

Курбанова Умукусум Али-Искандеровна
Дагестанский государственный университет
Абакарова Бика Тимуровна
ООО «Дар Аль Хикма»

Анализ организационной структуры ПАО «Россети Северный Кавказ»

Аннотация. В данной статье представлен комплексный анализ организационной структуры ПАО «Россети Северный Кавказ». Рассматривается дивизионально-функциональная модель управления с географической специализацией филиалов и высокой степенью централизации стратегических функций. Выявлены структурные особенности компании, включая четырехуровневую систему управления и специфику работы центрального аппарата. В качестве ключевых проблем организационной структуры выделены снижение оперативной гибкости филиалов и разрозненность качества управления между регионами. Особое внимание уделено системе корпоративного управления и изменениям в структуре внутреннего аудита. Делается вывод о соответствии организационной структуры компании стратегическим задачам, что подтверждается наивысшим рейтингом качества управления.

Ключевые слова: ПАО «Россети Северный Кавказ», организационная структура, дивизионально-функциональная модель, электросетевая компания, корпоративное управление, централизация управления, филиальная сеть, совет директоров, борьба с потерями электроэнергии, Северо-Кавказский федеральный округ.

Kurbanova Umukusum Ali-Iskanderovna
Dagestan State University
Abakarova Bika Timurovna
Dar Al Hikma LLC

Analysis of the organizational structure of PJSC "Rosseti Severny Kavkaz"

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of the organizational structure of PJSC "Rosseti Severny Kavkaz". It examines a divisional-functional management model with geographical specialization of branches and a high degree of centralization of strategic functions. The structural features of the company are identified, including a four-level management system and the specifics of the central office. The key problems of the organizational structure include a decrease in the operational flexibility of branches and a lack of consistency in the quality of management between regions. Special attention is given to the corporate governance system and changes in the internal audit structure. It is concluded that the company's organizational structure corresponds to its strategic objectives, which is confirmed by the highest management quality rating.

Keywords: PJSC Rosseti Severny Kavkaz, organizational structure, divisional-functional model, electric grid company, corporate management, centralized management, branch network, board of directors, fight against electricity losses, North Caucasus Federal District.

ПАО «Россети Северный Кавказ» определяет миссию своего функционирования как надежное и качественное обеспечение растущих объемов экономического и социального развития регионов, которые относятся к сфере ответственности ПАО «Россети Северный Кавказ». Компания ставит перед собой задачу долгосрочного,

стабильного, бесперебойного электроснабжения населения всего СКФО на основе эффективно функционирующей инфраструктуры[1].

За весь период своего существования в структуре ПАО «Россети Северный Кавказ» происходило немало изменений.

На рисунке 1 представлена организационная структура компании на 31.12.2024 года.

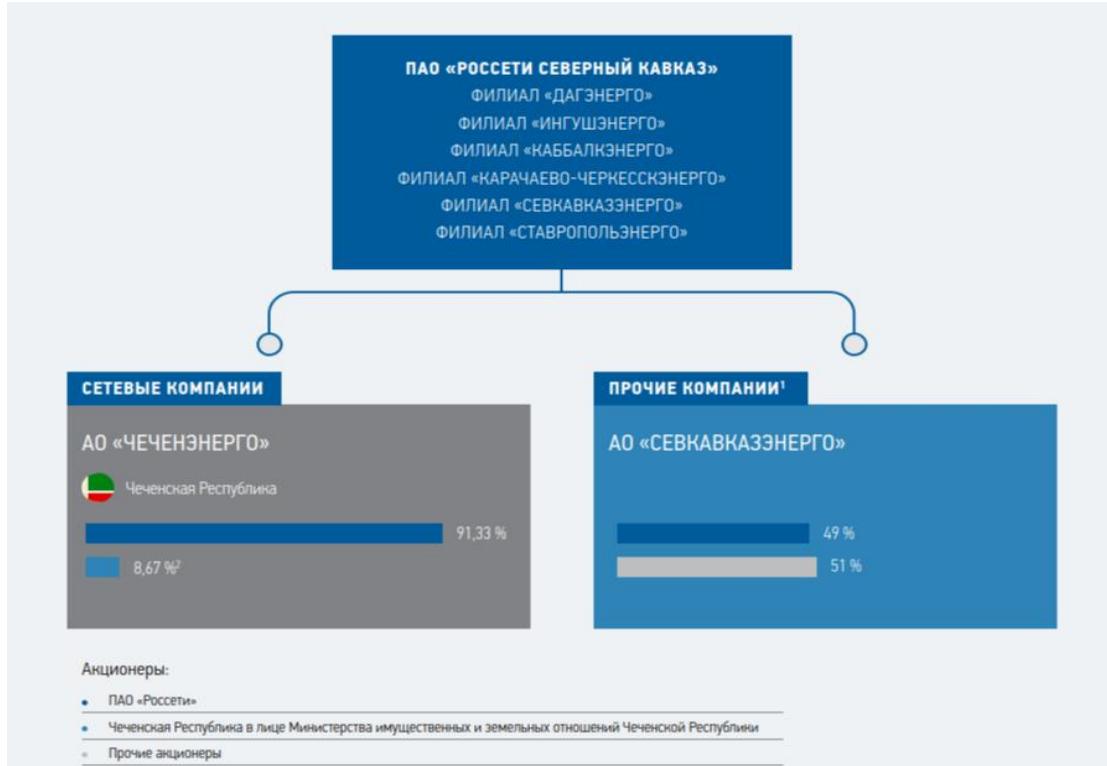


Рисунок 1 Организационная структура ПАО «Россети Северный Кавказ»

Отметим отдельные ключевые даты и события, которые повлекли за собой изменения в действующей организационной структуре Компании.

На основе анализа официальных данных можно детально рассмотреть и изучить актуальную организационную структуру ПАО «Россети Северный Кавказ». Несомненно, она является классическим примером дивизионально-функциональной модели с ярко выраженной географической составляющей и высокой степенью централизации управления.

Ключевой показатель здесь - наличие обособленных дивизионов по продукту, рынку или географии. Для ПАО «Россети Северный Кавказ» это явно географический дивизиональный принцип (филиалы: «Дагэнерго», «Ставропольэнерго», «Ингушэнерго» и т.д.).

Основой операционной деятельности являются филиалы, каждый из которых отвечает за электроснабжение и развитие сетей в конкретном субъекте РФ.

Функциональный принцип. Центральный аппарат состоит из департаментов и управлений, которые вырабатывают единую политику, стандарты и контролируют деятельность всех филиалов.

Высокая централизация: Стратегические решения, ключевые инвестиции, тарифная политика, финансы и назначение топ-менеджеров централизованы на уровне ПАО «Россети» (основной акционер) и головного офиса ПАО «Россети Северный Кавказ».

При изучении организационной структуры ПАО «Россети Северный Кавказ» мы рассмотрим два основных уровня показателей: структурные и функциональные показатели[2].

Структурные или формальные показатели описывают «архитектуру» компании. К таким показателям можно отнести тип структуры, глубину структуры или количество

уровней иерархии, ширину структуры или норму управляемости, централизацию и децентрализацию, степень функциональной специализации.

Функциональные или качественные показатели оценивают, насколько эффективно структура работает на практике. Они состоят из следующих: скорость и качество принятия решений, эффективность коммуникаций, распределение ответственности и полномочий, загрузка и производительность ключевых подразделений, соответствие структуры стратегическим целям, затраты на содержание аппарата управления.

Таблица 1

Изменения в структуре ПАО «Россети Северный Кавказ»

Даты	Ключевые события
2006 г. август	С даты учреждения (август 2006 г) по март 2008 г Общество занималось исключительно управлением энергокомпаниями региона .
2006 сентябрь	С сентября 2006 г шесть Северо-Кавказских энергосбытовых компаний перешли под управление ОАО «ЮСК» (договоры расторгнуты в конце 2011 г)
2008 март	В конце марта 2008 г в результате присоединения к Обществу сетевых компаний. Компания начала деятельность по передаче электроэнергии .
2008 сентябрь	С сентября 2008 г Общество передало электросетевое имущество Ингушского филиала республиканской сетевой компании — ОАО «Ингушэнергосеть».
2010 апрель	С апреля 2010 г Общество передало в аренду электросетевое имущество филиала «Дагэнерго» своему 100%-му дочернему обществу ОАО «Дагэнергосеть».
2013 май	С мая 2013 г в связи с прекращением действия договора аренды электросетевого имущества между Обществом и ОАО «Ингушэнергосеть» Ингушский филиал начал деятельность по передаче электроэнергии.
2015 июль	С июля 2015 г по июнь 2020 г функционировало в качестве распределительной сетевой компании АО «Дагестанская сетевая компания» (100%-е дочернее предприятие ПАО «Россети Северный Кавказ»), электросетевое имущество филиала «Дагэнерго» находилось в аренде АО «Дагестанская сетевая компания»
2015 август	С августа 2015 г шесть северокавказских энергосбытовых компаний перешли под управление ПАО «Россети Северный Кавказ».
2016 июль	С 04.07.2016 в соответствии с решением Арбитражного суда Чеченской Республики об открытии конкурсного производства Общество не осуществляло функции единоличного исполнительного органа ОАО «Нурэнерго». Постановлением Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 26.01.2017 указанное решение Арбитражного суда Чеченской Республики отменено. С 26.01.2017 Общество продолжило осуществлять функции единоличного исполнительного органа ОАО «Нурэнерго». 27.10.2017 в соответствии с решением Арбитражного суда Чеченской Республики процедура наблюдения в отношении ОАО «Нурэнерго» прекращена, в отношении ОАО «Нурэнерго» открыто конкурсное производство.
2017 июль	С 06.07.2017 в связи с решением Арбитражного суда Республики Дагестан о введении конкурсного производства в отношении ОАО «Дагэнергосеть» ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества.
2018 май	С 23.05.2018 в связи с решением Арбитражного суда Республики Ингушетия о введении конкурсного производства в отношении АО «Ингушэнерго» ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества.
2020 май	08.05.2020 Советом директоров ПАО «Россети Северный Кавказ» принято решение об определении в качестве приоритетного направления деятельности Общества обеспечение непрерывности деятельности территориальной сетевой организации в Республике Дагестан, а также утверждена дорожная карта по обеспечению деятельности территориальной сетевой организации в Республике Дагестан. Деятельность АО «Дагестанская сетевая компания» по передаче электроэнергии прекращена в июне 2020 г, после чего начата операционная деятельность филиала ПАО «Россети Северный Кавказ» — «Дагэнерго».
2022 март	С 15.03.2022 в связи с решением Арбитражного суда Карачаево-Черкесской Республики о введении конкурсного производства в отношении АО «Карачаево-Черкесэнерго» ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества
2020 апрель	С 21.04.2022 в связи с решением Арбитражного суда Республики Калмыкия о введении конкурсного производства в отношении АО « Калмыкэнергосбыт » ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества
2020 август	С 01.08.2022 в связи с решением Арбитражного суда Кабардино-Балкарской Республики о введении конкурсного производства в отношении АО «Каббалэнэрго» ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества
2020 декабрь	с 15.12.2022 в связи с решением Арбитражного суда Республики Дагестан о введении в отношении АО «Дагестанская сетевая компания» конкурсного производства ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества
2023 декабрь	С 15.12.2023 в связи с решением Арбитражного суда Республики Дагестан о введении в отношении ПАО «Дагестанская энергосбытовая компания» конкурсного производства ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества

Источник: составлено автором

Изучив всю необходимую информацию, мы выделили некоторые «болевые точки» в организационной структуре Компании[3].

Вообще, для большинства корпоративных предприятий в Российской Федерации присуща линейно-функциональная структура управления, как наиболее оптимальная для крупных компаний. Тем более в энергетической сфере, в компании, подобной ПАО «Россети Северный Кавказ», использование такой структуры оказывается оправданной, позволяя насытить структуру управления.

Высокая централизация стратегического планирования и инвестиций может снижать гибкость и оперативность реагирования филиалов на местные проблемы (как с потерями в Дагестане).

Географическая дивизиональная структура (филиалы) привела к разрозненности в качестве управления. Показатели потерь и эффективности инвестиций сильно варьируются от региона к региону, что говорит о недостатке единых стандартов и лучших практик.

Возможная проблема горизонтальной коммуникации. Борьба с потерями — это комплексная задача, требующая взаимодействия службы эксплуатации, ремонтной службы, службы учета энергоресурсов и безопасности. Если это взаимодействие не отлажено, проблема не решается.

Перейдем к детальному описанию уровней и элементов организационной структуры ПАО «Россети Северный Кавказ»[4].

Условно структуру можно разделить на 4 уровня.

1 уровень – состоит из Высшего руководства и органов корпоративного управления. Сюда входят: Совет директоров, являющийся надстроенным органом, определяющим стратегию развития. В его состав, как правило, входят представители ПАО «Россети» и, возможно, независимые директора. Утверждает ключевые документы (инвестпрограмма, бюджет).

Генеральный директор - единоличный исполнительный орган, несет ответственность за всю деятельность компании.

Правление / Коллегиальный исполнительный орган. Включает генерального директора, его заместителей и ключевых руководителей. Координирует текущую деятельность.

2 уровень представляет собой Центральный аппарат (Аппарат управления). Главный офис в Ставрополе — это своего рода штаб-квартира, откуда осуществляется стратегическое управление всей компанией. Он состоит из нескольких профильных направлений (блоков), каждое из которых отвечает за свою сферу деятельности во всех регионах присутствия компании. Руководят этими блоками вице-президенты, заместители генерального директора или директора департаментов.

Ключевые направления работы Центрального аппарата:

1. Коммерция и работа с клиентами. Этот блок отвечает за все финансовые взаимоотношения с потребителями и государством. Сюда входят -Департамент сбыта и работы с потребителями, который занимается начислением платежей, работой с абонентами и взысканием задолженности.

Управление по тарифам и ценообразованию - взаимодействует с контролирующими органами, такими как ФАС и РЭК, чтобы устанавливать и обосновывать цены на электроэнергию и услуги по ее передаче.

2. Техническая и инвестиционная деятельность. Здесь сосредоточено управление всеми физическими активами и развитием сетей. Он состоит из Департамента эксплуатации и технического развития, что обеспечивает надежную и бесперебойную работу электросетевого хозяйства, планирует ремонты и формирует единую техническую политику.

Департамент инвестиций и капитального строительства управляет капиталовложениями: формирует, согласовывает и контролирует исполнение масштабной инвестиционной программы, которая в 2024 году составила около 7.6 млрд рублей.

Управление технологического присоединения (ТП) координирует по всей компании процесс подключения новых потребителей к сетям, курируя тысячи заявок, как это было в 2024 году (22 268 штук).

Служба диспетчерского управления осуществляет круглосуточный оперативный контроль над работой энергосистемы, распределяя нагрузки и управляя режимами.

3. Борьба с потерями электроэнергии. Учитывая огромный масштаб проблемы (потери достигают 28.4%), в структуре компании обязательно существует специальное подразделение, сфокусированное на их снижении. Этот отдел или центр компетенций анализирует причины потерь, куда входят как технические факторы, так и коммерческие, включая хищения и неучтенное потребление, такое как «майнинг». Он разрабатывает единые методики и программы и контролирует их выполнение в региональных филиалах.

4. Финансы, экономика и закупки. Это «финансовая кухня» компании, отвечающая за все денежные потоки. Финансовый департамент управляет денежными средствами и отвечает за подготовку отчетности, в том числе по международным стандартам (МСФО). Планово-экономическое управление занимается бюджетированием, экономическим анализом и расчетом себестоимости услуг. Департамент закупок централизованно организует все конкурсные процедуры и закупки товаров и услуг для нужд компании и ее филиалов.

5. Безопасность. Этот блок защищает интересы компании как в физическом, так и в экономическом плане. Департамент безопасности обеспечивает охрану объектов и защиту персонала. Служба по противодействию хищениям ведет целенаправленную работу по выявлению и пресечению безучетного и бездоговорного потребления электроэнергии.

6. Вспомогательные и обеспечивающие подразделения. Эти отделы поддерживают функционирование всей организации в правовом, кадровом и административном поле. Департамент по управлению персоналом работает с кадровым резервом, набором, обучением и развитием сотрудников, которых в компании более 14 тысяч. Правовой департамент обеспечивает юридическое сопровождение всей деятельности. Департамент по связям с общественностью формирует публичный имидж и взаимодействует с СМИ. Служба внутреннего аудита осуществляет независимый контроль за эффективностью бизнес-процессов и финансовой дисциплиной.

На рисунке 2 представлена действующая организационная структура исполнительного аппарата ПАО «Россети Северный Кавказ».

Организационная структура исполнительного аппарата ПАО «Россети Северный Кавказ»

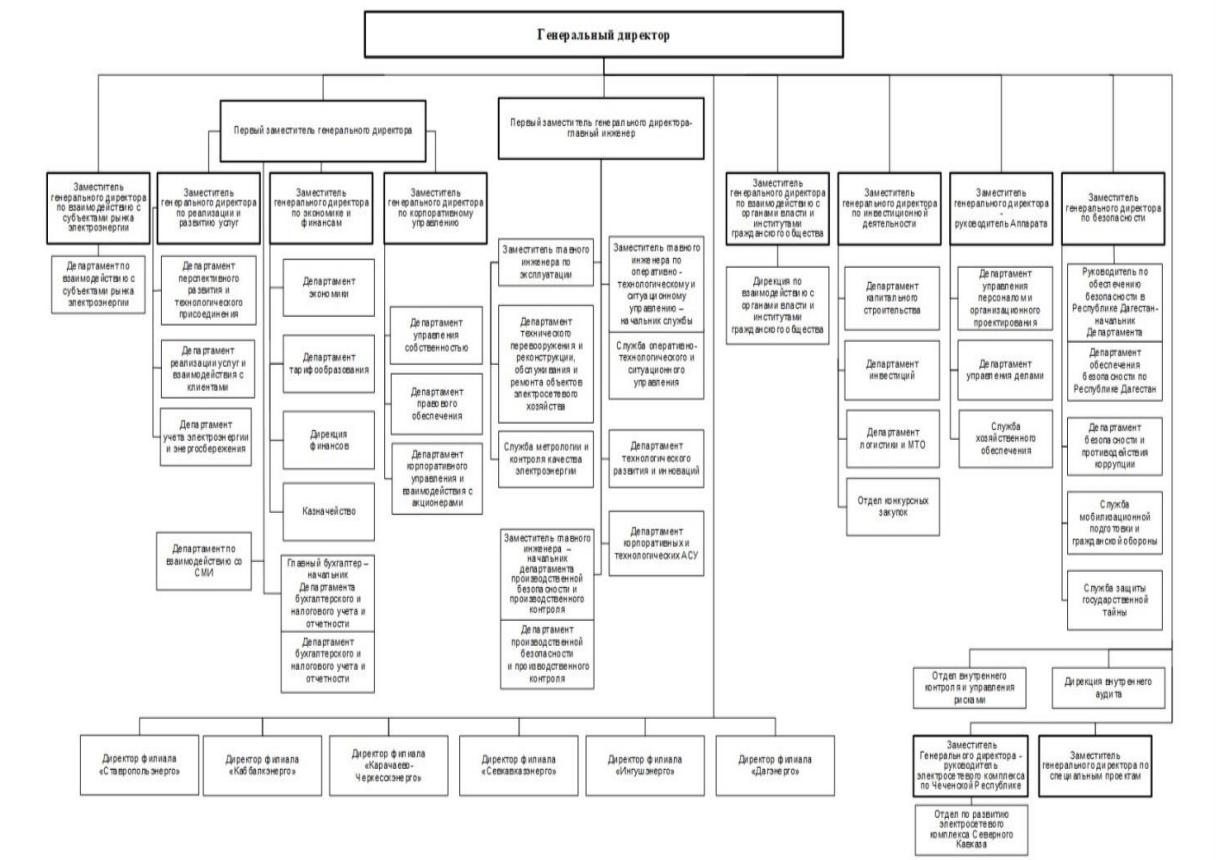


Рисунок 2 Действующая организационная структура исполнительного аппарата ПАО «Россети Северный Кавказ».

При изучении организационной структуры ПАО «Россети Северный Кавказ». Необходимо уделить внимание такому направлению деятельности, как корпоративное управление.

Под корпоративным управлением понимается совокупность процессов, обеспечивающих управление и контроль за деятельностью компании и включающих отношения между акционерами, Советом директоров и исполнительными органами ПАО «Россети Северный Кавказ» в интересах акционеров.

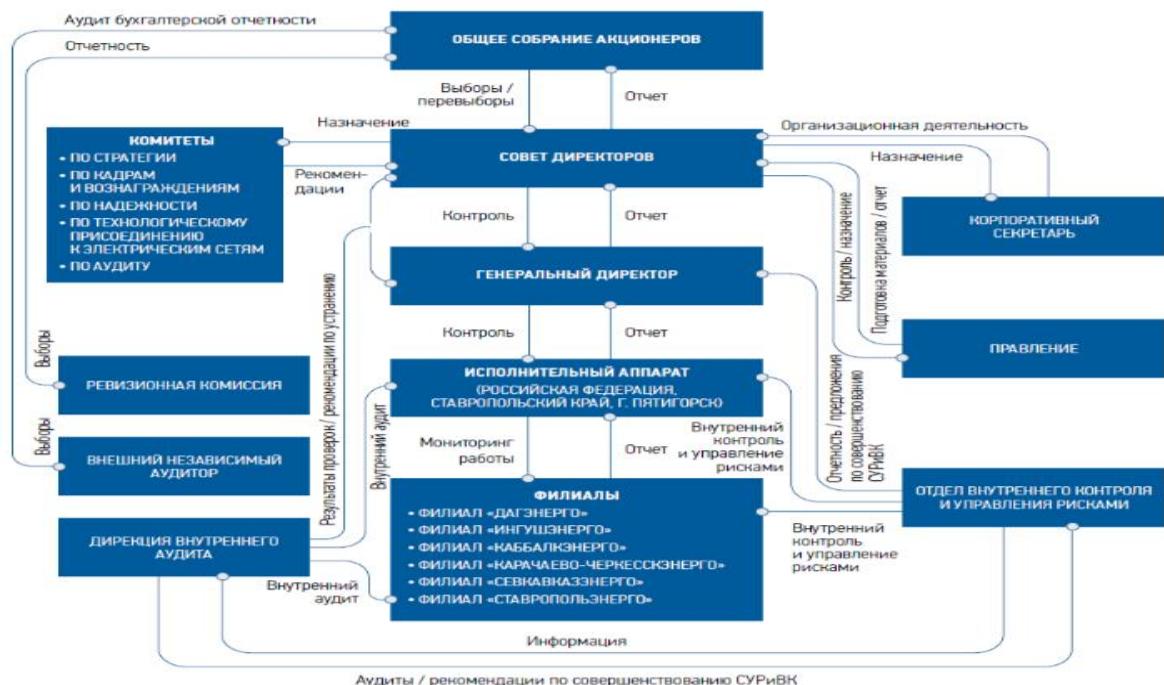


Рисунок 3 Структура системы корпоративного управления ПАО «Россети Северный Кавказ»

В 2024 году в Обществе изменена структура Дирекции внутреннего аудита и контроля. Функционал по внутреннему аудиту, по управлению рисками и внутреннему контролю разделен между двумя самостоятельными функциональными подразделениями — Дирекцией внутреннего аудита и Отделом внутреннего контроля и управления рисками.

Советом директоров Общества принято решение определить способ организации внутреннего аудита Общества в форме отдельного структурного подразделения, функционально подчиненного Совету директоров Общества, административно подчиненного Генеральному директору Общества, путем реорганизации Дирекции внутреннего аудита и контроля в Дирекцию внутреннего аудита от 31.01.2024 (протокол от 02.02.2024 № 547).

В частности, в отчетном 2024 году Совет директоров Общества регулярно рассматривал вопросы, связанные с ESG-повесткой Компании, а именно- Стандарт проведения публичного технологического и ценового аудита инвестиционных проектов ПАО «Россети Северный Кавказ».

- об исполнении Дорожной карты по внедрению Стандартов качества обслуживания потребителей услуг ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2023 год;

- о состоянии надежности (по показателям надежности, в том числе индикативным) в 2023 году;

- об оценке исполнения персональных задач директоров филиалов Общества по достижению плановых показателей уровня потерь электроэнергии по итогам 2023 года;

13.06.2024 состоялось годовое Общее собрание акционеров ПАО «Россети Северный Кавказ», на котором принято решение об избрании членов Совета директоров и Ревизионной комиссии Общества

В 2024 году рейтинговое агентство «Эксперт РА» (RAEX) подтвердило рейтинг качества управления компании ПАО «Россети Северный Кавказ» на уровне «A++.gq» (наивысший уровень качества управления).

23.08.2024 Банком России зарегистрированы изменения в документ, содержащий условия размещения ценных бумаг Общества, предусматривающие продление срока размещения акций дополнительного выпуска до 10.08.2025.

Оценка корпоративного управления включает следующие основные направления:

- проверка соблюдения этических принципов и корпоративных ценностей Общества;
- проверка порядка постановки целей Общества и мониторинга/контроля их достижения;
- проверка уровня нормативного обеспечения и процедур информационного взаимодействия (в том числе по вопросам управления рисками и внутреннего контроля) на всех уровнях управления Общества, включая взаимодействие с заинтересованными сторонами;
- проверка обеспечения прав акционеров, в том числе подконтрольных компаний, и эффективности взаимоотношений с заинтересованными сторонами;
- проверка процедур раскрытия информации о деятельности Общества.

В 2017–2024 годах рейтинговое агентство «Эксперт РА» (RAEX) подтвердило рейтинг качества управления компании ПАО «Россети Северный Кавказ» на уровне «A++.gq» (наивысший уровень качества управления). Указанная оценка означает, что система качества управления в наивысшей степени способствует соблюдению и защите прав стейкхолдеров[5].

Список источников:

1. Балалова Е.И., Трансформация организационной структуры энергетических предприятий в условиях цифровизации управления/Балалова Е.И., Маюнов В.А./ Цифровая трансформация: тенденции и перспективы. Материалы III Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 90-101.
2. ПАО «Россети Северный Кавказ»: официальный сайт – www.rossetisk.ru (дата обращения 22.10.2025)
3. Курбанова У.А.И. Методика совершенствования организационной структуры ПАО "Россети Северный Кавказ"/Курбанова У.А.И., Аджаматова Н.М./Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № S1. С. 151-157.
4. Курбанова У.А.И., Аджаматова Н.М. Методика совершенствования организационной структуры ПАО "Россети Северный Кавказ"/Курбанова У.А.И., Аджаматова Н.М./Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № S1. С. 151-157.
5. Рейтинговое агентство «Эксперт-РА» - <https://raexpert.ru/> (дата обращения 10.11.2025)

Сведения об авторах

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

Абакарова Бика Тимуровна, ООО «Дар Аль Хикма», бухгалтер, 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.

Abakarova Bika Timurovna, Dar Al Hikma LLC, accountant, Republic of Dagestan, Makhachkala

