

нагрузкам прошлых лет. В ОЭС Северо-Запада исторический максимум потребления мощности достиг 05.01.2024 и составил 15 651 МВт, что на 117 МВт выше предыдущего рекорда.

В ОЭС Северо-Запада мощность в 2024 году увеличилась на 77,6 МВт, достигнув 25 217,15 МВт. В течение года было введено 74,7 МВт новых генерирующих мощностей, еще 10 МВт обеспечено за счет увеличения установленной мощности действующего оборудования.

Структура установленной мощности ОЭС Северо-Запада на 01.01.2025:
ТЭС: 15 850,78 МВт (62,9 %);
АЭС: 6 135,79 МВт (24,3 %);
ГЭС: 3 023,14 МВт (12,0 %);
ВЭС: 207,45 МВт (0,8 %).

Установленная мощность электростанций ЕЭС России на 01.01.2025 составила 263 717,05 МВт, увеличившись за год на 618,4 МВт. Изменение мощности обусловлено:

-  вводом нового генерирующего оборудования – 1 693,48 МВт;
-  увеличением установленной мощности действующего генерирующего оборудования за счет перемаркировки – 287,24 МВт;
-  снижением установленной мощности действующего генерирующего оборудования за счет перемаркировки – 10,8 МВт;
-  выводом из эксплуатации устаревших мощностей – 1 351,53 МВт.

В соответствии с утвержденными Министерством энергетики Российской Федерации «Схемами и программами развития электроэнергетических систем на 2025–2030 годы» в 2025 году в ОЭС Северо-Запада ожидается увеличение потребления электроэнергии еще на 3,2 %, до 103,6 млрд кВт • ч. Основными драйверами роста станут планируемый ввод новых потребителей, в том числе жилых комплексов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, увеличение мелкомоторной нагрузки, а также рост спроса на электроэнергию у населения и приравненных к нему групп потребителей.

ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

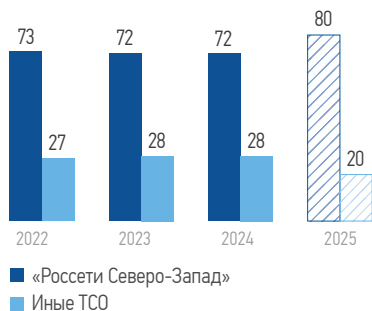
ПАО «Россети Северо-Запад» ведет деятельность на территории семи регионов Северо-Западного федерального округа Российской Федерации и является крупнейшей электросетевой организацией в регионах присутствия.

Основной вид деятельности Компании – оказание услуг по передаче электроэнергии. В соответствии с решением Федеральной службы по тарифам (ФСТ) России

ПАО «Россети Северо-Запад» включено в реестр субъектов естественных монополий, осуществляющих деятельность по передаче электрической энергии.

Доля Компании на рынке услуг по передаче электроэнергии на территории обслуживания в 2025 году по итогам деятельности 2024 года, в том числе с учетом консолидации территориальной сетевой организации (ТСО) АО «ПСК», составляет порядка 80 % без учета оплаты потерь электроэнергии.

Динамика доли ПАО «Россети Северо-Запад» на рынке регионов присутствия¹, %



¹ Доля рынка рассчитана на основании данных тарифно-балансовых решений об установлении единых котловых тарифов по субъекту Российской Федерации. Доля рынка в 2024 году рассчитана с учетом доли Акционерного общества «Прионежская сетевая компания», входящего в Группу ПАО «Россети Северо-Запад».

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Миссия ПАО «Россети Северо-Запад» – обеспечение надежного, качественного и доступного энергоснабжения для комфортной жизни людей и свободного роста экономики России с приумножением доходности акционеров и возможностей профессионального роста работников.

Компания использует передовые инновационные технологии, являясь опорой энергетической безопасности Северо-Западного федерального округа.

Стратегические приоритеты ПАО «Россети Северо-Запад»

- 1** Обеспечение надежного, качественного и безопасного энергоснабжения потребителей
- 2** Повышение операционной и инвестиционной эффективности
- 3** Получение необходимого уровня тарифов, обеспечивающих развитие Общества
- 4** Цифровая трансформация деятельности. Технологическое и инновационное развитие
- 5** Диверсификация бизнеса
- 6** Стандартизация бизнес-процессов и совершенствование организационно-функциональной структуры
- 7** Обеспечение комплексной безопасности деятельности Общества
- 8** Рационализация логистической системы МТО и централизация закупочной деятельности
- 9** Сокращение потерь электроэнергии
- 10** Развитие кадрового потенциала и повышение производительности труда
- 11** Недопущение роста числа пострадавших при несчастных случаях
- 12** Увеличение доли рынка сетевых услуг
- 13** Укрепление положительного имиджа Общества в СМИ и эффективное взаимодействие с органами государственной власти
- 14** Повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости
- 15** Обеспечение эффективности корпоративного управления
- 16** Соблюдение законодательства, включая законодательство о предотвращении и противодействии коррупции и антимонопольное законодательство

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «РОССЕТИ» НА ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА

В соответствии со Стратегией Группы компаний «Россети» до 2030 года, ключевым изменением в деятельности входящих в нее компаний является переход к бизнес-модели современной инновационной инфраструктуры.

В числе основных стратегических приоритетов, определенных документом, — повышение эффективности деятельности, развитие отрасли, обеспечение надежности, качества и доступности инфраструктуры в новой

цифровой среде. Особое внимание уделяется соблюдению баланса интересов всех сторон, в том числе государства, потребителей, акционеров, инвесторов, а также развитию новых направлений бизнеса.

Достижение этих целей планируется через реализацию основных стратегических приоритетов Компании.

Соответствие стратегических приоритетов Компании Целям устойчивого развития ООН и вклад в их реализацию

РОСТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ



Стратегические приоритеты

- Рационализация логистической системы МТО и централизация закупочной деятельности
- Сокращение потерь электроэнергии

Ключевые показатели эффективности

- Доля договоров, заключенных по результатам состоявшихся процедур, проведенных в электронной форме
- Уровень потерь электроэнергии

Риски нарушения законодательства: ПР-1

Операционные риски: ОР-5

Результаты деятельности 2024 года

Автоматизация управления ресурсами и снижение затрат

Разработаны и утверждены технические проекты подсистемы «Управление складами», направленной на оптимизацию логистики и материально-технического обслуживания, улучшение финансово-экономического состояния Компании и снижение издержек, связанных с оптимизацией материально-производственных запасов. Опытно-промышленная эксплуатация данной подсистемы запланирована на 2025 год.

Проведены 1 123 электронные закупочные процедуры на сумму 34,6 млрд руб. с экономическим эффектом 1,25 млрд руб. с НДС (3,62 % от объявленной стоимости закупок).

Снижение потерь электроэнергии — план достигнут

В общей сети (0,4–220 кВ) уровень потерь снижен на 0,32 п. п. (план — 6,10 % / факт — 5,78 %).

В распределительных сетях (0,4–220 кВ) снижение составило 0,37 п. п. (план — 10,37 % / факт — 10,00 %)



ИНТЕРЕСЫ АКЦИОНЕРОВ

Стратегические приоритеты

- Повышение операционной и инвестиционной эффективности
- Повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости
- Развитие кадрового потенциала и повышение производительности труда
- Диверсификация бизнеса
- Укрепление положительного имиджа Компании в СМИ и эффективное взаимодействие с органами государственной власти
- Обеспечение эффективности корпоративного управления

Ключевые показатели эффективности

- EBITDA (прибыль по операционной деятельности)
- Долг/EBITDA
- Рентабельность операционной деятельности
- Чистая прибыль без обесценения и ТП
- ROIC (рентабельность инвестированного капитала)
- Повышение производительности труда относительно 2022 года
- Активная текучесть персонала
- Эффективность реализации дополнительных услуг
- Своевременность проведения ГОСА/ГОСУ Компании и дочерних обществ

Операционные риски: ОР-1, ОР-7, ОР-3, ОР-4, ОР-6, ОР-9, ОР-11, ОР-12

Финансовые риски: ФР-3, ФР-5

Результаты деятельности 2024 года

В 2024 году в рамках инвестиционной программы в четырех регионах велась реализация пяти приоритетных проектов общей стоимостью 8,663 млрд руб. с НДС.

- **Псковская область:** завершено строительство, и осуществлен ввод в эксплуатацию ПС 110/10 кВ (2х25 МВА), ВЛ-110 кВ (1,49 км), установлены приборы учета электрической энергии (16 т. у.).
- **Мурманская область:** строительство ЛЭП 35 кВ от двухцепной ВЛ 35 кВ М-105/М-106 (59,8 км) до РУ 35 кВ новой однострансформаторной ПС 35 кВ Валла-Тунтури и ПС 35 кВ Валла-Тунтури.
- **Республика Карелия:** строительство ПС 110 кВ «Гранит» с трансформаторами 2х16 МВА в Прионежском районе Республики Карелия (технологическое присоединение ООО «Прионежская горная компания»).
- **Республика Коми:**
 - строительство ПС 110/10 кВ «Гагарацкая», РП 110 кВ с двумя выключателями, заходов ВЛ 110 кВ (80,5 км) Воркутинская ТЭЦ-2-Ольховой на РП 110 кВ, ВЛ 110 кВ «РП-ПС Гагарацкая», для технологического присоединения объекта «КС-3 «Гагарацкая» КЦ-3»;
 - строительство ПС 110/10 кВ «Хановей», ВЛ 110 кВ (7,0 км) от проектируемого РП 110 кВ до ПС 110/10 кВ «Хановей», для технологического присоединения объекта ПАО «Газпром» «КС-4 «Воркутинская» КЦ-3».

В рамках федерального проекта «Гарантированное обеспечение доступной электроэнергией» реализованы мероприятия по повышению надежности электрического комплекса в Архангельской, Новгородской, Псковской областях и Республике Карелия. Профинансировано, освоено и введено в основные фонды 494 млн руб. из средств федерального бюджета.

9,88 млрд руб. — финансирование инвестиционной программы.

1 794,4 млн руб. — выручка от прочей деятельности (+13 % к плану). Основные источники доходов от прочей деятельности приведены в разделе «[Основные финансово-экономические показатели Общества по РСБУ](#)» (с. 78).

Энергосбережение

и энергоэффективность:

- модернизация систем освещения в образовательных учреждениях;
- реализация проекта по замене систем теплоснабжения на электрические котельные в г. Мурманске.

Продажа активов: реализовано 100 % акций АО «Псковэнергосбыт» в целях устранения аффилированности между электросетевыми и энергосбытовыми компаниями, входящими в группу лиц ПАО «Россети», на основании предписаний ФАС России.

Взаимодействие с государственными структурами: организовано системное взаимодействие с внешними стейкхолдерами, включая федеральные органы власти по вопросам обеспечения надежного электроснабжения и привлечения финансирования.

На программы повышения надежности электроснабжения в четырех регионах присутствия Компании запланировано выделение 12,5 млрд руб. из бюджета Российской Федерации на 2024 год и плановый период 2025–2026 годов.

ИНТЕРЕСЫ РАЗВИТИЯ

Стратегические приоритеты

- Получение необходимого уровня тарифов, обеспечивающих развитие Компании
- Цифровая трансформация деятельности. Технологическое и инновационное развитие
- Стандартизация бизнес-процессов и совершенствование организационно-функциональной структуры
- Увеличение доли рынка сетевых услуг

Ключевые показатели эффективности

- Выполнение графика ввода объектов в эксплуатацию
- Эффективность инновационной деятельности
- Уровень укомплектованности персоналом

Результаты деятельности 2024 года

Тарифное регулирование

- Проведена работа с регуляторами, результатом которой стало утверждение тарифов на 2025 год с превышением параметров СЭП во всех регионах присутствия.
- По Архангельской области и Республике Карелия заключены долгосрочные регуляторные соглашения для возврата накопленного сглаживания НВВ. В Новгородской области с регулятором было подписано соглашение о взаимодействии в регулируемой деятельности.
- По пяти регионам скорректирована завышенная заявленная мощность потребителей в Сводном прогнозном балансе электроэнергетики (мощности).
- Льготная ставка на технологическое присоединение на 2025 год по пяти регионам выросла относительно 2024 года выше индекса инфляции. В среднем ее прирост по всем регионам присутствия Компании составил 27 % (в диапазоне от 5 до 53 %). В Архангельской области утверждена почти максимальная льготная ставка по России (выше только в Московской области – 11 266 руб./кВт с НДС).

Рыночные позиции

- 20 % – рост собственной НВВ, учтенной в тарифах (+6,8 млрд руб.).
- В 2025 году доля Компании на рынке выросла с 72 до 80 %, в том числе за счет консолидации электросетевых активов в регионах присутствия.

В целях реализации Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 03.04.2013 № 511-р

Консолидация сетевых активов в рамках реализации Стратегии развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденной Правительством:

- консолидирована крупнейшая ТСО Республики Карелия – АО «ПСК» (доля рынка по НВВ в 2025 году – 31 %);
- реализованы три крупных инвестиционных проекта по приобретению электросетевого имущества (3 649 у. е.) в Архангельской, Вологодской и Псковской областях;
- 235 бесхозных объектов электросетевого хозяйства поставлены на баланс Компании.

Автоматизация учета электроэнергии

- Проведены реинжиниринг и автоматизация бизнес-процессов строительства и эксплуатации интеллектуальных систем учета электроэнергии.
- Разработаны и успешно применены технологии для выявления и устранения сверхдопустимых небалансов электроэнергии на участках сети, оснащенных интеллектуальными системами учета электроэнергии.
- Внедрено мобильное приложение для документирования работ по строительству и эксплуатации интеллектуальных систем учета электроэнергии.
- Информационная система сбора данных с интеллектуальных приборов учета переведена на отечественные программные решения.

НИОКР и инновации

- Проведено 87 экспертиз предложений, 38 проектов включены в программу НИОКР ПАО «Россети».
- Разработана методика диагностики ЛЭП по УФ-свечению коронного разряда, включающая математическую модель и программное обеспечение UV-Rosseti.
- В рамках стандартизации приборов учета создан коммуникационный профиль СПОДЭС, обеспечивающий передачу данных через беспроводные сети LPWAN.
- Инициировано выполнение новых НИР и НИОКР, соответствующих перспективным направлениям научно-технического развития компаний Группы «Россети» на период 2024–2027 годов.

Цифровая трансформация

Актуализирована и утверждена программа цифровой трансформации ПАО «Россети Северо-Запад». Из 26 запланированных проектов на конец 2024 года реализовано восемь. Программа полностью переведена на российский офисный пакет «Р7-Офис».

Признание и награды

- ПАО «Россети Северо-Запад» вышло в финал премии GIA-2024, организованной Российской венчурной компанией. Из 538 заявок отобраны 42 проекта, два из которых принадлежат Компании.
- Получена награда на конференции ViRush 2024 за лидерство в независимой аналитике в рамках проекта «Витрина данных»



УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Стратегические приоритеты

- Обеспечение надежного, качественного и безопасного энергоснабжения потребителей
- Недопущение роста числа пострадавших при несчастных случаях
- Обеспечение комплексной безопасности деятельности Компании
- Соблюдение законодательства, включая законодательство о предотвращении и противодействии коррупции и антимонопольное законодательство

Ключевые показатели эффективности

- Получение паспорта готовности к работе в отопительный сезон
- Соблюдение сроков осуществления технологического присоединения
- Готовность к работе в отопительный сезон
- Отсутствие значимых аварий в электрических сетях, расследуемых Ростехнадзором
- Просроченная дебиторская задолженность за услуги по передаче электроэнергии
- Сохранность имущества организации
- Количество замечаний (ошибок) к ведению бухгалтерского учета в организации, выявленных аудитором и ревизионной комиссией при проведении проверок по итогам отчетного периода

Стратегические риски: СР-1

Операционные риски: ОР-2, ОР-9, ОР-10

Риски нарушения законодательства: ПР-1, ПР-2, ПР-3, ПР-4, ПР-5, ПР-6, ПР-7, ПР-8, ПР-9, ПР-10

Результаты деятельности 2024 года

Статус СТСО: во всех семи регионах присутствия Компания определена системообразующей территориальной сетевой организацией.

Обеспечение надежности электроснабжения

Средняя продолжительность прекращения передачи электрической энергии на точку поставки (P_{SAIDI}) – **4,46 часа**, средняя частота прекращений передачи электрической энергии на точку поставки (P_{SAIFI}) – **1,67 шт.**

Меры по снижению аварийности

- Актуализирован Стандарт организации «Правила предотвращения и ликвидации последствий технологических нарушений (аварий) на электросетевых объектах ПАО «Россети Северо-Запад».
- Закуплено 57 резервных источников энергоснабжения (РИСЭ) общей мощностью 8,74 МВт.
- Проведено семь учений с федеральными и региональными структурами для отработки практических навыков по взаимодействию при ликвидации аварийных ситуаций.

Безопасность и устойчивость сети

- Снижение травматизма: не зарегистрировано случаев профессиональных заболеваний, снижено количество несчастных случаев со смертельным исходом, продолжается внедрение концепции нулевого травматизма.
- Программы повышения надежности (ППН) на 2024–2026 годы утверждены в Архангельской, Новгородской, Псковской областях и Республике Карелия. В рамках ППН Архангельской и Новгородской областей приобретено 90 единиц техники на 493 млн руб.
- Средства, сэкономленные на закупках в 2024 году (49 млн руб.), будут направлены на закупку дополнительных 11 единиц техники в 2025 году.

Антимонопольный комплаенс и противодействие коррупции

- Разработана и утверждена Политика антимонопольного комплаенса ПАО «Россети Северо-Запад», включающая методику оценки рисков, регламент контроля и механизм рассмотрения нарушений.
- Сформирован постоянно действующий коллегиальный орган – Комиссия по антимонопольному комплаенсу.
- Организована горячая линия на сайте Компании для сообщений о нарушениях антимонопольного законодательства.
- 6 478 сотрудников обучены по курсу «Профилактика и противодействие коррупции».

Финансовая дисциплина

- Реализован комплекс мер по понуждению неплательщиков к погашению долга.
- 1,208 млрд руб. дебиторской задолженности взыскано, остаток снизился на 419 млн руб. (достигнуты высокие показатели по взысканию ПДЗ).
- ФКПЭ «Просроченная дебиторская задолженность за услуги по передаче электроэнергии» по итогам 2024 года выполнен.

Кибербезопасность

- Внедрено четыре новых комплекса ИБ, в том числе системы выявления угроз и двухфакторная аутентификация.
- Модернизированы три системы ИБ, включая антивирусную защиту и мониторинг инцидентов.
- Организован круглосуточный мониторинг ИБ. Компания и ее ДО подключены к корпоративному SOC «Россети Цифра», региональному центру мониторинга Северо-Западного федерального округа системы «ГосСОПКА» ФСБ России, создан корпоративный SOC ПАО «Россети Северо-Запад».
- Сэкономлено 47,4 млн руб. за счет внедрения комплексов ИБ и внутренних тестирований на киберустойчивость.
- Не допущено ни одного инцидента ИБ значимых объектов критической информационной инфраструктуры



SWOT-АНАЛИЗ

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Применительно к Компании SWOT-анализ может быть представлен следующим образом.

Внутренняя среда

Сильные стороны

- Естественная монополия
- Высокий уровень надежности энергоснабжения
- Инвестиции в электросетевую инфраструктуру
- Низкий уровень потерь электроэнергии
- Устойчивое финансовое состояние и сбалансированный кредитный портфель
- Развита практика корпоративного управления
- Квалифицированная рабочая сила и управленческий персонал
- Многолетний отраслевой опыт
- Положительная деловая репутация в регионах присутствия
- Лидерство на рынке
- Способность гибко и без потери качества реагировать на непрогнозируемые неблагоприятные явления
- Поддержка государства

Слабые стороны

- Несовершенство существующей нормативно-правовой базы в сфере тарифного регулирования
- Высокий уровень износа сетей и оборудования
- Зависимость финансовых показателей от развития промышленной инфраструктуры регионов обслуживания
- Влияние сезонности, климатических и географических условий на результаты деятельности
- Высокая степень финансовой нагрузки для исполнения обязательств в части ЛТП

Возможности

- Достижение обоснованных тарифов
- Диверсификация бизнеса
- Энергосберегающие технологии
- Повышение эффективности управления Компанией
- Сокращение эксплуатационных расходов
- Привлечение новых потребителей электроэнергии
- Повышение надежности электроснабжения потребителей
- Увеличение доли рынка услуг путем консолидации электросетевых активов
- Нарастивание инвестиций
- Расширение деятельности по снижению дебиторской задолженности
- Формирование положительного имиджа посредством прямого диалога с потребителем в рамках портала «Светлая страна»
- Цифровизация процессов взаимодействия с потребителями
- Внедрение инновационных программ обучения сотрудников

Угрозы

- Переход крупных потребителей на собственную генерацию и снижение энергопотребления под влиянием макроэкономических факторов
- Наличие конкуренции, прежде всего со стороны других ТСО
- Зависимость инвестиционного климата регионов от международной повестки, санкционных ограничений, неблагоприятного сдвига валютных курсов
- Рост ключевой ставки и инфляции
- Изменение применимого законодательства
- Стихийные явления
- Нарушение договорных обязательств со стороны поставщиков и подрядчиков
- Кибератаки и возрастающие угрозы информационной безопасности

Внешняя среда

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА¹

Стратегия развития Общества выстроена в соответствии с отраслевыми документами стратегического планирования, в том числе Энергетической стратегией Российской Федерации², Стратегией социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года, 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 от 21.07.2020 № 474), прогнозами социально-экономического развития России на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов и другими.

В новом периоде стратегического планирования на 2025–2030 годы развитие Общества будет осуществляться в рамках Стратегии развития Публичного акционерного общества «Федеральная сетевая компания – Россети» и его дочерних и зависимых обществ на период до 2030 года (далее – Стратегия развития), утвержденной Советом директоров ПАО «Россети» 31.03.2025 (протокол № 682), и формируемого Обществом плана реализации мероприятий, направленных на исполнение Стратегии развития.

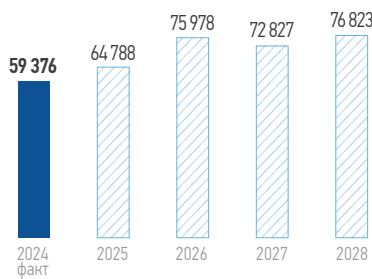
Стратегия Общества реализуется прежде всего через исполнение инвестиционной программы, которая формируется в соответствии с требованиями Постановления Правительства Российской Федерации от 01.12.2009 № 977 «Об инвестиционных программах субъектов электроэнергетики». Действующая инвестиционная программа Общества утверждена

приказом Минэнерго России от 22.11.2024 № 19@ и, согласно установленному порядку, опубликована на сайте министерства. Она предусматривает финансирование капитальных вложений в объемах, достаточных для обеспечения бесперебойного снабжения потребителей и поддержания работоспособности основных фондов.

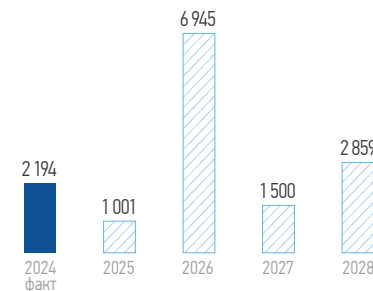


Основные параметры действующей инвестиционной программы

Выручка от реализации товаров (работ, услуг) с прогнозом до 2028 года, млн руб.



Чистая прибыль от реализации товаров (работ, услуг) с прогнозом до 2028 года, млн руб.



¹ Подробнее об инвестиционной программе читайте на [официальном сайте «Россети Северо-Запад»](https://www.rosseti-sz.ru).

² В 2024 году действовала Стратегия, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 09.06.2020 № 1523-р (документ утратил силу 12.04.2025 в связи с изданием распоряжения Правительства Российской Федерации от 12.04.2025 № 908-р, которым утверждена Энергетическая стратегия Российской Федерации до 2050 года).