

ТРАНСФОРМАЦИЯ
ИНСТРУМЕНТОВ
КОНТРОЛЛИНГА ПРИ
ПЕРЕХОДЕ
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ
КОМПАНИИ НА БИЗНЕС-
МОДЕЛЬ «ЭНЕРГОСЕРВИС»



МРСК ЦЕНТРА

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ
СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ ЦЕНТРА»

О КОМПАНИИ



РОССЕТИ



МРСК ЦЕНТРА

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ
СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ ЦЕНТРА»

www.mrsk-1.ru

ПАО «МРСК Центра» — сетевая компания, обеспечивающая электроэнергией предприятия и население 11 областей Центральной части России. МРСК Центра снабжает электроэнергией крупные промышленные компании, предприятия транспорта и сельского хозяйства. Помимо передачи электроэнергии, Компания также осуществляет технологическое присоединение новых клиентов к электрическим сетям.

ПАО «МРСК Центра» было создано в 2004 г. в рамках реформирования российской электроэнергетики и разделения энергокомпаний по видам деятельности, их последующей межрегиональной интеграции.

***Более подробно о деятельности компании
на сайте www.mrsk-1.ru***



Территория функционирования: 11 субъектов РФ

Территория обслуживания, тыс. кв. км	458
% в объеме РФ	2,7%

Население на обслуживаемой территории, тыс. чел.	13 605
% в объеме РФ	9,5

ХАРАКТЕРИСТИКА СЕТЕВЫХ АКТИВОВ НА 30.06.2015



MRСК ЦЕНТРА

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ
СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ ЦЕНТРА»

www.mrsk-1.ru

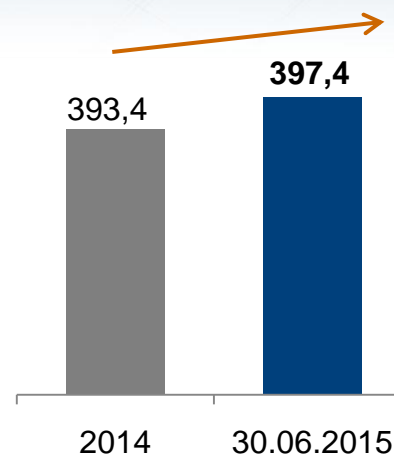
ПОКАЗАТЕЛЬ

30.06.15*

Протяженность воздушных линий 0,4-110 кВ (по трассе) тыс. км	380,8
Протяженность воздушных линий 35-110 кВ тыс. км	52,0
Протяженность воздушных линий 0,4-10 кВ тыс. км	328,8
Протяженность кабельных линий 0,4-110 кВ тыс. км	16,6
Мощность подстанций тыс. МВА	53,2
Мощность ПС 35-110 кВ тыс. МВА	34,0
Мощность ТП, РП 6-10/0,4 кВ тыс. МВА	19,2
Количество подстанций тыс. шт.	99,4
Количество ПС 35-110 кВ тыс. шт.	2,4
Количество ТП, РП 6-10/0,4 кВ тыс. шт.	97,1
Количество у.е. млн	1,72
Количество районов электрических сетей шт.	278

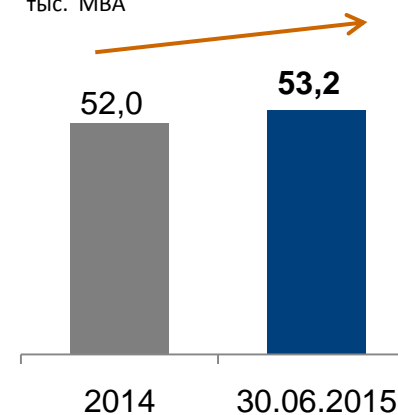
ПРОТЯЖЕННОСТЬ ЛЭП

(по трассе), тыс. км



МОЩНОСТЬ ПОДСТАНЦИЙ

тыс. МВА



* - С учетом оборудования на балансе, арендованного оборудования, оборудования в лизинге и оборудования, обслуживаемого по договорам

ФРАГМЕНТЫ ДАННЫХ О ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЯХ ЗА 2014 Г.



РОССЕТИ



МРСК ЦЕНТРА

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ
СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ ЦЕНТРА»

www.mrsk-1.ru

Показатели в тысячах рублей	Итого	В % (округленно)
Выручка от оказания услуг по передаче электроэнергии	75 181 511	80%
Выручка от перепродажи электроэнергии и мощности	15 984 687	17%
Выручка от оказания услуг по подключению к электросетям	1 063 160	1%
Выручка от продаж между сегментам	1 146 873	1%
Прочая выручка	964 019	1%
Суммарная выручка	94 340 250	100:

УРОВНИ ДЕЗИНТЕГРАЦИИ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ(ВИК) В СТРАНАХ ЕС



ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ
СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ ЦЕНТРА»

www.mrsk-1.ru

Примеры стран ЕС	Уровни дезинтеграции по странам ЕС		
	Высший	Средний	Низкий
Великобритания, Дания, Испания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Португалия, Швеция	Предприятия генерации, транспортировки и сбыта – различные юридические лица		
Бельгия, Венгрия, Германия, Греция, Ирландия, Шотландия		Самостоятельное управление предприятиями, юридически входящими в ВИК	
Австрия, Норвегия, Финляндия, Франция			Раздельный учет по предприятиям в рамках единой ВИК электроэнергетики

ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ ДОРЕФОРМЕННОГО ПЕРИОДА

Западные предприятия электроэнергетики	Отечественные предприятия электроэнергетики
<p>-расчет фактических затрат по предприятию;</p> <p>-расчет себестоимости единицы продукции (КВт и т.п.) для согласования тарифов с регулятором;</p> <p>-обоснование эффективности инвестиций, как правило, на базе статических методов.</p>	<p>-в основном использовался метод учета затрат по статьям калькуляции.</p> <p>Применение данного метода определялось следующими обстоятельствами :</p> <ul style="list-style-type: none"> • метод соответствовал требованиям ведения российского бухгалтерского учета, то есть данные учета были источником информации для калькулирования затрат; • метод удовлетворял принятой в естественных монополиях системе тарифообразования, которая работала по правилу: <i>затраты + фиксированная величина наценки (норма прибыли)</i>.

ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ ПЕРИОДА РЕФОРМИРОВАНИЯ



ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ
СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ ЦЕНТРА»

www.mrsk-1.ru

Западные предприятия электроэнергетики	Отечественные предприятия электроэнергетики
<p>Оперативный контроллинг:</p> <ul style="list-style-type: none">-расчет затрат по местам возникновения-расчет затрат по продуктам (услугам)-методы оперативного бизнес-планирования и бюджетирования-многоступенчатый метод расчета маржинальной прибыли-метод процессной калькуляции-расчет по центрам ответственности <p>Стратегический контроллинг:</p> <ul style="list-style-type: none">-SWOT- анализ-BSC (ССП) и KPI (КПЭ)-бенчмаркинг (сравнение с рынком)-имитационное моделирование-сценарный анализ-метод целевых затрат (Target costing)-стратегическое планирование <i>(сфокусированное на стратегические цели)</i>	<p>Оперативный контроллинг:</p> <ul style="list-style-type: none">-расчет затрат по местам возникновения-расчет затрат по продуктам (услугам)-методы оперативного бизнес-планирования и бюджетирования-расчет по центрам ответственности <i>(применяется редко)</i> <p>Стратегический контроллинг:</p> <ul style="list-style-type: none">-SWOT- анализ-BSC (ССП) и KPI (КПЭ)-сценарный анализ <i>(редко)</i>-стратегическое планирование <i>(носит в основном экстраполяционный характер, т.е. продление тенденций на будущее)</i>

ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАТЕГИИ ПЕРЕХОДА НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ «ЭНЕРГОСЕРВИС»



МРСК ЦЕНТРА

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ
СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ ЦЕНТРА»

www.mrsk-1.ru

- Более высокие конкурентные преимущества услуги по сравнению с «чистыми» поставками электроэнергии, газа, тепла и т.п.;
- Выстраивание долгосрочных доверительных отношений с клиентами;
- Улучшение отношений с партнерами по рынку: **клиент-предприятие по оказанию энергоуслуг-энергопредприятие**;
- Лучшая адаптация к переменам в обществе;
- Уменьшение зависимости от поставщиков энергии;
- Дополнительные шансы роста оборота и прибыли.

ВАРИАНТ УКРУПНЕННОЙ КЛАССИФИКАЦИИ ЭНЕРГОУСЛУГ



ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ
СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ ЦЕНТРА»

www.mrsk-1.ru

Направление применения энергоуслуг	<i>Сфера применения</i>	Консультирование по экономии энергии	Обучение по эффективному использованию энергии/ Контракт на экономию энергии	Обеспечение полного функционального сервиса
	<i>Предоставление клиентам</i>	Анализ нагрузки/напряжения по объекту или его частям	Организация работ по энергообеспечению/ Контракт на установку энергооборудования	Мультисервисное предложение (вода, энергия, IT, страхование, утилизация)
	<i>Производство/распределение</i>	Ремонт/инспекция оборудования	Планирование и установка оборудования/монтаж сети	Комбинация услуг по новому строительству, санированию и энергообеспечению
		<i>Изолированная услуга</i>	<i>Комплект энергетических услуг</i>	<i>Комбинация услуг</i>
	Степень сложности услуги			

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УСЛУГ «КОНТРАКТ НА УСТАНОВКУ ЭНЕРГООБОРУДОВАНИЯ» И «КОНТРАКТ НА ЭКОНОМИЮ ЭНЕРГИИ»



ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ
СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ ЦЕНТРА»

www.mrsk-1.ru

	«Контракт на установку энергооборудования»	«Контракт на экономию энергии»
Область применения	Инвестиции на замену, в новое или дополнительное энергооборудование	Инвестиции в рациональное использование энергии
Услуга по контракту	Планирование, финансирование, монтажные работы и эксплуатация оборудования, поставляющего энергию	Планирование, финансирование, монтажные работы и сопровождение (обслуживание) мероприятий по энергосбережению
Условия платежей (финансирования)	Возмещение затрат на поставку энергии (тепла, электричества, холода, сжатого воздуха, света) <i>В большинстве случаев оплата дифференцирована по базовой цене и цене за работу</i>	Оплата вознаграждения контактору за его участие в достигнутой экономии энергии <i>В большинстве случаев оплата проводится по принципу оплаты дополнительных расходов</i>

Кроме «нематериальности» услуга отличается рядом отличительных признаков:

- *интегративность*, т.е. услуга не может быть осуществлена без взаимодействия поставщика и получателя (например, произведенная электроэнергия должна быть обязательно потреблена получателем);
- *индивидуальность*, т.е. услуга трудно поддается стандартизации, так как оказывается клиентам с различными предпочтениями относительно места и сроков оказания услуг, набора опций, в различных физических и социальных условиях и т.п.;
- *необратимость*, т.е. поставленную услугу нельзя вернуть поставщику (например, поставленную предприятию энергию низкого качества, в отличие от запчасти, нельзя вернуть энергетикам), поэтому услуга должна бы качественной, то есть соответствовать требованиям с момента начала процесса поставки.

Перечисленные выше особенности услуг, практически, в полной мере относятся к энергоуслугам, которые обладают признаками нематериальности, интегративности, индивидуальности и необратимости.

КОНТРОЛЛИНГ ЭНЕРГОУСЛУГ. ОСОБЕННОСТИ КОНТРОЛЛИНГА КОНТРАКТ- ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ ЭНЕРГОУСЛУГ



РОССТЕТИ



МРСК ЦЕНТРА

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ
СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ ЦЕНТРА»

www.mrsk-1.ru

- сильное влияние и тесное взаимодействие с внешними факторами, в особенности с клиентами, госструктурами и т.п.;
- индивидуальность оказываемых услуг во временном и содержательном аспектах;
- высокий уровень сложности контракт- проектов, обусловленный необходимостью взаимоувязки большого количества договоров и отдельных условий;
- сравнительно высокий уровень неопределенности относительно сроков начала и продолжительности реализации контракт-проектов;
- высокие первоначальные капитальные затраты на запуск проекта, что приводит к проблемам финансирования (обеспечения ликвидности);
- соблюдение сроков и согласованных финансовых бюджетов не являются единственными критериями успешности реализации контракт-проектов, гораздо важнее качество услуги и ее экономическая эффективность
- особое значение приобретает качество технико-экономического планирования и юридического сопровождения проекта на подготовительной фазе,
- высокий уровень кооперации проектной группы с партнерами как внутри энергокомпании, так и с внешними контрагентами, при этом основной исполнитель контракта (контрактор) выполняет координирующую роль.

КОНТРОЛЛИНГ КОНТРАКТ-ПРОЕКТОВ: ОСНОВНОЕ ВНИМАНИЕ СЛЕДУЕТ УДЕЛЯТЬ



МРСК ЦЕНТРА

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНАЯ
СЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ ЦЕНТРА»

www.mrsk-1.ru

- широкому и систематическому охвату рисков, неопределенности и нечеткости информации;
- интеграции с клиентами путем учета их влияния в экономических расчетах и использование инструментов контроллинга взаимоотношений с клиентами (например, с использованием систем CRM - Customer Relationship Management);
- ограничению капитальных и текущих затрат, а также концентрации внимания на обеспечении ликвидности всего проектного портфолио;
- качеству оказываемых услуг в соотношении с их экономической эффективностью, а также бенчмаркингу показателей качества;
- взаимоувязке наиболее значимых технических, коммерческих и правовых аспектов при планировании и контроле проектов;
- управлению процессом установления доверия с партнерами по кооперации;
- инициированию обучающих и развивающих процессов в реализуемых проектах, а также использованию полученных знаний в оперативной и стратегической деятельности предприятий по оказанию энергетических услуг.

Пример показателей ССП для бизнес-направления «Контракты»

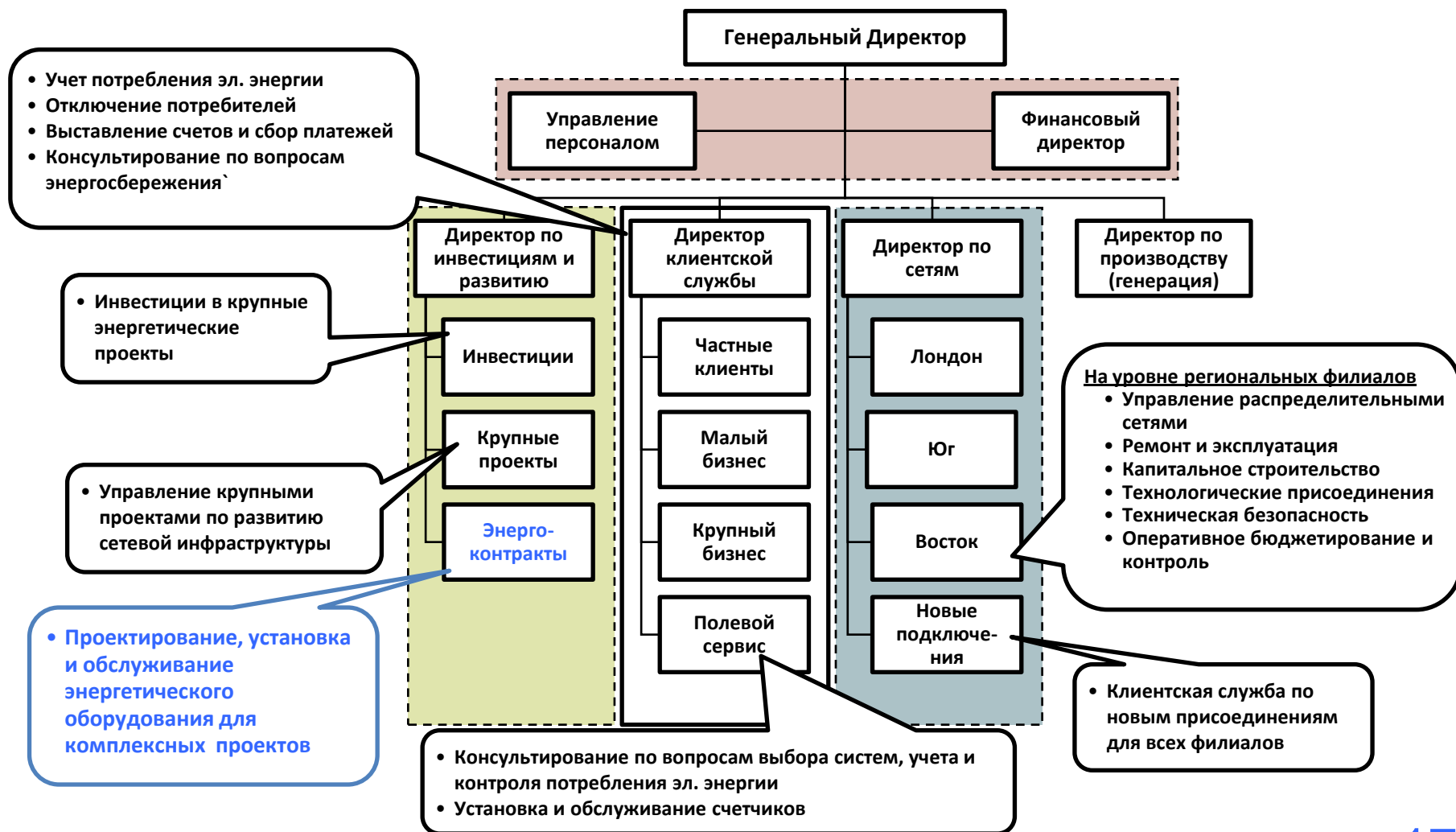
Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение	Мероприятия/ответственные
1	2	3	4
Перспектива «Финансы/экономика»			
<ul style="list-style-type: none"> · Повысить рентабельность проекта · Обеспечить рост объема продаж · Внести свой вклад в обеспечение ликвидности 	<ul style="list-style-type: none"> · Доходность инвестиций на основе денежного потока (CFROI) · Отношение: Объем продаж /Объем продаж за прошлый год · Средняя просрочка по платежам 	<ul style="list-style-type: none"> · Факт(t):5% · План(t+1)>7% · 60%. · < 10 дней 	<ul style="list-style-type: none"> · Разработка мер по продвижению продукта «Контракт», внедрение контроллинга проектов/ Подразделения продаж, маркетинга, контроллинга
Перспектива «Клиент»			
<ul style="list-style-type: none"> · Рост уровня удовлетворенности клиентов · Высокая доля предложений по результатам энергоаудита, внесенных в Контракт · Рост доли заключенных контрактов по отношению к предложенным · Рост степени известности предложений «Контракт» 	<ul style="list-style-type: none"> · Индекс удовлетворенности клиентов · Отношение: Предложения по результатам анализа/Включенные в контракт · Отношение: Предложенные контракты/Заключенные контракты · Число упоминаний в средствах массовой информации 	<ul style="list-style-type: none"> · Индекс (t+1) > Индекс(t) · < 2:1 (min 50%) · < 10:1 · Индекс (t+1) > Индекс(t) 	<ul style="list-style-type: none"> · Повысить качество энергоаудита, обоснованность предлагаемого контракта и эффективность рекламы/ Подразделения энергоаудита, маркетинга, договорных служб

2

Пример показателей ССП для бизнес-направления «Контракты» (продолжение)

Перспектива «Внутренние бизнес-процессы»			
<ul style="list-style-type: none"> Быстрая реакция на запросы Своевременная обработка заказа Эффективность процессов реализации проекта Непрерывное улучшение процессов Достижение обещанного уровня экономии энергозатрат Безопасное течение процесса 	<ul style="list-style-type: none"> Среднее число дней между 1-м запросом и 1-м ответом Доля сроков превышения >7 дней на все количество заказов Индекс оценки качества реализации процессов Число предложений по улучшению Доля контрактов с недостижением > 10% обещанного уровня экономии к запланированному сроку Число несчастных случаев на производстве по отношению к общему числу занятых 	<ul style="list-style-type: none"> Факт(t):14 дней План(t+1):<13 дней < 5% Индекс (t+1) > Индекс(t) > 3 на сотрудника 0% Факт(t):2% План(t+1):≤1,8 	<ul style="list-style-type: none"> Реинжиниринг и контроль эффективности реализации бизнес-процессов по работе с клиентами, / Подразделения по управлению заказами, реинжиниринга процессов, проектного офиса, производственной безопасности
Перспектива «Потенциал/Развитие потенциала»			
<ul style="list-style-type: none"> Довольные, мотивированные, квалифицированные сотрудники Рост производительности сотрудников Рост коэффициента использования потенциала сотрудников Обеспечение дееспособности и гибкости персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Доля удовлетворенных сотрудников Потери времени по болезни Доля текучести кадров Затраты на развитие персонала в процентах от оборота Достигнутая величина экономии энергозатрат на сотрудника за год Суммарный коэффициент фактического использования потенциала сотрудников Использование сотрудников на проектах (план) 	<ul style="list-style-type: none"> Индекс (t+1) ≥ Индекс (t) --- --- >6,5% от оборота Индекс (t+1) > Индекс(t) 100% < 80% 	<ul style="list-style-type: none"> Разработать(совершенствовать) систему планирования загрузки, мотивации персонала и мероприятия по обеспечению дееспособности и гибкости персонала/Служба планирования, привлечения и развития персонала, планово-производственный подразделения

Пример позиционирования подразделения «Энергоконтракты» в интегрированной энергетической компании EdF-Energy (Лондон)



- При переходе от модели «Энергоснабжение» к модели «Энергосервис» необходим пересмотр методов менеджмента и инструментов оперативного и стратегического контроллинга
- Необходима адаптация традиционного инструментария ССП для модели «Энергоснабжение» при переходе на модель «Энергосервис» всего энергопредприятия и его бизнес-направления «Контракты»
- Традиционные модели и инструменты контроллинга проектов не могут использоваться для поддержки процессов реализации проектов контрактного характера, так как они разрабатывались, в первую очередь, для продуктов, а не услуг. Поэтому необходимо разрабатывать новые подходы и методы контроллинга проектов сервисного (контрактного) характера
- Для реализации предложенной концепции перехода энергопредприятий на модель «Энергосервис» недостаточно только разработать соответствующий инструментарий менеджмента и контроллинга. Важно менять менталитет сотрудников, формировать команду, готовую работать на принципах самоорганизации и радикально менять систему мотивации персонала. А это невозможно без последовательной программы обучения и переподготовки сотрудников энергопредприятий. В противном случае сопротивление персонала не позволит достичь заявленных целей.