

УДК 658.1

DOI 10.26118/9909.2025.14.89.012

Курбанова Умукусум Али-Искандеровна
Дагестанский государственный университет
Салманов Халилрахман Хабибрахманович
Дагестанский государственный университет

Анализ и пути повышения эффективности системы планирования деятельности ПАО «Россети Северный Кавказ»

Аннотация: Данная статья посвящена комплексному анализу системы планирования в ПАО «Россети Северный Кавказ» - ключевой электросетевой компании Северо-Кавказского региона. Исследуется многоуровневая архитектура планирования, интегрированная в корпоративную структуру управления холдинга «Россети» и сочетающая стратегические, инвестиционные и операционные контуры. Отмечается положительная динамика в точности инвестиционного планирования и выполнении программ снижения потерь электроэнергии. Определены направления совершенствования системы, такие как углубление цифровизации и повышение гибкости в условиях социально-экономической неоднородности региона. В заключении обоснована роль системы планирования как критического фактора устойчивого развития компании в сложной внешней среде. Усиление методологической базы, совершенствование аналитических инструментов и углубление взаимодействия между уровнями управления создают основу для дальнейшего повышения устойчивости компании и укрепления её конкурентных позиций в энергетическом секторе.

Ключевые слова: система планирования, ПАО «Россети Северный Кавказ», эффективность планирования, электросетевая компания, инвестиционная программа, план-фактный анализ, потери электроэнергии, бизнес-план, финансовое планирование, стратегическое развитие.

Kurbanova Umukusum Ali-Iskanderovna
Dagestan State University
Salmanov Khalilrakhman Khabibrakhmanovich
Dagestan State University

Analysis and ways to improve the efficiency of the planning system of PJSC Rosseti Severny Kavkaz

Abstract: This article is devoted to a comprehensive analysis of the planning system in PJSC Rosseti Severny Kavkaz, a key electric grid company in the North Caucasus region. It examines the multi-level planning architecture integrated into the corporate management structure of the Rosseti holding and combining strategic, investment, and operational contours. The article notes a positive trend in the accuracy of investment planning and the implementation of programs to reduce electricity losses. The paper identifies areas for improving the system, such as deepening digitalization and increasing flexibility in a region with socio-economic diversity. The paper concludes by emphasizing the importance of the planning system as a critical factor in a company's sustainable development in a complex external environment.

Keywords: planning system, PJSC Rosseti Severny Kavkaz, planning efficiency, electric grid company, investment program, plan-fact analysis, electricity losses, business plan, financial planning, and strategic development.

В современных условиях трансформации электроэнергетического комплекса и усиления требований со стороны регулирующих органов планирование приобретает

системообразующий характер, объединяя в себе функции прогнозирования, ресурсного обеспечения и контроля реализации стратегических решений. Для компании, функционирующей в социально и экономически сложном регионе, совершенствование планового процесса становится не просто управленческой задачей, а необходимым условием обеспечения финансовой устойчивости и сохранения роли надежного поставщика инфраструктурных услуг.

Система планирования деятельности ПАО «Россети Северный Кавказ» представляет собой сложный и многоуровневый механизм, обеспечивающий увязку стратегических, среднесрочных и текущих планов с бюджетным циклом, инвестиционными программами и показателями производственной эффективности. Она функционирует в тесной связи с корпоративными стандартами группы компаний «Россети» и опирается на методологию централизованного планирования, включающую прогнозирование производственных и финансовых параметров, оценку инвестиционной привлекательности, планирование ремонтных и эксплуатационных мероприятий, а также управление показателями потерь электроэнергии.

Целевой функцией системы выступает достижение баланса между устойчивостью электросетевого комплекса Северо-Кавказского федерального округа и финансовой сбалансированностью компании в условиях регулируемого тарифа и значительной социальной нагрузки региона. Соответственно, планирование в ПАО «Россети Северный Кавказ» осуществляется в едином контуре корпоративного управления с материнской компанией ПАО «Россети». На стратегическом уровне формируются долгосрочные программы развития электросетевого комплекса, увязанные с федеральной Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации и документами территориального планирования субъектов СКФО. Среднесрочное планирование представлено трехлетними и пятилетними программами, включающими инвестиционные проекты, ремонтные кампании и показатели по повышению энергоэффективности. Текущий горизонт охватывает годовые и квартальные планы, формируемые на основе консолидированного бюджета компании, планов технического обслуживания и показателей эффективности филиалов [1, с. 50-51].

Координацию осуществляет департамент экономики ПАО «Россети», в то время как оперативная актуализация данных обеспечивается финансово-экономическим блоком и техническими службами филиалов. Периодичность планирования различается по направлениям: финансовое планирование пересматривается ежеквартально, инвестиционные планы корректируются полугодовыми циклами, а производственные показатели - по итогам года и сезона.

В структуре плановых документов основными выступают «Бизнес-план деятельности ПАО «Россети Северный Кавказ»», «Инвестиционная программа», «Программа снижения потерь электроэнергии», «Бюджет доходов и расходов» и «Бюджет движения денежных средств». Утверждение осуществляется на уровне совета директоров, а контроль исполнения возложен на департамент внутреннего аудита и управления рисками. Наиболее детализированные документы — это производственные и инвестиционные планы, в которых показатели распределяются по филиалам и категориям затрат. Планирование выстроено по принципу «сверху вниз», при этом филиалы формируют уточняющие предложения, согласуемые с головным офисом. Такая модель позволяет обеспечить управляемость и сопоставимость данных, но одновременно снижает гибкость в условиях быстро меняющейся платежной дисциплины потребителей.

Отсюда можем сказать, что центральное место занимает бизнес-план, который является консолидирующим документом, объединяющим финансовые, инвестиционные и производственные направления деятельности. Оно утверждается ежегодно советом директоров и служит основой для формирования бюджетов дочерних и зависимых обществ, а также для корректировки долгосрочных стратегических программ. В структуре

бизнес-плана отражаются показатели выручки, расходов, прибыли, уровня потерь электроэнергии, объёмы капитальных вложений и источники их финансирования.

План–фактный анализ демонстрирует характерные для региональных сетевых компаний тенденции к колебаниям финансового результата. Так в период 2022–2024 годов наблюдается стабильный рост выручки и одновременное сохранение убытков, что связано с ограничениями тарифного регулирования и высоким уровнем потерь энергии. Согласно годовым отчетам, выручка компании увеличилась с 41 301,7 млн руб. в 2022 году до 48 501,1 млн руб. в 2023 году и достигла 54 371,2 млн руб. в 2024 году. Однако чистый убыток, несмотря на рост выручки, также увеличился: с –11 265,9 млн руб. в 2022 году до –11 837,0 млн руб. в 2023 году и –17 093,2 млн руб. в 2024 году.

Рост выручки обусловлен увеличением объемов переданной электроэнергии и индексацией тарифов, однако отрицательная динамика прибыли указывает на систематическое недопланирование затрат на потери и эксплуатационные расходы. Плановые показатели по прибыли в указанные годы не достигались, что говорит о низкой точности финансового прогнозирования. Средняя ошибка планирования (MAPE) по прибыли за три года превышала 10 %, что выше нормативов, применяемых в аналогичных компаниях группы.

При этом инвестиционная программа выступает связующим звеном между стратегией развития электросетевого комплекса и текущими планами компании, обеспечивая воспроизводство основных фондов и поддержание надежности энергоснабжения регионов Северного Кавказа. Она оказывает прямое влияние на систему планирования, поскольку формирует базу для расчета будущих эксплуатационных затрат, прогнозов амортизации и оценки эффективности использования капитала [2, с. 19].

Инвестиционная деятельность компании характеризуется стремлением к стабилизации объемов капитальных вложений и одновременному повышению эффективности освоения средств. В 2022 году общий объем финансирования инвестиционной программы составил около 6,2 млрд руб., в 2023 году — 6,7 млрд руб., а в 2024 году — 7,5 млрд руб. (табл. 1)

Таблица 1
Исполнение инвестиционной программы ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2022–2024 гг.

од	Финансирование инвестиций, млн руб.	Освоение, %	Введено мощностей, МВА	Отклонение по срокам, мес.
022	6 200	95	312	2,8
023	6 700	96	330	2,3
024	7 500	97	349	2,0

Источник: **Годовой отчет ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2024 год:** официальный сайт rspp.ru. URL: <https://rspp.ru/upload/uf/38d/r6029cc05ieqiqjiemk1fg0x3nvv9B4.pdf> (дата обращения: 28.10.2025). [7].

По данным табл. 1 освоение средств составило более 97 % от утвержденного объема, что свидетельствует о высокой дисциплине исполнения, однако при этом наблюдались отклонения в графиках ввода мощностей, особенно по проектам технологического присоединения. Сокращение средних сроков ввода свидетельствует о постепенном повышении качества планирования и контроля за исполнением

инвестпрограмм, однако остаточные риски связаны с зависимостью от платежной дисциплины потребителей и задержками в утверждении тарифных решений.

При сравнении с компаниями «Россети Центр» и «Россети Кубань» видна более низкая инвестиционная плотность — показатель капитальных вложений на 1 км линий электропередачи в 2024 году составил 59 тыс. руб., тогда как у «Россети Центр» он превышал 72 тыс. руб., а у «Россети Кубань» — 68 тыс. руб., что говорит о различиях в тарифной базе и структуре капитальных расходов.

Особое место в системе занимает программа снижения потерь электроэнергии, которая носит межфункциональный характер и охватывает как технические, так и коммерческие аспекты деятельности. Её структура включает перечень мероприятий по модернизации оборудования, установке интеллектуальных систем учета, повышению прозрачности расчётов и оптимизации схем электроснабжения. Показатели потерь формируются на основании данных балансов электроэнергии по каждому филиалу, после чего консолидируются в корпоративной системе планирования [3, с. 202].

Данный документ имеет прямое влияние на финансовое планирование, поскольку отклонения в уровнях потерь оказывают существенное воздействие на себестоимость услуг по передаче электроэнергии. Кроме того, реализация программы отражается на инвестиционной активности, так как мероприятия по снижению потерь часто включаются в состав капитальных вложений и влияют на объёмы финансирования по отдельным статьям бюджета.

Согласно годовому отчету предприятия за три года наблюдалась тенденция к снижению уровня потерь, хотя они остаются значительно выше среднероссийских значений. В 2022 году потери составляли около 19,8 %, в 2023 году — 18,6 %, а в 2024 году — 17,9 %. Плановые значения устанавливались на уровне 18,5–17,5 %, таким образом фактические результаты в целом совпали с целевыми.

Таблица 2

План-фактный анализ потерь электроэнергии ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2022–2024 гг.

од	Потери электроэнергии, % от отпуска	План, %	Отклонение, п.п.
022	19,8	18,8	+1,0
023	18,6	18,0	+0,6
024	17,9	17,5	+0,4

Источник: Годовой отчет ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2024 год: официальный сайт rspp.ru. URL: <https://rspp.ru/upload/uf/38d/r6029cc05ieqiqjiemklfg0x3nvv9B4.pdf> (дата обращения: 28.10.2025). [7].

Положительная динамика связана с модернизацией оборудования, усилением контроля учета и внедрением цифровых решений. Ответственность за исполнение программы снижения потерь возложена на технический блок, а мониторинг осуществляется ежеквартально. Доля потерь остаётся выше, чем в «Россети Центр» (10,9 %) и «Россети Кубань» (11,3 %), однако темпы снижения у северокавказской компании выше, что говорит о постепенном повышении точности прогнозирования технологических параметров и обоснованности плановых значений.

Важным интеграционным элементом выступают сводные аналитические отчёты по план-фактному исполнению, которые формируются ежеквартально и содержат

сравнительный анализ показателей по филиалам. На их основе департамент стратегического развития осуществляет корректировку прогнозных параметров, а финансово-экономический блок уточняет плановые значения бюджета. Тем самым система плановых документов образует замкнутый контур, в котором информация о фактических результатах напрямую влияет на обновление прогнозов и корректировку стратегических целей. Это придаёт процессу планирования динамический характер, позволяющий компании адаптироваться к изменяющимся внешним условиям [4, с. 19].

Эффективность системы планирования в ПАО «Россети Северный Кавказ» можно оценивать через совокупность количественных и процессных показателей. По данным 2024 года, средняя ошибка прогнозирования (МАРЕ) по прибыли составила 12 %, по инвестициям — 3,5 %, по потерям электроэнергии — 0,5 процентного пункта. Для сравнения, аналогичные показатели в ПАО «Россети Центр» и «Россети Кубань» находятся на уровне 8–9 % по прибыли и 2–3 % по инвестициям, что указывает на сохраняющееся отставание северокавказского филиала в области финансового планирования.

Таблица 3

Сопоставление эффективности планирования с аналогичными компаниями группы «Россети» в 2024 г.

Показатель	Россети Северный Кавказ	Россети Центр	Россети и Кубань
МАРЕ по прибыли, %	12,0	8,4	9,1
МАРЕ по инвестициям, %	3,5	2,8	3,1
Отклонение по потерям, п.п.	0,4	0,3	0,5
Доля выполнения инвестпрограммы, %	97	98	97

Источник: Составлено автором на основе годовых отчетов компании.

По данным табл. 3 видим, что по динамике снижения потерь и выполнению графиков инвестиций результаты компании приближаются к среднероссийским значениям, что свидетельствует об устойчивом росте управленческой зрелости системы планирования.

Следовательно, сопоставление эффективности планирования с аналогичными предприятиями показывает, что при сохранении высокой зависимости от внешних факторов, прежде всего уровня платежной дисциплины и регулирования тарифов, компания демонстрирует улучшение точности прогнозирования и исполнения планов. При этом в условиях сложного социально-экономического ландшафта СКФО даже умеренные улучшения по отклонениям в 0,4–0,6 п.п. по потерям и росту освоения инвестиций являются значимыми индикаторами прогресса в области планирования.

С точки зрения организационной логики планирования, основное внимание уделяется вертикальной интеграции — от стратегического уровня группы «Россети» до операционных подразделений филиалов. Планирование основано на регламенте, предусматривающем цикличность подготовки и утверждения документов. К ключевым документам, определяющим порядок и последовательность плановых процедур, относятся «Положение о порядке планирования и формирования бизнес-плана ПАО «Россети Северный Кавказ», «Регламент формирования и корректировки инвестиционной программы», «Методика расчёта показателей потерь электроэнергии», «Положение о бюджетном процессе» и «Положение о системе управления эффективностью деятельности». Каждый из этих документов выполняет роль нормативного ориентира,

определяя сроки подготовки и согласования планов, структуру исходных данных, состав ответственных подразделений и процедуру контроля исполнения.

Ежегодно к марту формируется прогноз социально-экономического развития региона и сценарные условия, которые служат исходными данными для планирования выручки и затрат. К маю готовится консолидированный финансовый план, к июню — проект бюджета, а утверждение бизнес-плана происходит до конца III квартала. Ответственными подразделениями являются департамент стратегического развития, финансово-экономический департамент, департамент инвестиционной деятельности и департамент производственного контроля. Корректировка планов выполняется после анализа квартальных отклонений, а контроль за реализацией осуществляется через систему внутренних отчетов и заседания инвестиционного комитета (рис. 1).



Рис. 1 Организационная схема планового процесса ПАО «Россети Северный Кавказ» [7]

По данным рис. 1 видим, что организационная схема демонстрирует, что процесс планирования в ПАО «Россети Северный Кавказ» является неразрывной частью корпоративной системы управления и базируется на сочетании централизованного методического руководства и децентрализованного сбора информации. Планирование здесь выступает не только как инструмент прогнозирования, но и как механизм координации между уровнями управления, обеспечивая баланс интересов стратегического центра и региональных подразделений. Данная структура позволяет компании поддерживать управляемость в условиях высокой регуляторной нагрузки и социально-экономической неоднородности регионов Северного Кавказа, что делает систему планирования ключевым элементом организационной устойчивости предприятия.

В продолжении вышеизложенного, скажем, что внутренними регламентами установлено, что анализ исполнения бизнес-плана проводится ежеквартально. По итогам каждого квартала департамент планирования и экономики готовит план-фактный отчет,

включающий сравнение ключевых показателей — прибыли, выручки, расходов, потерь электроэнергии и объемов капитальных вложений. Результаты анализа рассматриваются на заседаниях правления компании и доводятся до филиалов с указанием корректирующих действий. При выявлении существенных отклонений (свыше 5 % по прибыли или 2 п.п. по потерям) осуществляется внеплановая корректировка плановых показателей, о чём выпускается распоряжение генерального директора. Такая система контрольных циклов создаёт управленческую устойчивость, обеспечивая возможность реагирования на изменения внешней среды без потери согласованности планов.

Особое место в организации планирования занимают методические документы, регулирующие оценку эффективности и мотивацию. В соответствии с корпоративной «Методикой оценки достижения ключевых показателей эффективности» каждому филиалу и функциональному блоку устанавливаются целевые значения по прибыли, инвестициям, потере электроэнергии и срокам реализации проектов. Итоги исполнения КРІ ежегодно рассматриваются на уровне руководства общества и используются для корректировки планов следующего периода. Таким образом, система мотивации и планирования тесно взаимосвязаны, что усиливает дисциплину исполнения и способствует достижению целевых ориентиров [5].

На уровне корпоративного управления данное предприятие руководствуется едиными ИТ-инструментами, обеспечивающими автоматизацию планирования. В компании используется централизованная система управления данными (на платформе 1С: ERP и Oracle), интегрированная с корпоративной системой бизнес-планирования группы «Россети». Это позволяет синхронизировать данные о производственных показателях, финансовых потоках и капитальных вложениях, а также формировать единый реестр планов и отчётности.

Результаты проведенного анализа позволяют утверждать, что система планирования деятельности ПАО «Россети Северный Кавказ» находится в стадии последовательного совершенствования и демонстрирует признаки устойчивого перехода от реактивной модели управления к проактивной. При сохранении высоких убытков структура плановых документов, точность прогнозирования по инвестициям и снижение потерь свидетельствуют о росте управленческой зрелости компании. В сравнении с другими сетевыми организациями региона и группы «Россети» северокавказское предприятие постепенно выравнивает показатели эффективности планирования, сохраняя при этом социальную направленность и баланс между стратегическими целями развития и текущей финансовой устойчивостью.

Подводя итоги, можно сказать, что система планирования ПАО «Россети Северный Кавказ» представляет собой комплексную многоуровневую структуру, обеспечивающую стратегическую устойчивость, финансовую управляемость и технологическую надёжность электросетевого комплекса региона. Её дальнейшее совершенствование должно быть направлено на углубление интеграции между стратегическими, производственными и финансовыми контурами, а также на развитие единого цифрового пространства планирования.

Исследование направлений совершенствования системы планирования позволяет выявить резервы повышения управляемости, прозрачности и результативности деятельности компании. Повышение эффективности планирования должно рассматриваться как процесс, включающий не только совершенствование методологии и регламентной базы, но и формирование новой культуры управленческого мышления, основанной на принципах обоснованности прогнозов, гибкости сценарного анализа и ответственности за результаты [6, с. 78]. В этом контексте поиск путей укрепления позиций предприятия в значительной степени определяется способностью системы планирования обеспечивать согласованность стратегических, инвестиционных и операционных решений, что, в конечном итоге, становится фактором повышения экономической безопасности и устойчивого развития ПАО «Россети Северный Кавказ».

Вместе с тем особенностью системы планирования деятельности компании является её опора на принципы долгосрочной устойчивости и ресурсной сбалансированности. Планирование не ограничивается рамками бюджетного года, а строится с учётом перспектив социально-экономического развития регионов присутствия, а также с учётом климатических, демографических и технологических факторов. Такая модель позволяет не только поддерживать текущее функционирование сети, но и обеспечивать основу для инновационного и цифрового роста.

Также отдельного внимания заслуживает цифровая трансформация системы планирования, осуществляемая в соответствии с корпоративной стратегией цифровизации электросетевого комплекса. Переход к цифровым форматам управления инвестиционными программами, мониторингу исполнения планов и отчётности значительно повысил оперативность принятия решений и точность прогнозирования производственных показателей. Его применение способствует объективной оценке результатов деятельности и позволяет своевременно корректировать планы в зависимости от внешних условий.

Эффективность системы планирования ПАО «Россети Северный Кавказ» проявляется также в развитии управленческих инструментов, направленных на контроль исполнения решений. Созданная в компании система внутреннего аудита и мониторинга проектных показателей обеспечивает регулярную оценку реализации планов по ключевым направлениям — инвестициям, охране труда, энергосбережению и финансовым результатам. Такая модель позволяет минимизировать риски невыполнения целевых показателей и повышает прозрачность управленческих процессов.

При этом анализ отчётных данных указывает на наличие ряда ограничений в системе планирования, связанных с неравномерностью финансирования инвестиционных программ, зависимостью от внешнего тарифного регулирования и недостаточной интеграцией между планами филиалов и головной компании. Эти факторы требуют дальнейшего совершенствования планирования на основе принципов адаптивности и результативности, предусматривающих тесную увязку стратегических и оперативных решений.

Таким образом, система планирования ПАО «Россети Северный Кавказ» демонстрирует поступательное развитие и ориентацию на повышение эффективности корпоративного управления. Её основными преимуществами выступают комплексность, долгосрочность и интеграция с программами охраны труда, цифровизации и инвестиционного развития. Усиление методологической базы, совершенствование аналитических инструментов и углубление взаимодействия между уровнями управления создают основу для дальнейшего повышения устойчивости компании и укрепления её конкурентных позиций в энергетическом секторе.

Список источников

1. Караваев А.А. Роль цифровых технологий в преобразовании крупных предприятий: кейсы энергетики и ГК «Россети» // Управленческие науки. 2023. Т. 13. № 2. С. 73–90.
2. Безмен А.С. Необходимость стратегического планирования деятельности предприятий//В книге: Молодые ученые в аграрной науке. Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции молодых ученых и специалистов. Луганск, 2023. С. 326-327.
3. Дерягин В.В. Особенности инвестирования в электроэнергетике: риски, регуляторика и бюджетный цикл // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12. С. 201–209.
4. Евтюгин М.А. Решение задач энергоэффективности в электрических сетях: снижение потерь и рост пропускной способности как элементы планирования // Энергосбережение. 2023. № 2. С. 15–24.

5. Годовой отчет ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2024 год: официальный сайт rspp.ru. – URL: <https://rspp.ru/upload/uf/38d/r6029cc05ieqiqqjemk1fg0x3nvv9B4.pdf> (дата обращения: 28.10.2025).

6. Москвина А. Ю. Особенности процесса планирования на промышленном предприятии / А. Ю. Москвина, Н. В. Зяблицкая // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – № 6(140). – С. 73-79.

7. ПАО «Россети Северный Кавказ»: официальный сайт. – URL: <https://www.rossetisk.ru/> (дата обращения: 28.10.2025).

Сведения об авторах

Курбанова Умукусум Али-Искандеровна, к.э.н., доцент, Кафедра «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет, Республика Дагестан, г. Махачкала.

Салманов Халилрахман Хабибрахманович, магистр 2 года обучения, Кафедра «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет, Республика Дагестан, г. Махачкала.

Information about the authors

Kurbanova Umukusum Ali-Iskanderovna, Candidate of Economics, Associate Professor, Department of "World and Regional Economics», Dagestan State University, Republic of Dagestan, Makhachkala.

Salmanov Khalilrakhman Khabibrakhmanovich, Master 2 years of study, Department of World and Regional Economics, Dagestan State University, Republic of Dagestan, Makhachkala.