррелируется с его ростом в  
117 районах, где строится офисная и коммерческая недвижимость или жилье.  
118 Изменение географии спроса на электроэнергию создает следующие  
119 проблемы:

120 потребность в поддержании недозагруженных сетей;

121 потребность в новых инвестициях в сети на новых площадках;

122 повышение тарифа, вызываемое необходимостью новых инвестиций  
123 в ситуации отсутствия роста спроса в целом.

124 Однако в смещении спроса заложен потенциал снижения общих  
125 издержек как на локальном, так и на межрегиональном уровне. На  
126 локальном уровне это расшивка узких мест в регионе или городе, где  
127 сегодня вынужденно поддерживается высокочрезвычайно генерация  
128 (закольцовывание магистральных сетей вокруг города, новые точки  
129 электроснабжения). На межрегиональном уровне это инфраструктура,  
130 объединяющая зоны с различными по времени суток профилями графика  
131 электрических нагрузок или разной цены, где сальдо-переток становится  
132 экономически выгодным (например, ЛЭП по направлению Сибирь - Урал).

133 Отсутствие необходимых инвестиций в электросетевой комплекс в  
134 последние 20 лет привело к значительному физическому и  
135 технологическому устареванию сетей. Доля распределительных сетей,  
136 выработавших свой нормативный срок, составила 50 процентов; 7  
137 процентов сетей выработало два нормативных срока. Общий износ  
138 распределительных сетей достиг 70 процентов. Ситуация с износом  
139 магистральных сетей, которые эксплуатирует открытое акционерное  
140 общество "ФСК ЕЭС", незначительно лучше - износ составляет порядка 50  
141 процентов.

142 В целом состояние электросетевых активов в России значительно  
143 хуже, чем в других крупных странах, где показатель износа составляет 27 –  
144 44 процента. К тому же современное оборудование, обеспечивающее  
145 высокую надежность и снижение операционных затрат, пока не  
146 достаточно широко используется в российском электросетевом комплексе.

147 Принципы построения структуры электросетевого комплекса России  
148 заложены рядом нормативных документов, в первую очередь Стратегией  
149 развития распределительного электросетевого комплекса, утвержденной  
150 27 декабря 2006 г. В результате реализации основных направлений  
151 реформирования отрасли сформировалась следующая структура  
152 электросетевого комплекса России:

153 организация по управлению единой национальной (общероссийской)  
154 электрической сетью (открытое акционерное общество "ФСК ЕЭС")  
155 эксплуатирует около 90 процентов линий напряжением от 220 кВ до  
156 750 кВ (остальные 10 процентов эксплуатируются независимыми  
157 организациями);

158 14 межрегиональных распределительных сетевых компаний  
159 эксплуатируют линии напряжением от 0,4 до 110 кВ и занимают около 70

160 процентов рынка электросетевых услуг в распределительном сетевом  
161 комплексе;

162 около 3000 территориальных сетевых организаций эксплуатируют  
163 преимущественно линии напряжением 0,4 - 10 кВ, на долю которых  
164 приходится около 30 процентов рынка электросетевых услуг.

165 Для оптимизации функционирования электросетевого комплекса  
166 России необходим пересмотр и консолидация зон ответственности, в  
167 первую очередь между открытым акционерным обществом "ФСК ЕЭС" и  
168 межрегиональными распределительными сетевыми компаниями  
169 Основными преимуществами консолидации являются снижение  
170 сегментированности цепочки передачи и распределения и унификации  
171 технической политики, а также возможность координации  
172 инвестиционных программ. Однако каждый из основных вариантов  
173 изменения структуры электросетевого комплекса России имеет и ряд  
174 негативных последствий.

175 Передача сетей напряжением 110 кВ в управление открытому  
176 акционерному обществу "ФСК ЕЭС" и передача сетей напряжением 35 кВ  
177 и ниже в управление территориальных организаций означает фактическую  
178 ликвидацию межрегиональных сетевых компаний. В результате такого  
179 изменения может быть разрушен котловой механизм тарифообразования  
180 на уровне субъекта Российской Федерации, в результате чего уровень  
181 тарифов будет устанавливаться для каждого муниципального образования,  
182 и в одном субъекте Российской Федерации возникнут территории с  
183 разными конечными тарифами для потребителей. Кроме того,  
184 сформированные сетевые компании будут технологически не связаны  
185 между собой (в настоящее время основное технологическое  
186 взаимодействие осуществляется по линиям 110 кВ), что существенно  
187 усложнит процессы управления ими и фактически потребует создания  
188 соответствующих структур с нуля. Реализация такого варианта также  
189 приведет к потере интереса крупных инвесторов, ориентированных  
190 именно на крупные распределительные компании, так как именно при  
191 размерах в 3 - 6 млн. потребителей они могут помочь комплексу достичь  
192 существенной экономии масштаба.

193 Передача сетей напряжением 220 и 330 кВ в управление  
194 межрегиональным сетевым компаниям фактически оставляет для  
195 открытого акционерного общества "ФСК ЕЭС" роль оператора  
196 дальнемагистральных сетей. Основным негативным фактором такого  
197 изменения структуры электросетевого комплекса является возможный  
198 передел собственности. Кроме того, фактически закрепляется

199 действующая модель решения проблемы перекрестного субсидирования  
200 через "последнюю милю", что негативно скажется на промышленных  
201 потребителях.

202 В качестве предпочтительного варианта предполагается сохранение  
203 существующих зон ответственности между открытым акционерным  
204 обществом "ФСК ЕЭС", межрегиональными сетевыми компаниями и  
205 территориальными сетевыми организациями, но при урегулировании  
206 деятельности территориальных сетевых организаций. Таким образом,  
207 настоящая Стратегия обеспечивает преемственность Стратегии развития  
208 электросетевого комплекса, утвержденной 27 декабря 2006 г.

209 Существующие проблемы отрасли должны решаться при помощи  
210 процессных решений, подробно описанных ниже, а не путем изменения  
211 структуры отрасли.

212 Открытое акционерное общество "ФСК ЕЭС" играет важную роль в  
213 обеспечении надежности энергоснабжения и роста единой национальной  
214 (общероссийской) электрической сети (далее ЕНЭС). Оно обязано  
215 осуществлять эту деятельность согласно Федеральному закону от 23 марта  
216 2003 г. 3 № 35-ФЗ "Об электроэнергетике". Однако фактически наряду с  
217 открытым акционерным обществом "ФСК ЕЭС" в Реестре объектов ЕНЭС  
218 числится 41 собственник объектов, относимых к ЕНЭС, а также  
219 существуют около 40 собственников объектов электросетевого хозяйства,  
220 соответствующих критериям отнесения к ЕНЭС, но не включенных в  
221 указанный выше Реестр. В результате на практике открытое акционерное  
222 общество "ФСК ЕЭС" не может контролировать надежность  
223 11 тыс. километров сетей, относящихся к ЕНЭС (около 10 процентов всех  
224 сетей). Для выполнения поставленных перед организацией по управлению  
225 ЕНЭС задач необходимо обеспечить соблюдение требований  
226 Федерального закона "Об электроэнергетике" в отношении всех объектов  
227 магистральных электрических сетей, не находящихся в собственности  
228 открытого акционерного общества "ФСК ЕЭС". Среди возможных  
229 вариантов обеспечения консолидации объектов, входящих в ЕНЭС, под  
230 управлением открытого акционерного общества "ФСК ЕЭС", заключение  
231 договоров о порядке использования, приобретение сетей и аренда сетей.

232  
233

### 234 III. Проблемы отрасли и предлагаемые решения

235

236 1. Повышение надежности и качества снабжения конечных потребителей

237

238 В соответствии с международными стандартами оценка надежности  
239 и качества сервиса сетевых компаний определяется по эффекту для  
240 конечных потребителей.

241 Для этого в большинстве случаев используются показатели среднего  
242 индекса частоты прерываний электроснабжения конечных потребителей в  
243 электроэнергетической системе (SAIFI - System Average Interruption  
244 Frequency Index) и среднего индекса длительности прерываний  
245 электроснабжения конечных потребителей в системе (SAIDI - System  
246 Average Interruption Duration Index). В некоторых случаях используются  
247 показатели CAIDI и недоотпуск.

248 Для электросетевых компаний, регулирующих органов и  
249 потребителей указанные показатели являются основными для определения  
250 оптимального баланса между уровнем тарифа и уровнем надежности. Эти  
251 показатели влияют на выручку компаний, а внутренние службы компаний  
252 используют эти показатели для расстановки приоритетов и оценки  
253 эффективности ремонтных и инвестиционных программ.

254 В российских сетевых компаниях оценка качества и надежности  
255 производится в основном по частоте и продолжительности аварий  
256 оборудования в сетях среднего и высокого напряжения без отслеживания  
257 их влияния на отключения конечных потребителей. Мониторинг качества  
258 по параметрам качества электрической энергии в сетях низкого  
259 напряжения ведется выборочно (в основном по обращениям конечных  
260 потребителей) ввиду низкой оснащенности таких сетей оборудованием,  
261 позволяющим проводить соответствующие измерения. Из всех компаний в  
262 составе открытого акционерного общества "Российские сети" (почти 70  
263 процентов от комплекса) достоверные показатели по частоте и  
264 длительности отключений потребителей имеются лишь в открытом  
265 акционерном обществе "МРСК Центра", где они в 5 - 10 раз хуже  
266 показателей зарубежных компаний. В других компаниях, входящих в  
267 структуру открытого акционерного общества "Холдинг МРСК", и в  
268 многочисленных территориальных сетевых компаниях используемые в  
269 мировой практике показатели не рассчитываются.

270 К 2017 году все российские сетевые компании должны обеспечивать  
271 сбор данных по надежности системы и качеству электроснабжения. Для  
272 этого в сетевых компаниях необходимо внедрить порядок учета данных,  
273 прежде всего опирающийся на средства измерений, а также процедуры  
274 выборочного аудита, методы сопоставления с поступающими жалобами  
275 потребителей.

276 Также необходимо повышение прозрачности информации, связанной  
277 с показателями качества энергоснабжения. Для этого центр сбора данных,  
278 расчета и предоставления информации о показателях надежности и  
279 качества целесообразно создать на базе открытого акционерного общества  
280 "Системный оператор ЕЭС России", которое уже в настоящее время  
281 осуществляет сбор и систематизацию информации об авариях  
282 (технологических нарушениях) в сетевых компаниях. Кроме того, на  
283 уровне регулятора необходимо принять методологию сравнения сетевых  
284 компаний по соответствующим показателям. С этого момента показатели  
285 среднего индекса частоты прерываний электроснабжения конечных  
286 потребителей в электроэнергетической системе и среднего индекса  
287 длительности прерываний электроснабжения конечных потребителей в  
288 системе либо аналогичные общепринятые в мире показатели должны стать  
289 одними из основных критериев при формировании инвестиционных и  
290 ремонтных программ.

291 В целом необходимо повысить ответственность сетевых компаний за  
292 соблюдение требований качества и надежности электроснабжения.  
293 Показатели надежности и качества как важнейшие характеристики  
294 деятельности сетевой компании необходимо интегрировать в систему  
295 управления - планы и бюджеты, отчетность и систему стимулирования  
296 сотрудников.

297 В целях повышения уровня обслуживания клиенты сетевого  
298 комплекса подразделяются на текущих потребителей, новых потребителей,  
299 а также производителей электроэнергии, желающих выдать мощность в  
300 сеть. Для каждой категории потребителей требуется повышение уровня  
301 обслуживания. Необходимо обеспечить потребителям простой доступ к  
302 прозрачной и понятной информации на всех этапах обслуживания,  
303 включая присоединение к сетям, операции с приборами учета, оплату  
304 электроэнергии и реагирование на аварийные ситуации. Для обеспечения  
305 прозрачности информации целесообразно создание единых центров  
306 обслуживания клиентов, а также вовлекать в эту работу территориальные  
307 сетевые организации, действующие на соответствующих территориях.  
308 Создание центров обслуживания клиентов позволит внедрить единые  
309 стандарты обслуживания потребителей, существенно упростит  
310 взаимодействие потребителей со всеми сетевыми организациями, но  
311 вместе с тем потребует тесной координации усилий сетевых и сбытовых  
312 компаний. Следует организовать эффективную работу колл-центров,  
313 регистрировать жалобы и поддерживать оперативную связь между колл-  
314 центром и бригадами. Также необходимо создать широкую систему



315 информирования потребителей, в том числе посредством единого  
316 информационного портала в интернете.

317 Для новых потребителей необходимо реализовать комплекс мер по  
318 упрощению процедуры технологического присоединения в соответствии с  
319 распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 июня 2012 г.  
320 № 1144-р. **В целом количество этапов, необходимых для**  
321 **технологического присоединения к электрическим сетям, к 2015 году**  
322 **должно быть сокращено с 10 до 6 и к 2018 году – до 5.**

323 С целью повышения качества обслуживания потребителей к  
324 2017 году необходимо наладить систему оценки качества обслуживания,  
325 учет показателей, характеризующих качество обслуживания потребителей,  
326 внедрить единые стандарты обслуживания потребителей, организовать  
327 периодические исследования удовлетворенности потребителей уровнем  
328 обслуживания и качеством услуг сетевых компаний. Результаты оценки  
329 качества обслуживания потребителей должны стать публичными и  
330 учитываться при регулировании сетевых компаний.

331 Для повышения качества обслуживания генерирующих компаний  
332 потребуются аналогичные действия, позволяющие производителям  
333 электроэнергии различных мощностей (включая малую распределенную  
334 генерацию) подключаться к сетевой инфраструктуре. Только за 2010-11  
335 годы в стране появилось не менее 1,2 ГВт новых мощностей  
336 распределенной генерации (по данным таможенных органов об импорте  
337 оборудования малой и средней генерации, в том числе газовых турбин  
338 мощностью 5-50 МВт, дизельных, полудизельных, бензиновых  
339 электрогенераторов мощностью более 375 кВА, ветрогенераторов).  
340 Необходимо разработать подход к подключению таких объектов к  
341 электрическим сетям. В области подключения крупной генерации  
342 требуется тщательная координация усилий открытого акционерного  
343 общества "ФСК ЕЭС", открытого акционерного общества "Системный  
344 оператор ЕЭС", Министерства энергетики Российской Федерации и  
345 генерирующих компаний в отношении инвестиционной программы  
346 открытого акционерного общества "ФСК ЕЭС" и программы ввода  
347 мощностей на постоянной основе.

348 Однако высокий износ сети и ее конфигурация создают риски для  
349 обеспечения надежности.

350 Значительная доля установленного оборудования в сетевом  
351 комплексе физически и морально устарела. Средний технический уровень  
352 установленного подстанционного оборудования в распределительных

353 сетях по многим параметрам соответствует оборудованию, которое  
354 эксплуатировалось в технически развитых странах мира 25 - 30 лет назад.

355 В большинстве региональных сетевых компаний 90 процентов  
356 потребителей не имеют альтернативной линии среднего напряжения,  
357 причем существуют радиальные участки сетей высокого и среднего  
358 напряжения, повреждения на которых приводят к массовым отключениям  
359 потребителей. Характерной особенностью сетей является большее, чем в  
360 зарубежных странах, число линий, отходящих с одной секции шин.

361 Для усиления координации между разными уровнями контроля  
362 сетевого комплекса (ФСК, МРСК, ТСО) целесообразно принять единый  
363 технический регламент эксплуатации сетей. В частности, для каждого  
364 участка сети следует построить его риск-профиль, то есть определить  
365 вероятность его отключения (по результатам диагностики, экспертной  
366 оценки или степени износа) и соответствующие последствия. Такая  
367 система позволит сконцентрировать ограниченные инвестиционные  
368 ресурсы в точке максимальной отдачи исходя из соображений надежности.  
369 В средне- и долгосрочной перспективе эффективная модернизация старых  
370 и изношенных основных фондов в целях повышения надежности должна  
371 стать центральной задачей технической политики комплекса.

372 Электросетевой комплекс России имеет значительный потенциал  
373 повышения эффективности, надежности и качества электроснабжения за  
374 счет внедрения современных технологий и элементов "умной" сети. В  
375 настоящее время уровень теленаблюдаемости и телеуправления  
376 процессами в целом по распределительным сетям составляет менее 20  
377 процентов. В результате практически во всех компаниях отсутствует  
378 достоверная информация о фактическом состоянии оборудования по  
379 результатам инструментальных исследований. Локализация мест  
380 повреждений линий осуществляется выездными бригадами и занимает  
381 иногда часы.

382 Для того чтобы внедряемые инновации работали на достижение  
383 поставленных перед отраслью первоочередных задач, важно отработать  
384 механизм оценки и отбора инновационных проектов в соответствии с  
385 целями основной деятельности электросетевого комплекса.  
386 Инновационная деятельность должна быть направлена на создание  
387 стоимости, повышение эффективности в долгосрочной перспективе при  
388 соблюдении установленных требований надежности и качества.

389

390 2. Обеспечение предсказуемости и умеренности роста тарифов

391

392 В системе тарифного регулирования за последние годы удалось  
393 значительно продвинуться в направлении внедрения новых методов,  
394 прежде всего RAB-регулирования. На фоне недоинвестирования  
395 предыдущих лет потребность в значительных вложениях в  
396 инфраструктуру привела в 2010 году к скачкообразному росту тарифов.  
397 Если сегодня все запланированные инвестиции в сети отразить в  
398 RAB-регулировании, не сдерживая при этом рост тарифов на  
399 государственном уровне, то уже в 2015 году, по прогнозам, цена  
400 электроэнергии для промышленности в Российской Федерации превысит  
401 европейский уровень. Стоимость электроэнергии для конечных  
402 потребителей приближается к стоимости перехода на собственную  
403 генерацию, что создает угрозу отделения потребителей от единой сети и в  
404 перспективе - распад единой энергетической системы. В этих условиях  
405 дальнейшее повышение тарифа ограничено соображениями социальной  
406 стабильности и приемлемости тарифа для потребителя. Вместе с тем  
407 обновление основных фондов необходимо. Единственный способ достичь  
408 обе цели - ориентировать систему регулирования на снижение  
409 операционных издержек и потерь, а также на повышение эффективности  
410 всех этапов инвестиционного процесса.

411 В целях установления долгосрочных и стабильных параметров  
412 регулирования введение системы регулирования на основе RAB-  
413 регулирования способствует привлечению заемных средств в отрасль.  
414 Однако для эффективного функционирования этого механизма должны  
415 быть обеспечены гарантии возврата займов в будущем. Для этого нужна  
416 стабильная и прозрачная система регулирования, обеспечивающая  
417 прибыльность отрасли в долгосрочной перспективе.

418 Ключевой задачей регулирования электросетевого комплекса  
419 является установление долгосрочных и стабильных правил  
420 функционирования при сохранении системы RAB-регулирования и  
421 переходе на нее всех регионов страны. Повсеместный переход на RAB-  
422 регулирование позволит унифицировать тарифное регулирование.  
423 Необходимо принять долгосрочные (не менее чем на 5 лет) тарифные  
424 решения и предоставить гарантии их неизменности посредством  
425 заключения "регуляторных договоров", которые призваны обеспечить  
426 долгосрочный баланс между интересами потребителей и инвесторов, а  
427 также возможность апелляции в случае разногласий. Воздействие на  
428 инвестора со стороны региональных властей вне рамок "регуляторного  
429 договора" должно быть сведено к минимуму.

430 В систему регулирования должно быть заложено отслеживание  
431 повышения эффективности. Следует разработать и внедрить методику  
432 периодического сравнительного анализа деятельности сетевых  
433 организаций, в том числе с использованием международных показателей.  
434 Регуляторный сравнительный анализ - определяет эталонный уровень  
435 эффективности как по операционной, так и по инвестиционной  
436 деятельности, как по надежности, так и по затратам и потерям, а также  
437 создает условия квазиконкуренции в монопольной отрасли.  
438 Сравнительный анализ позволяет выявить и снизить не оправданную  
439 внешними факторами вариативность тарифов по регионам. Для систем,  
440 уже перешедших на RAB-регулирование, эталонные затраты на основании  
441 сравнительного анализа могут применяться в очередном долгосрочном  
442 периоде регулирования. Для систем, еще не перешедших на RAB-  
443 регулирование, использование результатов сравнительного анализа может  
444 вводиться вместе с переходом на RAB-регулирование. Уже сейчас можно  
445 использовать сравнительный анализ для установки верхней планки по  
446 удельным операционным затратам и потерям электроэнергии для  
447 электросетевых компаний (на уровне выше эталонного, для выявления  
448 наиболее неэффективных).

449 В настоящее время регулированием энергетической отрасли по  
450 разным вопросам занимаются 9 органов исполнительной власти на  
451 федеральном и региональном уровнях, ориентированных на достижение  
452 разных, зачастую взаимоисключающих, целей. Органы исполнительной  
453 власти в области государственного регулирования оказывают  
454 значительное давление на отрасль в части удержания соответствующих  
455 тарифов, но не в достаточной степени сообразуют тарифное регулирование  
456 с инвестиционным и не в полной мере задают достаточные системные  
457 требования к обеспечению качества и надежности. В краткосрочной  
458 перспективе указанная проблема может быть частично разрешена за счет  
459 более тесной координации регуляторов разных уровней, в особенности в  
460 ходе согласования и утверждения инвестиционных программ сетевых  
461 компаний и формирования тарифов.

462 Еще одной задачей, стоящей перед электросетевым комплексом  
463 Российской Федерации, является сокращение степени разрозненности  
464 территориальных сетевых организаций и повышение контроля над ними.

465 В настоящее время на территории Российской Федерации  
466 зарегистрировано более 3000 территориальных сетевых организаций (в  
467 Германии - около 800, в Швеции, Италии, Австрии, Норвегии - около 150,  
468 в Финляндии и Дании - около 100, в Великобритании и Польше - по 18, в

469 Нидерландах - 8). Большое число территориальных сетевых организаций  
470 усиливает риски в отношении работы сети и предопределяет  
471 неоптимальное распределение ресурсов, связанных с ее эксплуатацией,  
472 поддержанием и развитием. Особенностью электросетевого комплекса  
473 Российской Федерации наличие нескольких территориальных сетевых  
474 организаций, включая межрегиональную распределительную сетевую  
475 компанию, на одной географической территории. Причем независимые  
476 территориальные сетевые компании получают от системы ("котла")  
477 компенсацию затрат. Нарушается принцип единообразия технических  
478 решений: внутри зоны деятельности компаний, входящих в открытое  
479 акционерное общество "Российские сети", появляются "анклавы" со своей  
480 технической и эксплуатационной политикой. Зачастую происходит  
481 дублирование операционных издержек (например, на содержание  
482 ремонтного персонала и диспетчеризацию) и инвестиционных затрат (на  
483 строительство новых подстанций). В то же время малые территориальные  
484 сетевые компании не обладают достаточным масштабом для  
485 самостоятельного разрешения чрезвычайных ситуаций.

486 Различие регулирования деятельности территориальных сетевых  
487 организаций и межрегиональных распределительных компаний также  
488 может оказывать дестабилизирующее воздействие на тарифную систему.  
489 Активное появление новых территориальных сетевых организаций  
490 сопровождается непропорционально быстрым наращиванием их  
491 совокупной выручки от оказания услуг по передаче электрической  
492 энергии. Выручка территориальных сетевых организаций с 2009 по  
493 2011 годы увеличилась на 68 процентов. Потребители не получили взамен  
494 адекватной отдачи. Кроме того, в некоторых регионах в рамках тарифного  
495 "котла" наблюдается перекос в формировании инвестиционных программ  
496 по финансовым и физическим объемам - от межрегиональных  
497 распределительных сетевых компаний в сторону "независимых" и менее  
498 прозрачных территориальных сетевых организаций.

499 Наиболее прямое решение этой проблемы – отмена тарифного  
500 "котла" и установление тарифов строго по территориям обслуживания и  
501 уровням напряжения. Однако это решение нельзя реализовать на практике,  
502 поскольку оно потребует немедленного решения проблемы перекрестного  
503 субсидирования и приводит к резким скачкам в тарифе для многих  
504 потребителей. Настоящая Стратегия предусматривает применение  
505 следующих мер для решения указанной проблемы.

506 Во-первых, следует из тарифного "котла" исключить так называемые  
507 "моносети" – территориальные сетевые организации, созданные единым  
508 крупным потребителем в основном под свои нужды.

509 Целесообразно запустить пилотные проекты по ликвидации  
510 тарифного «котла» в 2-3 субъектах Российской Федерации, в которых  
511 присутствует несколько (до 10) территориальных сетевых организаций и  
512 где уход от тарифного "котла" не приводит к резким изменениям.

513 Также необходимо провести консолидацию мелких электросетевых  
514 активов отрасли в более крупные компании, упорядочить регулирование  
515 территориальных сетевых организаций.

516 Одним из приемлемых способом консолидации в электросетевом  
517 комплексе является введение и повышение требований к деятельности  
518 территориальных сетевых организаций (включая установленное в  
519 законодательстве Российской Федерации определение критериев  
520 минимального размера территориальной сетевой организации,  
521 обязательные стандарты технической обеспеченности, наличие резерва для  
522 устранения аварий, квалификации кадров).

523 Альтернативой повышения ответственности территориальных  
524 сетевых организаций может быть установление требования обязательного  
525 членства в саморегулирующей организации (СРО) при условии, что она  
526 единая по стране или таких организаций немного. Кроме того, необходима  
527 разработка процедур передачи территориальных сетевых организаций, не  
528 отвечающих установленным критериям, в управление квалифицированным  
529 сетевым организациям.

530 Контроль за деятельностью территориальных сетевых организаций  
531 позволит повысить прозрачность и экономическую обоснованность  
532 тарифообразования.

533 Метод сравнительного анализа также позволит выявить  
534 неконкурентные территориальные сетевые организации и стимулировать  
535 их консолидацию с более крупными сетевыми компаниями. В  
536 долгосрочной перспективе следует поставить задачу выравнивания сетевой  
537 составляющей тарифов в пределах зоны обслуживания каждой из  
538 межрегиональных сетевых компаний. Также следует унифицировать  
539 методику расчета условных единиц, одновременно отразив в ней  
540 появившиеся в отрасли за последние 15 лет новые технические решения.

541 Следующей задачей, стоящей перед электросетевым комплексом  
542 Российской Федерации, является решение проблемы перекрестного  
543 субсидирования

544 Объем перекрестного субсидирования в 2012 году составил более  
545 220 млрд. рублей. Перекрестное субсидирование населения не только  
546 негативно влияет на конкурентоспособность ряда отраслей российской  
547 промышленности, но и снижает стимулы для энергосбережения. Оно  
548 также не обеспечивает социальной справедливости, поскольку фактически  
549 размер субсидии прямо пропорционален потреблению электроэнергии.

550 Выпадающие доходы сетей из-за поддержания низких тарифов для  
551 населения в том числе компенсируются за счет субсидирования крупными  
552 промышленными потребителями, присоединенными к Единой  
553 национальной (общероссийской) электрической сети, "последняя миля"  
554 которых сдавалась в аренду межрегиональным распределительным  
555 сетевым компаниям. Однако в настоящее время существует тенденция к  
556 расторжению договоров аренды в связи с принятыми судебными  
557 решениями. Электроэнергетической отрасли предстоит в ближайшем  
558 будущем вовсе отказаться от использования договоров "последней мили".

559 Ожидаемые выпадающие доходы сетевых компаний могут составить  
560 до 60 млрд. рублей в год, а включение их в тариф оставшимся  
561 промышленным потребителям грозит цепной реакцией ухода  
562 потребителей из распределительной сети (посредством строительства  
563 собственной генерации или присоединения к ЕНЭС).

564 В связи с поэтапным отказом от договоров "последней мили"  
565 начиная с 2014 года и до момента полного перехода к адресному  
566 субсидированию населения необходимо внедрить альтернативные  
567 механизмы компенсации выпадающих доходов сетевым компаниям. Для  
568 этого следует перенести часть "перекрестного субсидирования" на  
569 крупную промышленность, присоединенную к Единой национальной  
570 (общероссийской) электрической сети, путем увеличения тарифа  
571 открытому акционерному обществу "ФСК ЕЭС" для потребителей и (или)  
572 запрета открытому акционерному обществу "ФСК ЕЭС" осуществлять  
573 деятельность по оказанию потребителям услуг по передаче  
574 электроэнергии.

575 Ресурсы, получаемые отраслью в результате внедрения  
576 сравнительного анализа, исключения "моносетей" из тарифного "котла",  
577 изменения тарифной модели открытого акционерного общества "ФСК  
578 ЕЭС", должны использоваться максимально эффективно с приоритетным  
579 направлением на осуществление инвестиций и повышение надежности.  
580 При этом в отдельных регионах, где уровень тарифа достаточно высок,  
581 указанные ресурсы могут направляться в том числе на ликвидацию  
582 перекрестного субсидирования (снижение тарифов для промышленности).

583  
584  
585

### 3. Повышение эффективности инвестиционной деятельности

586 В ближайшие 5 лет и в долгосрочной перспективе электросетевому  
587 комплексу предстоит как масштабная модернизация существующих сетей,  
588 так и реализация крупных проектов по подключению новых потребителей  
589 и генерирующих мощностей. Среди проектов общенационального и  
590 межрегионального масштаба - создание энергомоста Сибирь - Урал,  
591 завершение строительства сетевой инфраструктуры Олимпиады в Сочи и  
592 электроснабжение дальнейшего освоения Восточной Сибири и Дальнего  
593 Востока (включая трубопровод Восточная Сибирь - Тихий океан).  
594 Чрезвычайно важная роль открытого акционерного общества "ФСК ЕЭС" в  
595 минимизации диспропорций в энергообеспеченности между  
596 энергоизбыточными и энергодефицитными регионами страны. На  
597 локальном уровне электросетевой комплекс играет важную роль в  
598 создании и развитии инфраструктуры, необходимой в частности для  
599 обеспечения граждан доступным жильем. Все эти задачи не могут быть  
600 успешно решены без значительного повышения инвестиционной  
601 эффективности электросетевого комплекса.

602 В целях повышения эффективности инвестиционных вложений в  
603 электросетевом комплексе необходимо обеспечить высокую загрузку  
604 вновь вводимых мощностей

605 В действующей модели регулирования отрасли отсутствуют  
606 механизмы стимулирования сетевой организации к оптимизации  
607 инвестиционной деятельности, что объясняется рядом причин. Во-первых,  
608 учет загрузки построенных питающих центров в рамках системы RAB-  
609 регулирования предусмотрен в нормативной базе, но не обеспечен  
610 методическими документами и поэтому не применяется на практике.  
611 Во-вторых, у заявителей, подающих заявку на присоединение, нет стимула  
612 указывать действительно необходимый объем мощности, поскольку в  
613 большинстве регионов плата за присоединение отменена, а будущие  
614 платежи за электроэнергию не имеют прямой зависимости от заявленной  
615 мощности. В-третьих, региональные органы регулирования не несут  
616 ответственности за включение в инвестиционные программы сетевых  
617 компаний объектов, которые впоследствии оказываются  
618 невостребованными.

619 В силу этих факторов инвестиции в новые подключения в  
620 Российской Федерации выше, а в поддержании существующей сети ниже,  
621 чем в аналогичных зарубежных сетях. 57,5-процентный суммарный объем  
622 инвестиционных программ сетевых компаний, входящих в открытое



623 акционерное общество "Российские сети", на 2012 - 2017 годы приходится  
624 на новое строительство. На сегодняшний день существенные вложения  
625 производятся в мощности, которые в обозримом будущем не будут  
626 достаточно эффективно использоваться. Подобная практика "разогревает"  
627 рост тарифов, одновременно снижая качество и надежность  
628 энергоснабжения потребителей.

629 Важным шагом к повышению инвестиционной эффективности  
630 станет повышение качества планирования потребностей в новом  
631 строительстве. В настоящее время недостаточно развита координация  
632 планирования территорий и планирование программ ввода генерации и  
633 сетей. В силу этого реализуемые инвестиционные проекты не всегда  
634 приближают электросетевой комплекс к оптимальной с точки зрения  
635 надежности и эффективности конфигурации сети. Также при  
636 планировании сетевого строительства необходимо оценивать  
637 альтернативные варианты, такие, как строительство распределенной  
638 генерации.

639 Для координации планирования следует создать рабочие группы по  
640 территориальному планированию, которые должны осуществлять тесное  
641 взаимодействие с крупнейшими потребителями электроэнергии, с  
642 генерирующими компаниями и с правительствами субъектов федерации.  
643 Основными функциями таких групп должны стать прогнозирование  
644 потребления (в том числе с использованием сценарного прогнозирования и  
645 системного моделирования), создание текущих и прогнозных карт  
646 нагрузок, моделирование оптимальной конфигурации сетей на  
647 среднесрочную перспективу. Методика и результаты данных работ  
648 должны быть доступны для всех субъектов электроэнергетики.  
649 В перспективе функция системного планирования сети может  
650 реализовываться выделенным центром планирования на федеральном  
651 уровне.

652 Одновременно должна быть повышена и материальная  
653 ответственность инвесторов и региональных властей за загрузку  
654 строящихся для них мощностей. Необходимо внедрить принцип  
655 обязательной оплаты («take or pay»), сформировать механизм определения  
656 будущего спроса на электроснабжение совместно с новыми крупными  
657 потребителями и компенсации расходов на подключение при недовыборе  
658 мощности через определенный срок. Также необходимо создать стимулы  
659 для обеспечения эффективности инвестиций открытого акционерного  
660 общества "Системный оператор ЕЭС".

661 Кроме того, в рамках формирования долгосрочных параметров  
662 регулирования тарифов методом доходности инвестированного капитала  
663 необходимо зафиксировать невключение в базу инвестированного  
664 капитала расходов на введенные, но незагруженные мощности. В  
665 нормативных актах необходимо зафиксировать положение о том, что в  
666 инвестиционные программы включаются только объекты, запрос на  
667 которые подтвержден гарантирующими документами, имеющими  
668 юридическую силу.

669 Необходимо стимулировать высвобождение неиспользуемой  
670 мощности и реалистичную оценку требуемых в будущем мощностей при  
671 составлении заявок. Этому будет способствовать введение обязательного  
672 двухставочного тарифа для расчетов за услуги сетевых компаний с  
673 крупными промышленными потребителями. В течение 2013 года  
674 предстоит принять решение о применении ставки за мощность к  
675 фактической или заявленной мощности, а также о введении платы за ее  
676 резервирование. Кроме того, необходимо определить сроки введения  
677 указанных принципов, а также целесообразность их распространения на  
678 всех потребителей (за исключением населения).

679 У сетевых компаний также должен появиться стимул повышать  
680 общую загрузку системы. Ключевым рычагом является вывод избыточных  
681 мощностей или перемещение трансформаторов с незагруженных площадок  
682 на новые. Это должно обеспечиваться путем реализации следующих мер:

683 усовершенствование правового механизма перераспределения  
684 свободной мощности;

685 создание информационной площадки, на которой потребители  
686 смогут распространять информацию о наличии свободной мощности и  
687 выставлять заявки на нее;

688 постепенное введение системы оплаты сетевых мощностей исходя из  
689 степени их загрузки;

690 создание условий для активного управления пиковыми нагрузками  
691 там, где это экономически целесообразно;

692 использование распределенной генерации, что в ряде случаев  
693 позволит обеспечить соблюдение стандартов надежности для  
694 географически отдаленного потребителя более эффективно, чем  
695 строительство протяженных линий электропередач и прочей  
696 инфраструктуры;

697 разрешение и стимулирование физического высвобождения  
698 неиспользованной мощности, включая демонтаж незагруженных сетей и  
699 использование оборудования заново на более загруженных участках.

700           Описанные меры позволят значительно снизить риск неэффективных  
701 инвестиций в мощности, которые остаются систематически  
702 недозагруженными, используются лишь в периоды пиковых нагрузок или  
703 не используются. Вместе с тем благодаря высокой загрузке сетей  
704 постоянные расходы на их содержание будут приходиться на больший  
705 объем потребления, что приведет к сдерживанию роста тарифов.

706           Необходимо отметить, что инвестиционные затраты  
707 распределительных компаний в сети низкого и среднего напряжения в  
708 расчете на потребителя несколько ниже, чем в среднем по сопоставимым  
709 иностранным компаниям. Однако затраты на строительство новых  
710 подстанций высокого напряжения в распределительных сетях в настоящее  
711 время на 50 – 60 процентов выше, чем в Западной Европе, а стоимость  
712 строительства линий высокого напряжения выше на 20 – 55 процентов.

713           Основными направлениями снижения удельных затрат станут:  
714 совершенствование процесса отбора проектов, чтобы исключить  
715 заведомо неэффективные;  
716 оптимизация проектных решений;  
717 повышение качества управления проектами;  
718 снижение стоимости капитала.

719           Необходимо также унифицировать методику расчета  
720 экономического эффекта по разным категориям проектов. Необходимо  
721 внедрить подход, который позволит количественно сравнивать между  
722 собой эффект и затраты проектов по повышению надежности с  
723 привлечением к этой работе специалистов не только технических, но и  
724 инвестиционных и экономических подразделений. В компаниях  
725 электросетевого комплекса вместо раздельного рассмотрения проектов  
726 нового строительства и проектов технического перевооружения следует  
727 перейти на комплексный анализ топологии и состояния сети исходя из  
728 карты нагрузок. Кроме того, предлагается проводить публичные и  
729 открытые обсуждения инвестиционных программ, а также проводить со  
730 стороны регуляторов технологический аудит инвестиционных программ  
731 сетевых компаний.

732           Также для повышения точности и прозрачности оценки  
733 предлагаемых бюджетов необходимо создавать обширную базу объектов и  
734 использовать ее для сравнения предлагаемых инвестиций с инвестициями  
735 в другие аналогичные объекты. Указанная база должна быть доступна не  
736 только специалистам сетевых компаний, но и регуляторам отрасли.

737 Необходимо внедрить процесс анализа завершенных проектов для  
738 проверки достижения поставленных задач и совершенствования бизнес-  
739 процессов сетевых компаний.

740 Также определение минимальных технических решений позволит  
741 значительно уменьшить затраты на строительство. Для снижения затрат на  
742 проектирование и повышения прозрачности выполняемого объема работ  
743 должны быть разработаны типовые технические решения и укрупненные  
744 расценки.

745 Для повышения качества управления проектами должны  
746 применяться следующие рычаги:

747 переход на полноценное проектное управление;

748 повышение уровня консолидации закупок по видам материалов и  
749 услуг, что позволит поставщикам и подрядчикам планировать свои  
750 мощности и инвестировать в свою базу. При этом необходимо внесение  
751 соответствующих изменений в нормативные правовые акты;

752 проведение систематического сравнительного анализа показателей  
753 надежности и затрат по инвестиционным проектам;

754 внедрение системы анализа, позволяющей оценить динамику цен по  
755 видам и категориям закупок;

756 внедрение системы установления ключевых показателей  
757 эффективности и контроля за их выполнением;

758 внедрение обязательной отчетности по проектам в целях сокращения  
759 удельной стоимости при соблюдении технических параметров (исходя из  
760 общих затрат на оборудование в течение срока его эксплуатации, а не  
761 одномоментной закупки, а также с учетом выполнения сроков поставок и  
762 снижения оборотного капитала);

763 анализ эффективности работы сетевых компаний и подрядчиков.

764

#### 765 4. Повышение эффективности операционной деятельности

766

767 Повышение промышленной безопасности и защита населения  
768 является важной задачей настоящей Стратегии.

769 В электросетевом комплексе необходимо изменить правила охраны  
770 труда и подход к работе с персоналом в части производственной  
771 безопасности. Прежде всего, требуется обеспечить сбор достоверной  
772 информации и выявить все случаи нарушения правил охраны труда и  
773 промышленной безопасности.

774 Кроме того, необходимо внести изменения в отдельные нормативные  
775 акты, регулирующие отношения в данной сфере, включая Правила  
776 устройства электроустановок и Правила технической эксплуатации

777 электрических станций и сетей. В частности, действующие правила  
778 эксплуатации должны быть обновлены с учетом современных технологий.  
779 Как показывает практика, передача ответственности за охрану труда  
780 лицам, обеспечивающим допуск к работе и осуществляющим проверку, не  
781 обеспечивает в должной мере ни соблюдения правил, ни безопасных  
782 условий работы. Необходимо повысить ответственность каждого  
783 сотрудника за собственную безопасность, в особенности тех, которые  
784 выполняют работы на электросетевых объектах, находящихся в работе под  
785 напряжением.

786 Необходимо сформулировать требования к безопасности не только  
787 персонала сетевых компаний, но и потребителей (например, недоступность  
788 подстанций случайному прохожему, заданный уровень провисания  
789 проводов и другие). Сетевые компании и персонал сетей должны нести  
790 ответственность за защиту населения, вести соответствующую  
791 коммуникационную деятельность и при несчастных случаях выплачивать  
792 компенсацию невинно пострадавшим.

793 В целях повышения эффективности операционной деятельности  
794 также необходимо оптимизировать производственные процессы, повысить  
795 производительность труда персонала.

796 Операционные затраты российских сетевых компаний в ряде случаев  
797 превышают сопоставимые показатели ведущих зарубежных сетевых  
798 компаний - как магистральных, так и распределительных. Превышение  
799 затрат наблюдается в сфере эксплуатации и ремонтов, в сфере расходов на  
800 вспомогательные службы. Источниками этого превышения являются  
801 выполнение работ, не приносящих значительной пользы (например,  
802 регулярный и общий осмотр без учета вероятности и рисков от  
803 отключения, всей сети низкого уровня напряжения, заполнение излишней  
804 отчетности), избыточный состав ремонтных бригад, низкая эффективность  
805 использования рабочего времени бригад. Значительная часть этих  
806 факторов обусловлена отраслевыми стандартами и нормативными  
807 требованиями.

808 Для снижения затрат необходимо более эффективно расставлять  
809 приоритеты выполняемых работ и последовательно повышать  
810 производительность труда. Снижение операционных затрат потребует  
811 также пересмотра нормативной и методической базы отрасли органами  
812 власти (Министерством энергетики Российской Федерации и Федеральной  
813 службой по экологическому, технологическому и атомному надзору),  
814 формирующими государственную политику в области безопасной  
815 эксплуатации электроустановок, норм надежности, резервирования

816 оборудования и другие нормы. На фоне внедрения новых технологий и  
817 оборудования, повышения уровня автоматизации серьезное внимание  
818 необходимо уделить процессу оздоровления существующих бизнес-  
819 процессов, подходам к обслуживанию сетевых активов, более  
820 эффективному взаимодействию подразделений внутри компаний.

821 В целях оценки фактической производительности труда,  
822 нормирования и определения очагов непроизводительных затрат  
823 потребуются дополнительные инвестиции в информатизацию и  
824 автоматизацию бизнес-процессов. Стандартизация основных технических  
825 и технологических решений (например, по комплектации подстанций и  
826 размещению компонентов внутри них для упрощения техобслуживания)  
827 также повысит производительность труда.

828 Учитывая сезонный характер работ по ремонту электроустановок и  
829 их обслуживанию, пик которых приходится на 2 и 3 кварталы, необходимо  
830 рассмотреть вопрос широкого использования аутсорсинга при выполнении  
831 сконцентрированных по месту и объему работ, проведении аварийно-  
832 восстановительных мероприятий и специальных работ, требующих  
833 высокой компетенции персонала и материального обеспечения.

834 Обеспечение промышленной безопасности и повышения  
835 производительности труда требует комплексного подхода к привлечению,  
836 обучению и развитию персонала. Необходимо улучшить взаимодействие  
837 между государственными органами, учреждениями профессионального  
838 образования и сетевыми компаниями, чтобы повысить качество  
839 образования по основным профессиям, востребованным электросетевым  
840 комплексом. Открытое акционерное общество "Российские сети" как  
841 крупнейшая и системообразующая группа компаний в отрасли должна  
842 выступить разработчиком профессиональных стандартов по указанным  
843 профессиям, на их основе необходимо разработать образовательные  
844 стандарты.

845 Одной из первых инициатив по повышению охраны труда и  
846 операционной эффективности станет определение четких целей и  
847 критериев оценки персонала на всех уровнях. Необходимо пересмотреть  
848 существующие и внедрить современные ключевые показатели  
849 эффективности операционных процессов, включающие обязательные меры  
850 по безопасности. В результате будет построена эффективная система  
851 управления операционной деятельностью, направленная на снижение  
852 издержек и непрерывное совершенствование.

853 Повышение операционной эффективности неразрывно связано с  
854 реализацией мероприятий, направленных на снижение потерь  
855 электроэнергии при ее передаче по электрическим сетям.

856 Потери электроэнергии в российских электросетях при передаче и  
857 распределении составляют 11 процентов полезного отпуска, что выше,  
858 аналогичного показателя зарубежных компаний (6-8 процентов). При этом  
859 наблюдаются существенные различия в уровне потерь между регионами.  
860 Максимальные потери отмечаются в регионах с высоким бытовым  
861 потреблением. Так, например, потери в распределительных сетях Тверской  
862 и Смоленской областях находятся на уровне 15 – 18 процентов, а в  
863 регионах Северного Кавказа достигают 30 – 40 процентов.

864 Высокий уровень потерь электроэнергии в первую очередь  
865 обусловлен наличием коммерческих потерь, высоким износом  
866 электросетевого хозяйства и неоптимальными режимами работы сетей.  
867 Основной причиной коммерческих потерь является низкий уровень  
868 оснащённости приборами учета, их техническое и моральное устаревание,  
869 что не позволяет вести достоверный учет электроэнергии, а также  
870 неурегулированность вопросов организации коммерческого учета  
871 электроэнергии на розничном рынке электроэнергии.

872 Для обеспечения достоверного учета электроэнергии к 2017 году  
873 планируется осуществление следующих задач:

874 изменение принципа организации учета электрической энергии на  
875 розничном рынке, в соответствии с которым вся ответственность за  
876 установку, эксплуатацию и осуществление учета электроэнергии будет  
877 перенесена с потребителя на сетевые организации, при этом субъектам  
878 рынка и потребителям должен быть предоставлен недискриминационный  
879 доступ к данным учета электроэнергии;

880 модернизация существующего парка приборов учета  
881 электроэнергии, в первую очередь на участках с наибольшими потерями  
882 электроэнергии;

883 нормативное совершенствование процесса коммерческого учета  
884 электроэнергии на розничном рынке электроэнергии и усиление  
885 ответственности за безучетное и бездоговорное потребление  
886 электрической энергии;

887 создание стимулов для сетевых организаций к снижению потерь  
888 электроэнергии путем внедрения порядка нормирования потерь для  
889 тарифного регулирования на основе сравнительного анализа потерь по  
890 сетевым организациям;

891 создание стимулов для сетевых организаций и потребителей к  
892 эффективному использованию сетевой мощности для обеспечения  
893 оптимальных режимов работы сети;

894 принятие мер по снижению износа распределительных сетей и  
895 повышению оснащенности средствами наблюдения и контроля в сетях  
896 низкого напряжения;

897 актуализация (разработка) и внедрение единых технических  
898 стандартов и требований к оборудованию и эксплуатации электрических  
899 сетей.

900

#### 901 5. Повышение управляемости, прозрачности сетевого комплекса 902 и оптимизация его структуры 903

904 Электросетевой комплекс Российской Федерации является одним из  
905 крупнейших в мире по числу потребителей и протяженности линий  
906 электропередачи.

907 В этом секторе экономики требуется создание единого центра  
908 ответственности перед государством и потребителями за  
909 скоординированную работу магистральных и распределительных сетей,  
910 координацию работ по повышению экономической эффективности  
911 инвестиционной деятельности, унификацию стандартов и показателей  
912 качества и операционной эффективности магистральных и  
913 распределительных сетевых компаний.

914 Отсутствие координации действий открытого акционерного  
915 общества "Холдинг МРСК", открытого акционерного общества "ФСК  
916 ЕЭС", дочерних и зависимых обществ, и различных территориальных  
917 сетевых организаций в области тарифов, технической политики и в  
918 планировании инвестиций затрудняет общее управление электросетевым  
919 комплексом.

920 Формированием единой управляющей компании открытого  
921 акционерного общества "Российские сети", в ведении которой будут  
922 находиться магистральные и распределительные сети, призвано решить  
923 эту проблему.

924 За открытым акционерным обществом "Российские сети" будут  
925 закреплены следующие основные группы функций:

926 стратегические функции (планирование, методология и другие);

927 контрольные функции (финансовая отчетность, сравнительный  
928 анализ, аудит, установление и контроль за достижением ключевых  
929 показателей эффективности и другие), по итогам реализации которых  
930 должны приниматься управленческие решения, в том числе кадровые;



931 решение институциональных задач, стоящих перед всей отраслью  
932 (консолидация, приватизация, преобразования розничного рынка и другие)  
933 путем создания проектных офисов и внедрения проектного управления.

934 За компаниями, входящими в открытое акционерное общество  
935 "Российские сети", в том числе открытое акционерное общество "ФСК  
936 ЕЭС" и межрегиональными распределительными сетевыми компаниями,  
937 останутся все функции, имеющие отношение к операционной  
938 деятельности. Управляющее воздействие должно быть построено через  
939 решения Совета директоров, профильные комитеты при Совете  
940 директоров, комплексную систему стимулирования, ключевые показатели  
941 эффективности и многоуровневый сравнительный анализ, а также через  
942 принятие единой технической политики, соответствующих правил и  
943 регламентов. При этом в рамках акционерного соглашения с Российской  
944 Федерацией необходимо определить полномочия создаваемого открытого  
945 акционерного общества "Российские сети" в отношении открытого  
946 акционерного общества "ФСК ЕЭС".

947 Стратегия деятельности открытого акционерного общества  
948 "Российские сети" будет утверждена после завершения корпоративных  
949 процедур по созданию компании.

950 Для достижения стратегических целей, стоящих перед  
951 электросетевым комплексом Российской Федерации, необходимо ввести  
952 единую систему ключевых показателей эффективности электросетевых  
953 компаний, которая позволит отслеживать такие показатели, как  
954 надежность, безопасность, уровень обслуживания клиентов, объем  
955 переданной электроэнергии, выручка, инвестиционная эффективность,  
956 потери в электрических сетях, операционную эффективность.

957 Для создания квазиконкурентной среды между предприятиями  
958 электросетевого комплекса необходимо проводить регулярный  
959 внутрикорпоративный сравнительный анализ по ключевым показателям  
960 эффективности с последующим анализом и тиражированием передового  
961 опыта успешных компаний, а также с анализом и принятием мер по  
962 отстающим компаниям. Этот управленческий инструмент дополнит и  
963 расширит сравнительный анализ, необходимый для тарифного  
964 регулирования.

965

966 6. Привлечение частных инвесторов  
967 в электросетевой комплекс Российской Федерации

968

969           Одной из задач, поставленных Правительством Российской  
970 Федерации перед электросетевым комплексом Российской Федерации,  
971 является привлечение новых инвесторов для повышения уровня  
972 конкуренции и стимулирования использования передовых методов  
973 управления сетевым хозяйством.

974           В свою очередь необходимо дать сигнал стратегическим инвесторам  
975 относительно оптимальных форм их потенциального участия в развитии  
976 электросетевого комплекса.

977           Принятие решения о привлечении инвесторов в электросетевую  
978 отрасль будет продиктовано следующим:

979           потенциалом повышения эффективности работы компаний отрасли  
980 за счет привлечения эффективных собственников;

981           возможностью оптимально распределить риски регулируемой  
982 компании между потребителем и инвестором;

983           возможностью получения дополнительных бюджетных доходов.

984           Второй фактор может быть применен при условии наличия  
985 регуляторного контракта и способности инвестора дать реальные гарантии  
986 выполнения обязательств.

987           Целесообразно поэтапное расширение участия негосударственного  
988 капитала в электросетевом комплексе в различных формах (продажа  
989 активов, концессия, доверительное управление и другие). При любом  
990 соотношении капитала в отрасли (государственное участие,  
991 стратегические инвесторы и миноритарные акционеры) электросетевой  
992 комплекс должен придерживаться стандартов прозрачности в  
993 корпоративной отчетности. Сетевым компаниям также следует утвердить  
994 стабильную дивидендную политику, что позволит повысить их стоимость  
995 и максимизировать доходы от реализации их акций.

996           Денежные средства, полученные от инвесторов, должны  
997 направляться на системные улучшения (покрытие дефицита  
998 инвестиционных программ, имеющих наибольшую экономическую  
999 эффективность, а также на проекты по реновации оборудования,  
1000 консолидации электросетевых активов, учету электроэнергии и другие). В  
1001 исключительных случаях вырученные средства можно направлять на  
1002 сглаживание последствий от ухода от перекрестного субсидирования.

1003

1004                                   IV. Целевые показатели реализации Стратегии

1005

1006           Настоящая Стратегия устанавливает следующие целевые показатели  
1007 на 2017 год:

- 1008 сокращение операционных издержек на потребителя на 40 % по всей  
1009 цепочке передачи и распределения электроэнергии по сравнению с  
1010 уровнем 2012 года (без учета инфляции);
- 1011 снижение уровня потерь электроэнергии при ее передаче до 7,5 % в  
1012 среднем по распределительным сетевым компаниям и до 3,5 % при ее  
1013 передаче по Единой национальной (общероссийской) электрической сети;
- 1014 повышение инвестиционной эффективности в электросетевом  
1015 комплексе в среднем на 30 %;
- 1016 консолидация электросетевого комплекса, снижение доли  
1017 территориальных сетевых организаций с 31 % до 24 % от выручки  
1018 конечных потребителей.