

# Стратегия развития

Компания действует в соответствии с целями и задачами, направленными на укрепление электросетевого комплекса России, его устойчивость, надежность и технологическую независимость.

## Миссия Компании

Наша миссия – обеспечение надежного, качественного и доступного энергоснабжения для комфортной жизни людей и свободного роста экономики России

с приумножением доходности акционеров и возможности профессионального роста работников. Компания использует

передовые инновационные технологии, являясь опорой энергетической безопасности страны.

## Учет ожиданий заинтересованных сторон

Инвестиционное сообщество	Потребители	Регионы и органы местного самоуправления	Работники
<p>Ценные бумаги Компании – инструмент вложения инвестиций, который направлен на обеспечение их возвратности, надежности, доходности и ликвидности</p>	<p>Компания оказывает услуги по качественному и надежному электроснабжению, своевременному и прозрачному технологическому присоединению к электрическим сетям</p>	<p>Компания удовлетворяет потребности экономики в передающих мощностях, выступает надежным партнером органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации при планировании и реализации региональных программ развития, является добросовестным налогоплательщиком и работодателем</p>	<p>Компания предоставляет работникам возможности для профессионального развития и карьерного роста, гарантирует эффективную организацию труда, прозрачность и ясность системы корпоративного управления</p>

👤 Сторона

📝 Учет ожиданий

## Стратегические приоритеты группы компаний «Россети»

Стратегическое развитие «Россети Центр» осуществляется в соответствии с целями и задачами развития ПАО «Россети» и его ДЗО (группы компаний «Россети»), а также ориентировано на реализацию задач, предусмотренных:

- Энергетической стратегией Российской Федерации до 2035 года;
- Стратегией социально-экономического развития Российской Федерации с низким

уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.10.2021 № 3052-р;

- Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (в редакции Указа Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474);

- прогнозами социально-экономического развития Российской Федерации на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов;
- иными документами государственного стратегического планирования в сфере электроэнергетики.

Развитие группы компаний «Россети» предполагает переход к бизнес-модели современной инновационной инфраструктуры.

### Развитие группы компаний «Россети»

**Обеспечение надежности и качества электроснабжения на заданном уровне**

- Снижение количества технологических нарушений, удельной аварийности
- Снижение потерь электроэнергии в сетях
- Повышение качества обслуживания потребителей
- Реализация программ по снижению (недопущение роста) производственного травматизма, травматизма сторонних лиц на объектах «Россети Центр»
- Реализация экологической политики, направленной на защиту окружающей среды и др.

**Повышение совокупной доходности акционеров**

- Повышение инвестиционной эффективности
- Повышение эффективности закупочной деятельности
- Снижение управляемых расходов (удельных операционных расходов)
- Повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости

**Обеспечение устойчивости к изменениям мирового и локального рынков электроэнергии**

- Диверсификация бизнеса;
- Увеличение доли нетарифной выручки
- Увеличение доли рынка сетевых услуг
- Развитие кадрового потенциала;
- Реализация программы инновационного развития
- Сокращение расхода ресурсов на хозяйственные нужды и др.

Достижение целей планируется обеспечить через развитие основных направлений деятельности: цифровую трансформацию, развитие новых видов бизнеса, дальнейшее повышение операционной и инвестиционной эффективности, развитие кадрового потенциала и других.

### Целевые значения на 2024–2030 годы

Показатель	2023		Прогноз						
	план	факт	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
П <sub>SAIDI</sub> <sup>1</sup> час.	1,51	1,14	1,50	1,48	1,46	1,44	1,41	–	–
П <sub>SAIFI</sub> <sup>1</sup> шт.	0,95	0,81	0,94	0,93	0,91	0,90	0,88	–	–
Потери электроэнергии, %	10,47	10,29	10,46	10,45	10,77 <sup>1</sup>	10,76	10,75	10,74	10,73
Доля затрат на НИОКР, % от выручки	0,15	0,15	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Производительность труда, %	6,0	13,1	11,0	16,0	–	–	–	–	–
Доля нетарифной выручки от прочих видов деятельности, % <sup>2</sup>	7,10	8,42	8,12	9,03	10,23	11,61	13,50	–	–

<sup>1</sup> С учетом прогнозируемой консолидации АО «КЭС» с 2026 года.

<sup>2</sup> Начиная с 2021 года при установлении целевого значения показателя на очередной год в обязательном порядке предусматривается его увеличение в объеме выручки к предыдущему году не менее чем на 5 %.

# Взаимодействие с регионами

Руководство Компании поддерживает тесный контакт с регионами присутствия для эффективного сотрудничества по множеству направлений.

В ходе визитов в регионы работы филиалов Компании Генеральный директор ПАО «Россети Центр» Игорь Маковский проводит рабочие встречи с губернаторами и мэрами и заключает соглашения о сотрудничестве с регионами, направленные на обеспечение защищенности электросетевых объектов и персонала, формирование благоприятного инвестиционного климата, повышение надежности и качества электроснабжения.

## Ключевые темы встреч с руководством регионов

- 🏠 Развитие электросетевого комплекса
- ❄️ Подготовка к осенне-зимнему периоду
- ⚡️ Обеспечение безопасности энергообъектов на приграничных территориях
- 🔄 Создание региональных ситуационно-аналитических центров
- 💡 Реализация энергосервисных контрактов по модернизации систем наружного освещения

- 📁 Регионы, в которых прошли встречи с главами
- 👥 Регионы, в которых прошли встречи с сотрудниками
- 📄 Новые соглашения 2023 года



Встречи с сотрудниками филиалов позволяют руководству поддерживать тесный контакт и сплоченность, контролировать условия их работы и вовремя отвечать на актуальные вопросы.

Связь с командой – один из важных факторов заблаговременной подготовки к стихии и оперативного устранения нарушений. Скорость восстановления электроснабжения важна для потребителей и оказывает прямое экономическое действие на результаты Компании.

- 🔧 Проводим межрегиональные учения с МЧС
- 🌀 Переводим филиалы в эпицентре стихии в особые режимы работы
- 👷 Привлекаем бригады и спецтехнику из соседних регионов
- 📢 Разворачиваем штабы для контроля ситуации, оперативной связи с органами власти, ведомствами
- 💬 Налаживаем коммуникацию с жителями

Для организации аварийно-восстановительных работ (АВР) в филиалах Компании сформированы:

собственные силы и средства

силы и средства подрядных организаций

**1 342**  
👥 бригады

**4 710**  
👤 человек

**359**  
👥 бригад

**2 143**  
👤 человека

**2 405**  
👷 единиц техники

**858**  
⚡️ резервных источников снабжения электроэнергией (РИСЭ) суммарной мощностью 40,58 МВт

**906**  
👷 единиц техники

## Реализация стратегии в 2023 году

### Реализация стратегии в 2021–2024 годах

Приоритеты/реализация	2021	2022	2023	2024 (план)
<b>Обеспечение надежности и качества электроснабжения на заданном уровне</b>				
<b>Программа по повышению надежности</b>				
Количество технологических нарушений в сети 110 кВ и выше, шт.	846	833	725	–
П <sub>SAIDI</sub> , час.	1,31	2,34	1,14	1,50
П <sub>SAIFI</sub> , шт.	0,78	1,30	0,81	0,94
<b>Программа ремонтных работ</b>				
Ремонт линий электропередачи 0,4–110 кВ, км	8 141,7	2 099,6	1 879,1	1 340,2
Ремонт трансформаторных подстанций, шт.	5 258	3 734	3 416	2 637
Расчистка трасс воздушных линий, га	25 871,1	17 936,9	18 378,8	19 775,2
<b>Программа по снижению рисков возникновения травматизма</b>				
– Снижение уровня производственного травматизма <sup>1</sup> , шт.	4	6	2	0
– Затраты на реализацию Комплексной программы по снижению рисков травматизма персонала, млн руб.	877,52	768,53	1 499,375	2 924,96
<b>Программа по снижению рисков травматизма сторонних лиц на объектах Компании</b>				
Снижение уровня травматизма третьих лиц <sup>2</sup> , шт.	0	0	0	0
Затраты на реализацию Комплексной программы по снижению рисков травматизма сторонних лиц, млн руб.	138,96	155,91	205,77	198,311
<b>Программа по снижению потерь электроэнергии<sup>3,4</sup></b>				
Эффект за счет выполнения организационных мероприятий	200,1 млн кВт • ч 583,1 млн руб.	227,1 млн кВт • ч 681,2 млн руб.	168,1 млн кВт • ч 545,6 млн руб.	25,9 млн кВт • ч 95,5 млн руб.
Эффект за счет выполнения технических мероприятий	17,6 млн кВт • ч 53,1 млн руб.	15,5 млн кВт • ч 49,1 млн руб.	17,6 млн кВт • ч 60,3 млн руб.	11,7 млн кВт • ч 43,4 млн руб.
<b>Экологическая политика</b>				
Затраты на охрану окружающей среды, млн руб.	36,2	35,8	42,3	59,7
<b>Качество обслуживания клиентов</b>				
Оценка степени удовлетворенности клиентов качеством	4,32	4,55	4,62	4,80
<b>Повышение совокупной акционерной доходности</b>				
TSR <sup>5</sup> , %	11,1	–14,5	90,7	–
<b>Инвестиционная программа</b>				
Объем капитальных вложений, млрд руб. без НДС	14,1	12,1	18,7	16,3
Уровень инвестиций на техническое перевооружение и реконструкцию, млрд руб.	6,6	4,0	5,6	10,4
<b>План закупок</b>				
Доля конкурентных закупок (в стоимостном выражении), %	90,6	94,4	88,4	≥90,0
Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства (СМСП), %	83,0	78,1	75,9	≥25,0

<sup>1</sup> Травматизм по вине работников Компании.

<sup>2</sup> Травматизм по вине работников Компании.

<sup>3</sup> За все годы для обеспечения единых условий для сравнения эффект в натуральном выражении отражает снижение потерь электроэнергии, а в стоимостном выражении – снижение затрат на покупку потерь электроэнергии.

<sup>4</sup> В соответствии с действующей Программой мероприятий по снижению потерь электрической энергии в сетевом комплексе «Россети Центр» на 2024 год и период до 2028 года, утвержденной приказом «Россети Центр» от 09.01.2024 № 1.

<sup>5</sup> Рассчитывается по формуле: (Рыночная цена акций на конец периода – Рыночная цена акций на начало периода + Дивиденд, выплаченный на акцию в отчетном периоде, утвержденный решением Общего собрания акционеров) / Рыночная цена акции на начало периода) × 100 % (методика Компании).

Приоритеты/реализация	2021	2022	2023	2024 (план)
<b>EBITDA</b>				
EBITDA <sup>1</sup> , млн руб.	20 536,3	22 730,9	24 896,4	25 028,5
<b>Дивиденды</b>				
Сумма объявленных дивидендов в отчетном году, млн руб.	1 414,3 <sup>2</sup>	2 862,8 <sup>3</sup>	473,3 <sup>4</sup>	–
Сумма выплаченных дивидендов в отчетном году, млн руб.	1 391,9 <sup>5</sup>	1 379,2 <sup>6</sup>	1 859,9 <sup>7</sup>	–
<b>Коэффициент положительного восприятия</b>				
Коэффициент положительного восприятия Компании со стороны инвестиционного сообщества, %	96,1	93,9	94,1	≥75
<b>Обеспечение устойчивости к изменениям мирового и локального рынков электроэнергетики</b>				
<b>Развитие дополнительных (нетарифных) услуг</b>				
Количество заявок на дополнительные (нетарифные) услуги, тыс. шт.	79 780	76 250	83 911	88 107
Выручка от реализации дополнительных (нетарифных) услуг, млн руб. / %	3 319/5,97	4 932/8,17	5 722/8,42	5 149/8,12
<b>Консолидация электросетевых активов</b>				
Доля по НВВ на рынке услуг по передаче электрической энергии, %	90,6	90,5	91,0	–
Объем консолидации электросетевых активов, у. е. <sup>8</sup>	55 821,8	59 346,69	60 517,62	92 257,00
<b>Обучение и развитие персонала</b>				
Затраты на обучение персонала, млн руб.	84,8	90,9	96,8	114,1
Доля работников, прошедших обучение, %	48,7	55,4	53,6	51,0
<b>Программа инновационного развития</b>				
Затраты на внедрение инноваций, млн руб. без НДС	909,4	777,1	1 498,76	835,97
Затраты на исследования и разработки, млн руб. без НДС <sup>9</sup>	53,3	60,6	65,12	87,39
<b>Программа энергосбережения и повышения энергоэффективности</b>				
Сокращение потерь электроэнергии, млн кВт • ч	46,9	41,9	41,6	35,6
Эффект от реализации целевых мероприятий по снижению расхода ресурсов на хозяйственные нужды, т у. т.	745,1	1 500,0	535,7	522,8
<b>Программа цифровой трансформации</b>				
Индекс цифровой трансформации	0,342	0,389	0,418	0,450

<sup>1</sup> Показатель рассчитан по формуле: стр. 2300 ф. 2 – стр. 2330 ф. 2 + стр. 6514 ф. 2.1 + стр. 65141 ф. 2.1 + стр. 6554 ф. 2.1 + стр. 65541 ф. 2.1 + стр. 6564 ф. 2.1 + стр. 65641 ф. 2.1.

<sup>2</sup> Начислены по итогам 2020 года.

<sup>3</sup> В том числе начислены по итогам 2021 года в размере 1 427,4 млн руб., по итогам девяти месяцев 2022 года в размере 1 435,4 млн руб.

<sup>4</sup> Начислены по итогам 2022 года.

<sup>5</sup> Выплаченные дивиденды по итогам 2020 года (на 31.12.2021).

<sup>6</sup> Выплаченные дивиденды по итогам 2021 года (на 31.12.2022).

<sup>7</sup> Выплаченные дивиденды по итогам 2022 года (на 31.12.2023).

<sup>8</sup> Объем приобретенных (в том числе безвозмездно) за отчетный период электросетевых активов и объем электросетевых активов, владение которыми осуществляется на временных правах (по состоянию на конец периода).

<sup>9</sup> Фактические затраты на научные исследования и (или) опытно-конструкторские разработки в соответствии с календарным планом по договору, без учета затрат на командировочные расходы, государственные пошлины.

## Прогресс в следовании стратегическим приоритетам

### Стратегический приоритет 1. Обеспечение надежности и качества электроснабжения на заданном уровне

КПЭ:

- уровень потерь электроэнергии;
- соблюдение сроков осуществления технологического присоединения;
- выполнение графика ввода объектов в эксплуатацию;
- достижение уровня надежности оказываемых услуг;
- готовность к работе в отопительный сезон;
- отсутствие несчастных случаев на производстве.

Риски<sup>1</sup>:

- неготовность объектов заявителя к технологическому присоединению;
- несчастные случаи по причине воздействия производственных факторов;
- несчастные случаи по вине сторонних лиц.

### Стратегический приоритет 2. Повышение совокупной доходности акционеров

КПЭ:

- рентабельность инвестированного капитала;
- прибыль по операционной деятельности (EBITDA);
- показатель снижения дебиторской задолженности.

Риски:

- снижение объема услуг по передаче электроэнергии потребителям, присоединенным к региональным распределительным сетям;
- вынесение судебных актов (разрешение споров) о взыскании задолженности за услуги по передаче электроэнергии не в пользу Компании;
- неисполнение контрагентами обязательств по оплате услуг по передаче электроэнергии в установленные соглашением/договором сроки и (или) в неполном объеме;
- неисполнение судебных актов о взыскании дебиторской задолженности;
- разногласия по объемам и стоимости оказанных услуг, в том числе по актам безучетного потребления электроэнергии.

### Стратегический приоритет 3. Обеспечение устойчивости к изменениям мирового и локального рынков электроэнергии

КПЭ:

- повышение производительности труда;
- эффективность инновационной деятельности.

Значимые и критические риски:

- неготовность объектов заявителя к технологическому присоединению;
- вынесение судебных актов (разрешение споров) о взыскании задолженности за услуги по передаче электроэнергии не в пользу «Россети Центр».

Подробнее о рисках и управлении ими – в разделе «Ключевые риски»

**-13%**  
технологические нарушения по сети 110 кВ и более

**-51%**  
сокращение П<sub>SAIDI</sub>

**+1,5%**  
повышение уровня удовлетворенности клиентов

**+9,5%**  
EBITDA

**+34,9%**  
сумма выплаченных дивидендов

**+0,2 п. п.**  
коэффициент положительного восприятия Компании инвесторами

**+0,8 п. п.**  
доля выручки от дополнительных услуг

**+6,5%**  
затраты на обучение персонала

**+93,9%**  
затраты на внедрение инноваций

## Выполнение миссии «Россети Центр»

Руководствуясь стратегическими приоритетами группы компаний «Россети», мы установили четыре типа целей для нашей Компании:

- миссия – основная цель Компании, отражающая ее главное предназначение и смысл (причины) существования;
- ключевые цели – долгосрочные цели «Россети Центр», установленные на основании миссии и отражающие приоритетные направления развития Компании;
- стратегические цели – измеримые и достижимые цели «Россети Центр», сформированные на основании ключевых целей и являющиеся ориентиром для развития бизнеса;
- тактические цели – цели, определяющие конечный результат функционирования бизнес-процесса.

Взаимосвязь миссии, ключевой и стратегической целей оформляется в виде «Карты целей верхнего уровня». Мы регулярно пересматриваем наши показатели и оцениваем степень достижения миссии.

Обеспечение надежного, качественного и доступного энергоснабжения для комфортной жизни людей и свободного роста экономики России с преумножением доходности акционеров и возможности профессионального роста работников

1. Обеспечить надежное, качественное и безопасное функционирование и развитие электросетевого комплекса

1.1. Обеспечить надежное и качественное энергоснабжение потребителей

1.2. Обеспечить сохранность жизни и здоровья персонала

1.3. Обеспечить производственную и экологическую безопасность

2. Обеспечить защищенность электросетевого комплекса и персонала

2.1. Обеспечить экономическую и информационную безопасность, физическую и энерготехническую защиту электросетевого комплекса

3. Развить научный и инновационный потенциал Общества, осуществляя вклад в инновационное развитие электроэнергетической отрасли

3.1. Обеспечить эффективное инновационное развитие в электросетевом комплексе и создание отечественных передовых технологий и продуктов

4. Обеспечить развитие человеческого капитала

4.1. Повысить производительность труда

4.2. Обеспечить Компанию квалифицированным и мотивированным персоналом

4.3. Создать благоприятную корпоративную среду для сохранения и развития персонала

5. Повысить инвестиционную привлекательность

5.1. Обеспечить долгосрочный рост акционерной стоимости

5.2. Обеспечить высокий уровень корпоративного управления и взаимодействия с акционерами и инвесторами

6. Повысить эффективность бизнеса

6.1. Повысить эффективность операционной деятельности

6.2. Повысить эффективность инвестиционной деятельности

6.3. Обеспечить консолидацию электросетевых активов на выгодных Обществу условиях

7. Обеспечить эффективное исполнение и развитие услуг

7.1. Обеспечить эффективную реализацию услуг по передаче электроэнергии и снижение потерь электрической энергии

7.2. Обеспечить эффективное перспективное развитие электросетевого комплекса и технологическое присоединение

7.3. Обеспечить развитие нетарифных услуг

7.4. Обеспечить эффективное взаимодействие с клиентами

8. Поддержать и развить эффективное функционирование системы управления

8.1. Обеспечить соответствие ИТ-инфраструктуры потребностям бизнес-процессов и ее эффективность

## Оценка выполнения миссии в 2023 году

Ключевая цель	Вес ключевой цели внутри миссии	Фактическое значение в отчетном периоде	Фактическое значение в отчетном периоде с учетом веса
Цель 1 Обеспечить надежное, качественное и безопасное функционирование и развитие электросетевого комплекса	0,21	0,95	0,2
Цель 2 Обеспечить защищенность электросетевого комплекса и персонала	0,03	1	0,03
Цель 3 Развить научный и инновационный потенциал Компании, осуществляя вклад в инновационное развитие электроэнергетики отрасли	0,11	1	0,11
Цель 4 Обеспечить развитие человеческого капитала	0,11	0,9	0,099
Цель 5 Повысить инвестиционную привлекательность	0,11	1	0,11
Цель 6 Повысить эффективность бизнеса	0,21	0,98	0,206
Цель 7 Обеспечить эффективное исполнение и развитие услуг	0,21	0,85	0,179
Цель 8 Поддержать и развить эффективное функционирование системы управления	0,03	1	0,03
<b>Оценка выполнения миссии в 2023 году</b>			<b>0,964</b>

Сила влияния ключевой цели на миссию:

- слабое влияние
- сильное влияние
- очень сильное влияние

Плановое значение уровня выполнения миссии составляет 0,95 балла. В отчетном году этот уровень достигнут. По сравнению с 2022 годом он увеличился на 0,014 балла.

# Ключевые показатели эффективности

Система ключевых показателей эффективности «Россети Центр» направлена на достижение лучших результатов и успешное развитие Компании в соответствии со стратегическими приоритетами.

## Система КПЭ

С 2023 года система КПЭ группы компаний «Россети» формируется в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.12.2020 № 3579-р на основании директив Правительства Российской Федерации<sup>1</sup>.

Система ключевых показателей эффективности разделена на две группы – КПЭ и функциональные ключевые показатели эффективности (ФКПЭ).

КПЭ – это показатели, связанные со стратегическими документами Компании, на основании которых оценивается эффективность работы всего руководящего состава (руководитель, заместитель руководителя, главный бухгалтер).

ФКПЭ – это индивидуальные показатели, устанавливаемые для должностных лиц Компании персонально с учетом специфики курируемых ими направлений.

Применяемая система взаимосвязана с размером переменной части вознаграждения менеджмента (50 % стимулирующих выплат за достижение КПЭ, 50 % стимулирующих выплат за достижение ФКПЭ) – для каждого из показателей установлен удельный вес в объеме выплачиваемых премий. Годовое премирование производится при условии выполнения соответствующих показателей.

Сравнение показателей 2023 года с показателями 2022 года не производится ввиду существенного изменения состава и порядков расчета КПЭ и ФКПЭ.

КПЭ и ФКПЭ и их целевые значения на 2023–2025 годы установлены на основании Устава Общества<sup>2</sup> и утверждены Советом директоров<sup>3</sup>.

# 100%

стимулирующих выплат менеджменту обеспечивает достижение КПЭ и ФКПЭ

<sup>1</sup> От 31.01.2023 № 991п-П13. До 2022 года – на основании распоряжения Правительства Российской Федерации от 27.06.2019 № 1388-р.

<sup>2</sup> Подпункт 52 пункта 15.1 статьи 15 Устава Общества.

<sup>3</sup> Решение Совета директоров от 26.12.2023 (протокол от 26.12.2023 № 57/23).