



день стратегии

**2030**



## ОГРАНИЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Настоящий документ был подготовлен ПАО «Интер РАО» («Компания»). Своим присутствием на мероприятии, где проводится данная презентация, или ознакомлением со слайдами презентации Вы соглашаетесь со следующими ограничениями и уведомлениями.

Настоящий документ не является и не составляет части рекламы ценных бумаг, предложения или приглашения к продаже или выпуску или приглашения делать оферты в отношении приобретения или подписки на ценные бумаги Компании в какой-либо юрисдикции, а также он сам или какая-либо его часть, или факт его представления или распространения не являются основанием для заключения какого-либо договора или принятия инвестиционного решения, и на него не следует полагаться в этом отношении.

На информацию, приведенную в настоящем документе, а также на предположения, сделанные в отношении ее полноты, полагаться для каких-либо целей не следует. Компания, ее дочерние компании и их соответствующие консультанты, должностные лица, работники и агенты не дают каких-либо прямых или подразумеваемых заверений и гарантий в отношении точности информации и не несут ответственности в случае возникновения убытков по любой причине прямо или косвенно в результате использования настоящей презентации или ее содержания.

В настоящем документе могут быть приведены прогнозные заявления. Прогнозные заявления не основываются на фактических обстоятельствах и включают в себя заявления в отношении намерений, мнений или текущих ожиданий Компании в отношении результатов своей деятельности, финансового положения, ликвидности, перспектив роста, стратегии и рынка, на котором работает Компания. По своей природе для таких прогнозных заявлений характерно наличие рисков и факторов неопределенности, поскольку они относятся к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут не произойти в будущем. Компания предупреждает о том, что прогнозные заявления не являются гарантией будущих показателей, и фактические результаты деятельности Компании, ее финансовое положение и ликвидность, а также развитие рынка, на котором она работает, могут существенным образом отличаться от тех, которые приведены в прогнозных заявлениях, содержащихся в настоящем документе. Компания не берет на себя обязательств по пересмотру или подтверждению ожиданий и оценок, а также по обновлению прогнозных заявлений для отражения произошедших событий или возникших обстоятельств после даты проведения настоящей презентации.

# ИТОГИ ДЕСЯТИЛЕТИЯ. «ИНТЕР РАО» СЕГОДНЯ





## «ИНТЕР РАО» СЕГОДНЯ

Установленная мощность\*

 **31**  
ГВт

Выработка электроэнергии

**130**   
ТВт\*ч

Выручка

 **>1**  
трлн руб.

Численность сотрудников

**48**   
тыс. человек



\* По состоянию на 10.09.2020 г.

«Стратегия развития Группы «Интер РАО» на период до 2025 года с перспективой до 2030 года». Сентябрь, 2020 года



# КОНКУРЕНТНЫЕ ПОЗИЦИИ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО» НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Компания занимает лидирующие позиции на российском рынке  
производства и сбыта электроэнергии и тепла  
(доля рынка в РФ)\*



**11,2%**  
производство  
электроэнергии



**3,0%**  
производство  
тепловой энергии



**99,9%**  
трейдинг



**18,3%**  
сбыт  
электроэнергии

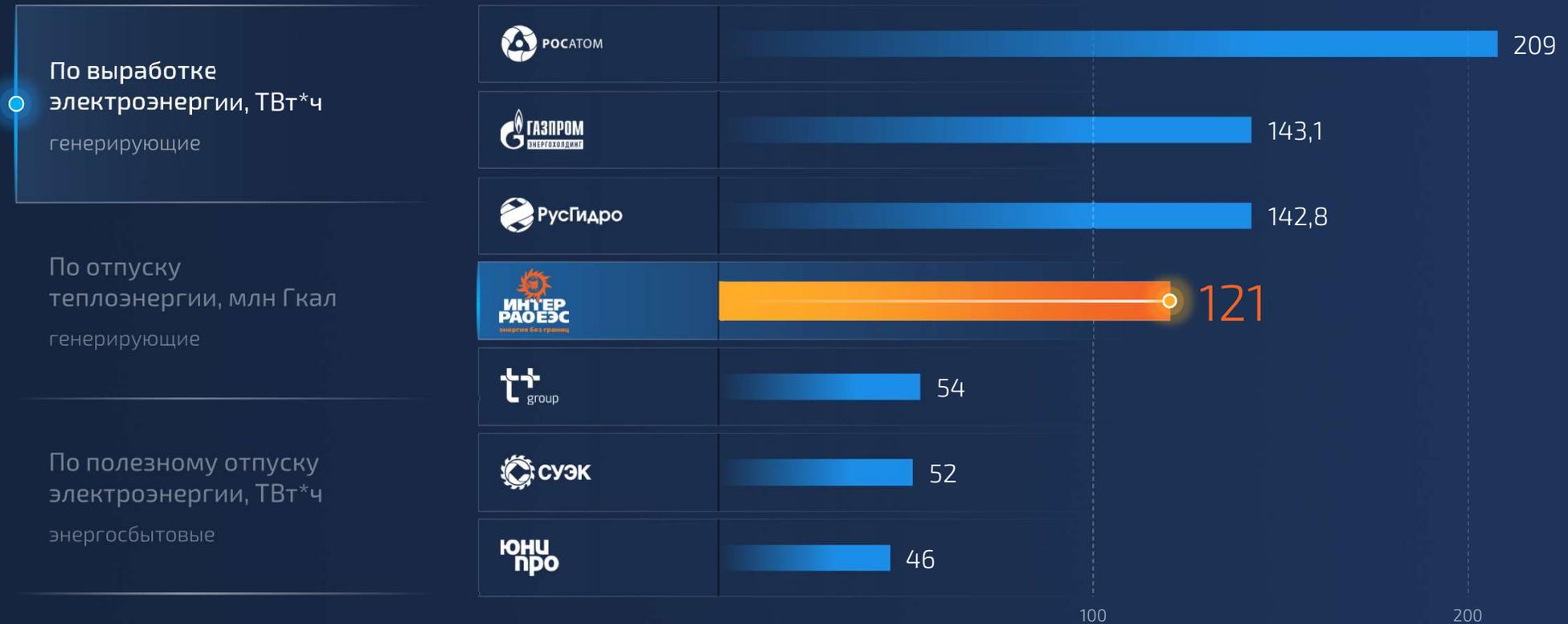
\* По состоянию на 31.12.2019 г.

«Стратегия развития Группы «Интер РАО» на период до 2025 года с перспективой до 2030 года». Сентябрь, 2020 года



# КОНКУРЕНТНЫЕ ПОЗИЦИИ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО» НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Компания занимает лидирующие позиции на российском рынке производства электроэнергии  
среди генерирующих компаний РФ



\* По состоянию на 31.12.2019 г.

«Стратегия развития Группы «Интер РАО» на период до 2025 года с перспективой до 2030 года». Сентябрь, 2020 года



# КОНКУРЕНТНЫЕ ПОЗИЦИИ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО» НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Компания занимает лидирующие позиции на российском рынке производства тепла  
среди крупнейших производителей тепла в РФ

По выработке  
электроэнергии, ТВт\*ч  
генерирующие

По отпуску  
теплоэнергии, млн Гкал  
генерирующие

По полезному отпуску  
электроэнергии, ТВт\*ч  
энергосбытовые



\* По состоянию на 31.12.2019 г.

«Стратегия развития Группы «Интер РАО» на период до 2025 года с перспективой до 2030 года». Сентябрь, 2020 года



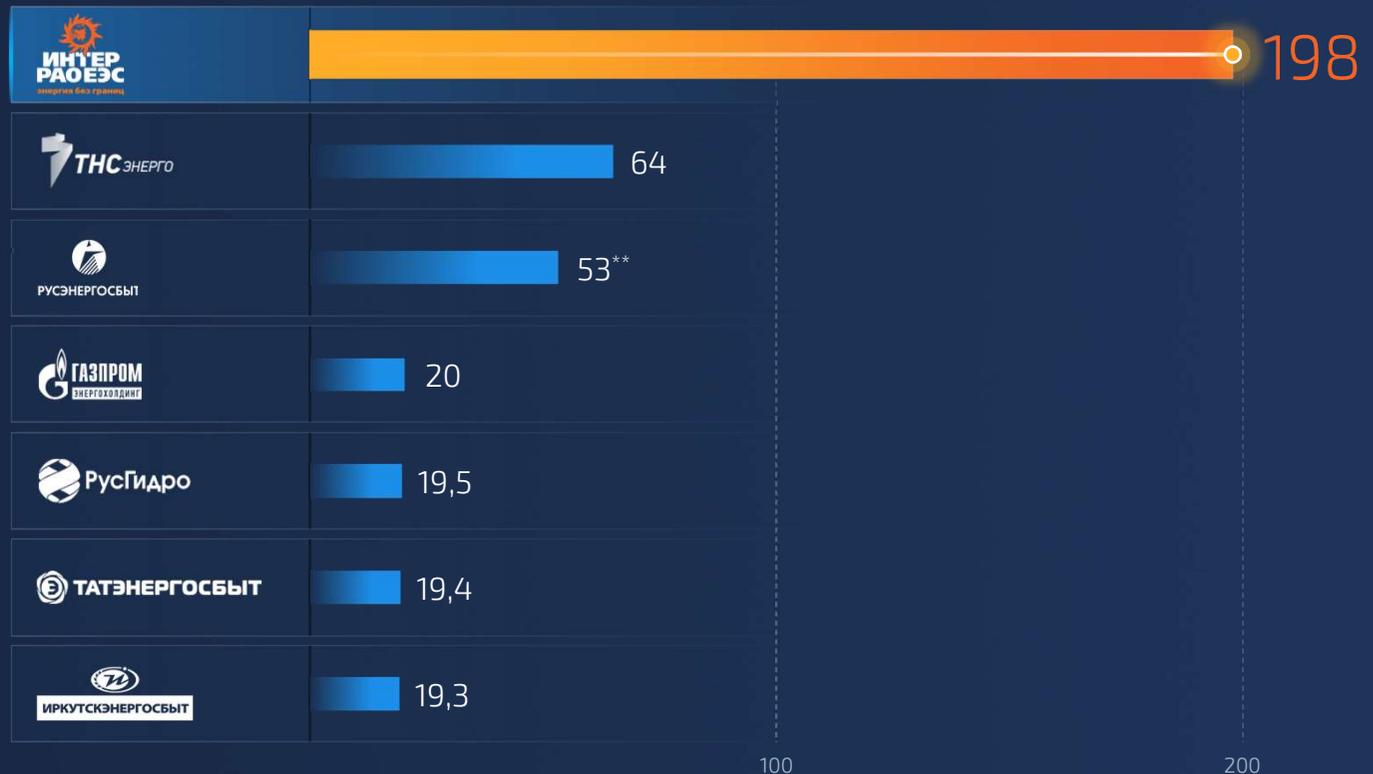
# КОНКУРЕНТНЫЕ ПОЗИЦИИ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО» НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Компания занимает лидирующие позиции на российском рынке сбыта электроэнергии  
среди крупнейших энергосбытовых компаний в РФ

По выработке  
электроэнергии, ТВт\*ч  
генерирующие

По отпуску  
теплоэнергии, млн Гкал  
генерирующие

По полезному отпуску  
электроэнергии, ТВт\*ч  
энергосбытовые



\*По состоянию на 31.12.2019 г.

\*\* Данные за 2018 г., по итогам 2019 г. данные не опубликованы

100

200

# РАЗВИТИЕ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО» В 2009–2019 ГГ.



## РАЗВИТИЕ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО» В 2009-2019 ГГ.

01

Консолидация  
и интеграция активов,  
оптимизация их состава

02

M&A в РФ  
и за рубежом

03

Вхождение в сегмент  
энергомашиностроения

04

Увеличение присутствия  
на розничном рынке  
электроэнергии,  
в том числе создание ЕИРЦ

05

Заключение стратегических  
долгосрочных контрактов на  
поставку газа и на поставку  
электроэнергии в Китай

06

Улучшение показателей  
операционной  
эффективности активов

07

Реализация  
непрофильных  
активов

08

Реализация гос. программы  
по строительству новых  
мощностей (ДПМ)\*

09

Реализация стратегического  
для РФ проекта по  
строительству объектов  
Калининградской генерации

10

Участие в программе  
модернизации тепловых  
электростанций

11

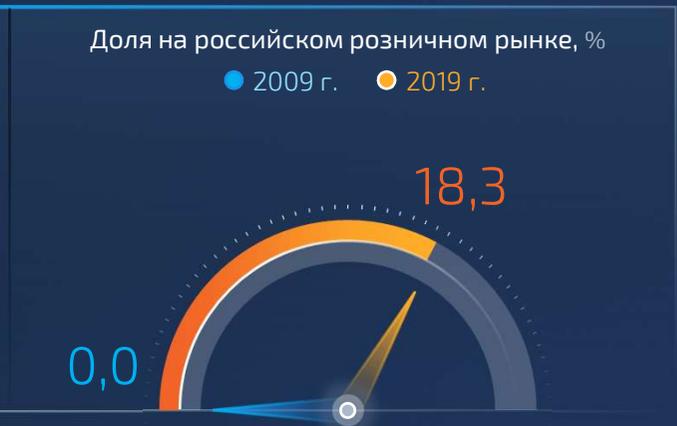
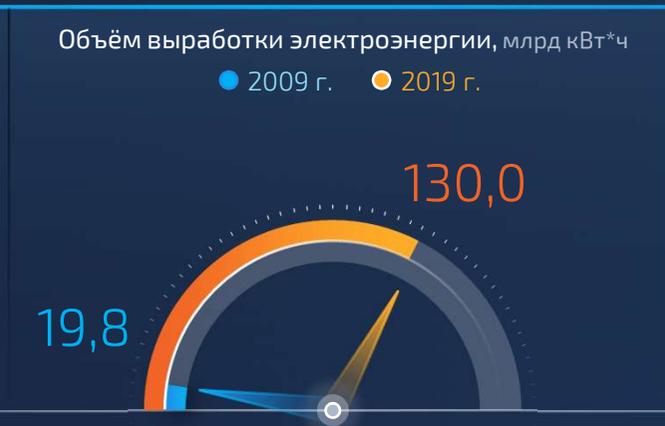
Формирование  
значительного  
финансового ресурса

12

Значительный рост  
капитализации и рост  
инвестиционной  
привлекательности

\* ДПМ – договор о предоставлении мощности

# РАЗВИТИЕ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО» В 2009-2019 ГГ.

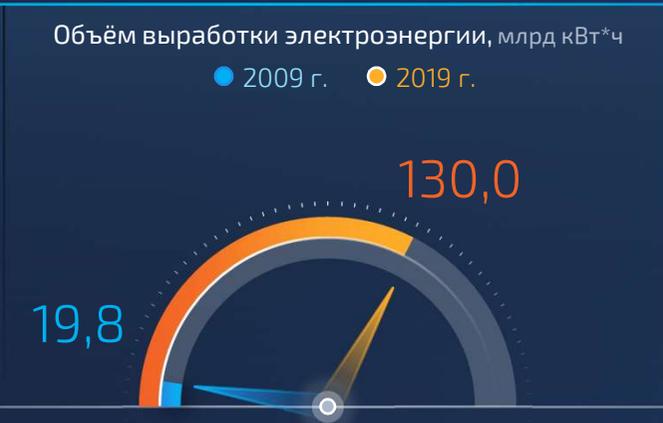


\* С учётом завершения сделки по продаже «Экибастузская ГРЭС 2»

# РАЗВИТИЕ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО» В 2009-2019 ГГ.



**КОМПАНИЯ ВЫПОЛНИЛА СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ, ПОСТАВЛЕННЫЕ МЕНЕДЖМЕНТУ В 2014 ГОДУ**

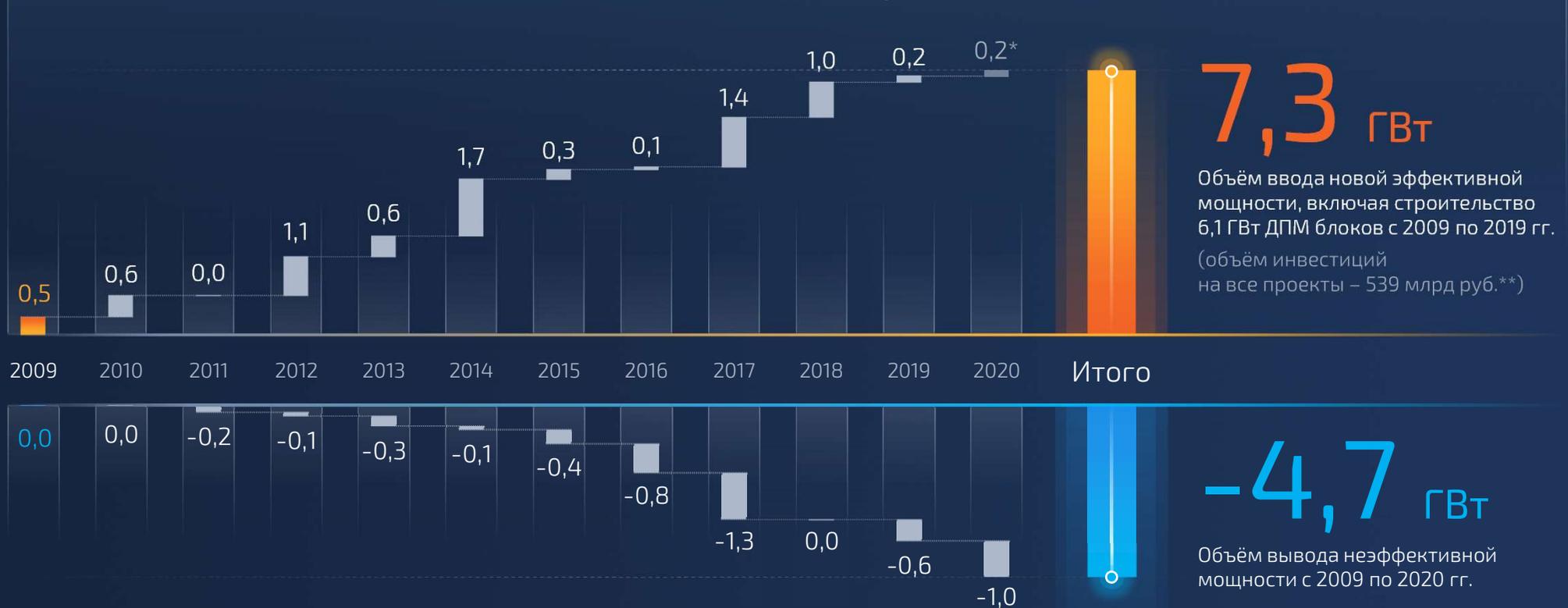


\* С учётом завершения сделки по продаже «Экибастузская ГРЭС 2»

# НОВОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО. ВЫВОДЫ НЕЭФФЕКТИВНОЙ МОЩНОСТИ

В 2018 году завершено строительство всех ДПМ блоков Группы «Интер РАО»

Мощность ввод/вывод из эксплуатации, ГВт



**7,3 ГВт**  
 Объем ввода новой эффективной мощности, включая строительство 6,1 ГВт ДПМ блоков с 2009 по 2019 гг.  
 (объем инвестиций на все проекты – 539 млрд руб.\*\*)

**-4,7 ГВт**  
 Объем вывода неэффективной мощности с 2009 по 2020 гг.

\* Плановый ввод новой генерирующей мощности в 2020 году

\*\* Суммарный объем финансирования инвестиционной программы Группы с учетом Калининградской генерации с 2015 г. Данные до 2014 г. учитывают выкуп имущества по АО «ИНТЕР РАО – Электрогенерация»

## КЛЮЧЕВЫЕ СДЕЛКИ ГРУППЫ

Консолидация ключевых генерирующих активов

«БГК»

В 2012 г. «Интер РАО» консолидировала 100-процентную долю в «Башкирэнерго» (БГК).

В результате за период с 2013 г. по 2019 г.:

**x3** EBITDA  
**+15 п.п.** EBITDA margin\*

Приобретение ключевых сбытовых активов

«МЭС», «РН-Энерго», «ПСК», «ЭСКБ»

С 2011 г. «Интер РАО» приобретает крупнейшие сбытовые компании с совокупной выручкой 666 млрд руб. (в 2019 г.).

**+12,8%**  
среднегодовой рост выручки этих компаний в 2011-2019 гг.

Продажа основных миноритарных пакетов акций

Иркутскэнерго\*\*

**40,29%**  
акций

**70** млрд руб.  
доход «Интер РАО»\*\*\*

Продажа активов за рубежом

Экибастузская ГРЭС-2

**50,00%**  
акций

Группа «Самрук»  
покупатель

**~133** млрд руб.

доход Группы от реализации миноритарных пакетов акций, принадлежащих Группе «Интер РАО» в 2010-2020 гг.

\* EBITDA margin посчитана за вычетом внутригруппового оборота

\*\* Сделка года в 2016 г., согласно Russia M&A Awards

\*\*\* Доход «Интер РАО» указан в соответствии с МСФО



## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУППЫ



EBITDA  
margin



Потребление  
топлива



EBITDA  
на человека



Выбросы  
CO<sub>2</sub>

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУППЫ

▲6,1 п.п.

Повышение эффективности  
бизнеса (отношение EBITDA  
к выручке Группы)



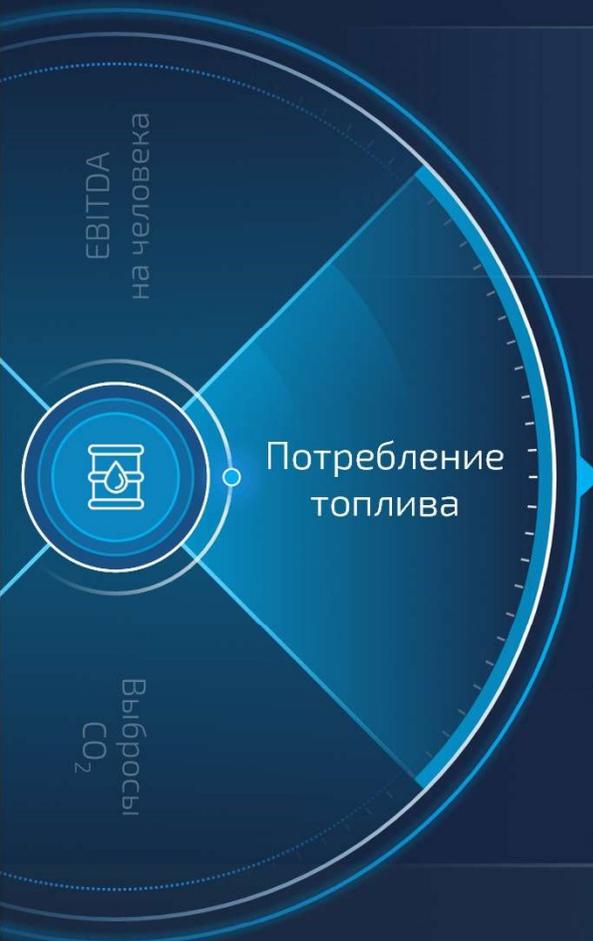
## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУППЫ

▲ 224%

Рост  
производительности  
труда

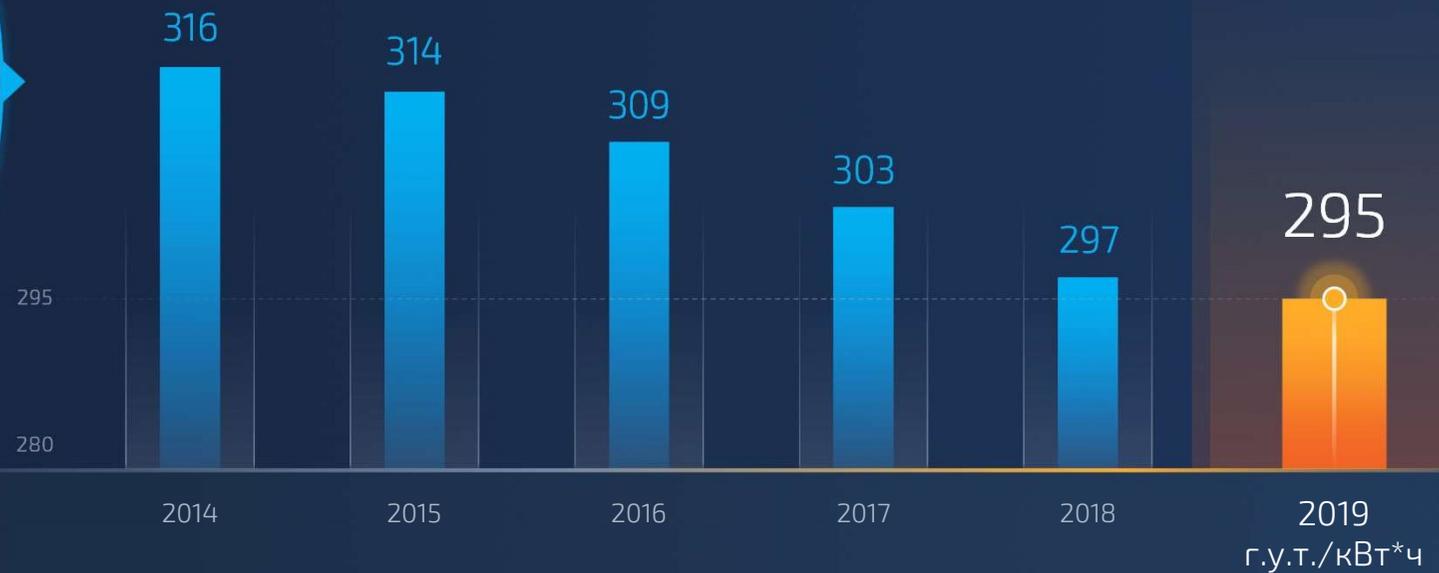


# ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУППЫ



▼ 6%

Снижение УРУТ на электроэнергию по российским активам Группы за счёт ввода и вывода мощностей с 2014 по 2019 гг.



\* УРУТ – удельный расход условного топлива

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУППЫ

▼15%

Снижение выбросов парниковых газов Группой



# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ





# КАПИТАЛИЗАЦИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ С 31.12.2014

681%



368%



344%



52%



19%



Капитализация на 18.08.2020

580,3 млрд руб. «Интер РАО»

312,7 млрд руб. «Россети»

258,7 млрд руб. «ФСК ЕЭС»

318,7 млрд руб. «Русгидро»

170,7 млрд руб. «Юнипро»

## КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ ОСНОВНЫХ БИЗНЕСОВ ГРУППЫ

Необходимость сохранения стабильности функционирования активов с учётом геополитической напряжённости между РФ и странами Запада

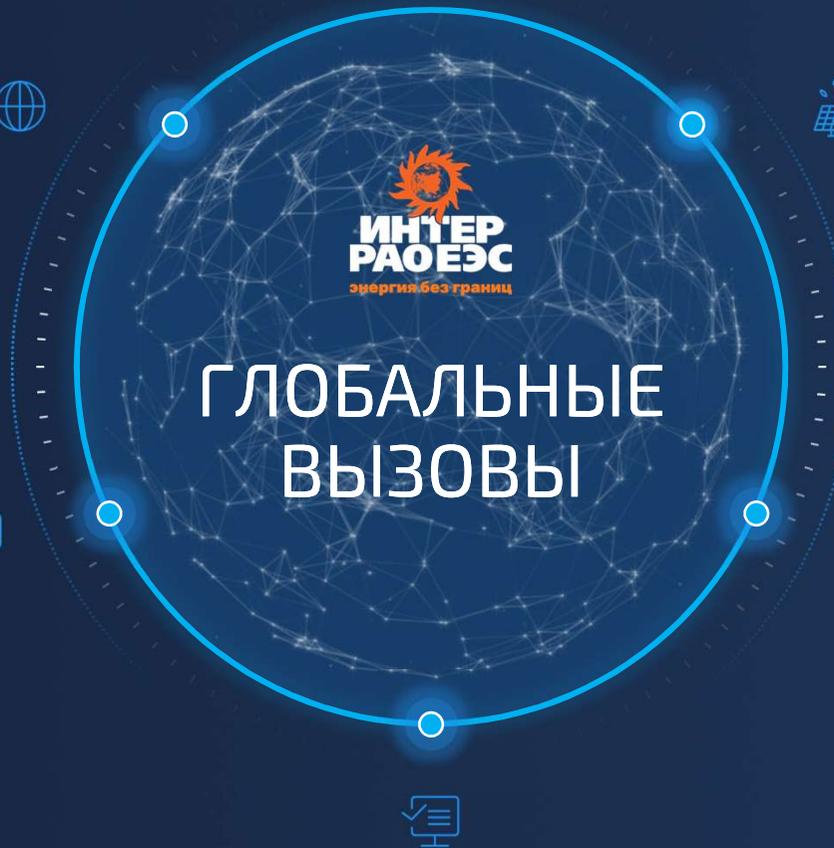


Развитие бизнеса Компании с учётом тенденции роста мировых рынков альтернативных источников энергии, систем накопления энергии, рынков электротранспорта

Обеспечение устойчивого роста в условиях снижения темпов роста мировой экономики



Следование принципам устойчивого развития в условиях развития политики экологических ограничений



Цифровая трансформация бизнеса, в том числе с учётом инструментов и темпов цифровой трансформации мировой экономики



# КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ ОСНОВНЫХ БИЗНЕСОВ ГРУППЫ

## Электрогенерация

- Сохранение преобладающей доли тепловой генерации в энергобалансе РФ в долгосрочной перспективе, в том числе с учётом развития ВИЭ
- Необходимость нового инвестиционного цикла с учётом завершения программы ДПМ, сохранения тренда старения оборудования и наличия инвестиционного ресурса
- Востребованность газовых турбин и их сервиса с учётом необходимости модернизации мощностей и повышения эффективности отрасли

## Тепловой бизнес

- Недостаточные темпы обновления активов ввиду наличия ограничений по темпам роста тарифов
- Потребность в выработке эффективных механизмов привлечения инвестиций в отрасль и тарифообразования для преодоления тренда старения оборудования и инфраструктуры



## Трейдинг

- Отключение энергосистем стран Балтии от параллельной работы с ЕЭС России
- Потенциальная изоляция энергосистемы Калининградской области
- Формирование единого энергорынка ЕАЭС
- Снижение цен на NordPool в результате развития ВИЭ и ввода новых АЭС

## Розничный бизнес

- Трансформация бизнеса с учётом инициатив новых участников рынка и повышение конкуренции за потребителя
- Цифровизация и переход на дистанционное взаимодействие в ответ на потребности со стороны клиентов

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО»

Диверсификация бизнеса является ключевым фактором хеджирования рисков для Группы «Интер РАО» в условиях неопределенности долгосрочного вектора развития нормативно-правовой базы отрасли



# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ



## КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Электрогенерация и тепловой бизнес

Розничный бизнес

Внешнеторговая деятельность

Международная деятельность

Энергетическое машиностроение

Инжиниринг и ремонтно-сервисное обслуживание

Диверсификация бизнеса и инновации

Устойчивое развитие (ESG)

Обеспечение надёжного энергоснабжения и повышение операционной, энергетической и экологической эффективности активов

Продвижение предложений по развитию нормативной базы рынков электроэнергии и тепла, мерам поддержки и формированию механизмов привлечения инвестиций в отрасль, взаимодействие с регулятором

Реализация проектов строительства новых и модернизации существующих генерирующих мощностей

Приобретение пакетов акций генерирующих компаний / привлекательных активов-электростанций

**x2,8** EBITDA\*  
млрд руб.



**x2,9** выручка\*  
млрд руб.



\* Показатели EBITDA и выручка приведены с учётом возможных сделок M&A и потенциальных проектов нового строительства парогазовых установок в соответствии с управленческой отчётностью

# КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Электрогенерация и тепловой бизнес

Розничный бизнес

Внешнеторговая деятельность

Международная деятельность

Энергетическое машиностроение

Инжиниринг и ремонтно-сервисное обслуживание

Диверсификация бизнеса и инновации

Устойчивое развитие (ESG)

## Итоги КОММод 2022-2025 гг.



6,7 ГВт

Мощность проектов модернизации, отобранных в 2019 г.

49,1 млрд руб.  
CAPEX

## Прогноз КОММод 2026-2030 гг.

до 4,8 ГВт

Ожидаемый объём мощности в рамках отбора в 2020-2025 гг., в т.ч. до 1,5 ГВт ТЭЦ

## Прогнозные эффекты\* участия в КОММод 2022-2025 гг.

+382 МВт

прирост установленной мощности

~6-23 г.у.т./кВт.ч

снижение УРУТ

~150 млрд руб.

рост EBITDA за 16 лет

13%

IRR проектов

\* Расчёт по состоянию на 02.03.2020 г.

# КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Электрогенерация и тепловой бизнес

**Розничный бизнес**

Внешнеторговая деятельность

Международная деятельность

Энергетическое машиностроение

Инжиниринг и ремонтно-сервисное обслуживание

Диверсификация бизнеса и инновации

Устойчивое развитие (ESG)

Цифровизация ключевых бизнес-процессов, в т.ч. за счёт проработки возможностей приобретения компаний/стартапов

Централизация сервисных функций розничных активов

Продвижение предложений по развитию нормативно-правовой базы отрасли

Развитие интеллектуальных систем учёта электрической энергии

Рассмотрение возможности расширения присутствия Группы «Интер РАО» на энергосбытовом рынке РФ, создание и развитие ЕИРЦов на территории присутствия

Развитие дополнительных платных сервисов, в том числе за счёт новых продуктов



# КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Электрогенерация и тепловой бизнес

Розничный бизнес

**Внешнеторговая деятельность**

Международная деятельность

Энергетическое машиностроение

Инжиниринг и ремонтно-сервисное обслуживание

Диверсификация бизнеса и инновации

Устойчивое развитие (ESG)

Сохранение и закрепление существующих позиций единого оператора экспорта/импорта

Развитие экспортных и импортных торговых операций

Участие в формировании нормативной базы в рамках ЕАЭС, включая вопросы торговли электроэнергией

Взаимодействие со странами Балтии в целях сохранения возможности межгосударственной торговли электроэнергией после присоединения энергосистем Эстонии, Латвии и Литвы к электрическим сетям континентальной Европы в 2025 г.

Проработка вопроса проведения технических мероприятий по реконструкции сетевого оборудования для сохранения экспорта в Финляндию

Проработка вопроса обеспечения экспортных поставок электроэнергии, вырабатываемой электростанциями на территории Калининградской области

**≥ 10** млрд кВт\*ч

объём внешнеторговых операций 2030 г.

**≥ 7** млрд руб.

маржинальная прибыль 2030 г.

**~ 9%**

рентабельность по маржинальной прибыли 2030 г.

# КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Электрогенерация и тепловой бизнес

Розничный бизнес

Внешнеторговая деятельность

Международная деятельность

Энергетическое машиностроение

Инжиниринг и ремонтно-сервисное обслуживание

Диверсификация бизнеса и инновации

Устойчивое развитие (ESG)

Реализация проектов в рамках стратегических интересов Российской Федерации за рубежом

Повышение эффективности и проработка вариантов распоряжения имеющимися активами на зарубежных рынках

Проработка вопросов участия в приватизционных процессах, получения в управление активов на зарубежных рынках

Анализ возможностей и реализация эффективных инвестиционных проектов с минимальными рисками

**28** млрд руб.  
выручка к 2030 г.

**~6** млрд руб.  
EBITDA к 2030 г.

**~20%**  
EBITDA Margin к 2030 г.

\*По текущему контуру производственных активов Группы в соответствии со сводной управленческой отчётностью

# КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Локализация производства и сервиса в РФ газовых турбин GE 6F.03 (79-87 МВт) и GT13E2 (181-210 МВт) на базе СП «Русские Газовые Турбины»

Завершение организации серийного производства турбины ГТД-110М (110-120 МВт) в рамках СП «Интер РАО», «РОСНАНО» и «НПО Сатурн»

Количество законтрактованных газовых турбин собственных/совместных предприятий с требуемым уровнем локализации (накопленным итогом)

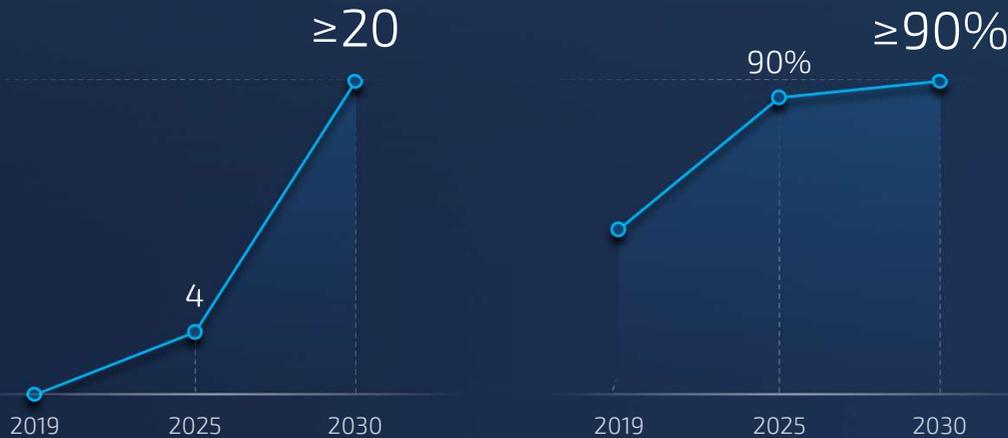
Уровень требуемой локализации газовых турбин собственного производства

2021 год

начало серийного производства турбины ГТД-110

до 45 млрд руб.

инвестиции Интер РАО в проект локализации производства



\* Требуемый уровень локализации – 90%, в соответствии с постановлением Правительства РФ от 17 июля 2015 г. №719

Электрогенерация и тепловой бизнес

Розничный бизнес

Внешнеторговая деятельность

Международная деятельность

**Энергетическое машиностроение**

Инжиниринг и ремонтно-сервисное обслуживание

Диверсификация бизнеса и инновации

Устойчивое развитие (ESG)

# РАСШИРЕНИЕ СЕГМЕНТА ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ НА БАЗЕ ООО «РУССКИЕ ГАЗОВЫЕ ТУРБИНЫ»

Электрогенерация  
и тепловой бизнес

Розничный бизнес

Внешнеторговая  
деятельность

Международная  
деятельность

**Энергетическое  
машиностроение**

Инжиниринг  
и ремонтно-сервисное  
обслуживание

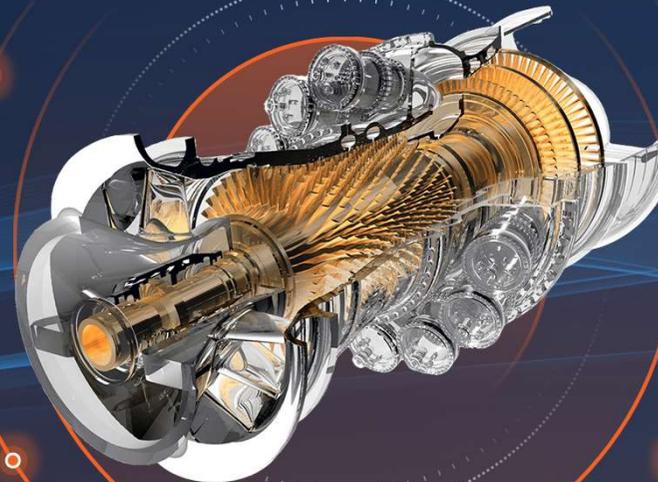
Диверсификация  
бизнеса и инновации

Устойчивое развитие  
(ESG)



Полное сервисное обслуживание турбин, полевой сервис, ремонт и восстановление капитальных частей

Права на самостоятельные улучшения, модификации, проектирование и развитие



Создание российской цепочки поставщиков с доведением уровня локализации до 100%

Наличие сильного партнера в лице GE – глобального лидера в данном сегменте

Лицензии на современные технологии производства и сервисного обслуживания газовых турбин средней и большой мощности, их частей и комплектующих

# КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

 Электрогенерация и тепловой бизнес

 Розничный бизнес

 Внешнеторговая деятельность

 Международная деятельность

 Энергетическое машиностроение

 Инжиниринг и ремонтно-сервисное обслуживание

 Диверсификация бизнеса и инновации

 Устойчивое развитие (ESG)

## ИНЖИНИРИНГ

Обеспечение реализации проектов нового строительства и ТПиР, в т.ч. в рамках программы модернизации (КОММод), генерирующих объектов Группы

Дальнейшее развитие компетенций по направлениям: инженер заказчика, ЕРС-контрактор, проектная деятельность, пуско-наладочные работы, проведение аттестации оборудования на рынке системных услуг

Работа на внешних заказах при обеспечении целевого уровня рентабельности

## РЕМОНТНО-СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Реализация работ для Группы в рамках программы модернизации и программы ТПиР

Увеличение производительности труда и оптимизация административно-управленческих расходов

Выполнение высокомаржинальных работ собственными силами, в т.ч. развитие компетенций по сервису газовых турбин

Выполнение работ на внешних заказах исключительно при обеспечении целевого уровня рентабельности

\* ТПиР - техническое перевооружение и реконструкция

## ФОКУС НА ОБЕСПЕЧЕНИИ ВНУТРЕННИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ГРУППЫ

**30-40** млрд руб.

возможные среднегодовые капитальные затраты Группы в год с учётом программы КОММод и нового строительства

**15-20** млрд руб.

прогнозный объём ремонтной программы генерирующих активов Группы в год

**≥ 5%**

EBITDA Margin внешних заказов

**≤ 10%**

доля субподряда в выручке единой ремонтно-сервисной компании на объектах Группы

# КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

Реализация программы инновационного развития и НИОКР

Участие в реализации приоритетных направлений развития науки, технологий и техники РФ

Проработка целесообразности участия в проектах ВИЭ

Мониторинг перспективных технологий, решений и продуктов

Электрогенерация и тепловой бизнес

Розничный бизнес

Внешнеторговая деятельность

Международная деятельность

Энергетическое машиностроение

Инжиниринг и ремонтно-сервисное обслуживание

Диверсификация бизнеса и инновации

Устойчивое развитие (ESG)

## Перспективные технологии (направления) в электроэнергетике



### ВИЭ

- Ветер
- Солнце
- Биогаз

### Распределенная энергетика

- Распределенная генерация
- Управление спросом

### Системы накопления энергии

- Механические (ГАЭС, CAES, пр.)
- Электрохимические (Li-ion, NaS, пр.)

### Электротранспорт

- Электрозаправочная инфраструктура

### Водородная энергетика

- Аккумулятор энергии с водородным циклом (hydrogen fuel cell)
- Преобразование водорода в метан – синтетический газ (SNG)

# КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ



Интер РАО присоединилась к Глобальному договору ООН, одобрила стратегические принципы ООН с фокусом на четырех целях для дальнейшей интеграции их в деятельность Группы (из 17 целей ООН в области устойчивого развития):



## ESG

<p>Внедрение механизмов анализа и оценки климатических рисков</p>	<p>Инвентаризация и сокращение объемов выбросов парниковых газов</p>	<p><b>TOP 15%–25%</b> Позиция компании в рейтингах RAEX Europe, Sustainalytics, CDP, ISS-Oekom относительно прочих российских компаний</p> <p><b>-7%</b> выбросы CO<sub>2</sub> на единицу объема производства э/э (2030 г. отн. 2019 г.)</p> <p><b>+6 политик</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Управление персоналом</li> <li>▪ Диверсификация персонала</li> <li>▪ Взаимодействие с местными сообществами</li> <li>▪ Права человека</li> <li>▪ Кодекс поведения поставщиков</li> <li>▪ Взаимодействие с клиентом</li> </ul>
<p>Повышение рейтинговых оценок путем улучшения качества публичных нефинансовых отчетов, соответствия их мировым требованиям</p>	<p>Проведение верификации годового отчёта и отчёта об устойчивом развитии в соответствии с рекомендациями Глобальной инициативы по отчётности (Global Reporting Initiative, GRI)</p>	
<p>Внедрение принципов устойчивого развития в ключевые бизнес-процессы</p>	<p>Внедрение лучших международных и российских практик в области устойчивого развития</p>	

Электрогенерация и тепловой бизнес

Розничный бизнес

Внешнеторговая деятельность

Международная деятельность

Энергетическое машиностроение

Инжиниринг и ремонтно-сервисное обслуживание

Диверсификация бизнеса и инновации

Устойчивое развитие (ESG)

# КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ



# КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ И ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ - КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ

## »» УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

Управление оборотным капиталом

Сокращение издержек и оптимизация финансового результата

Кредитная политика

Базовые принципы



## 1/8 Базовые принципы

Оптимальный уровень долга

Сокращение издержек и оптимизация финансового результата

Минимизация оборотного капитала

Централизованное казначейство

Централизованные сервисы

Единые принципы управления финансовыми рисками

Оптимальный уровень страховой защиты



## »» ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

Единое казначейство

Централизованные сервисы и общие центры обслуживания

Политика страхования рисков

Единые принципы управления финансовыми рисками

## »» УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

Управление оборотным капиталом

Сокращение издержек и оптимизация финансового результата

Кредитная политика

Базовые принципы

## 2/8 Кредитная политика



Долг/ЕБИТДА  $\leq 1,5x$

Диверсификация источников внешнего финансирования

Поддержание свободного внутреннего ресурса

Поддержание кредитного рейтинга на инвестиционном уровне\*



## »» ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

Единое казначейство

Централизованные сервисы и общие центры обслуживания

Политика страхования рисков

Единые принципы управления финансовыми рисками

\* при сохранении суверенного рейтинга на уровне не ниже BBB-

## »» УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

Управление оборотным капиталом

Сокращение издержек и оптимизация финансового результата

Кредитная политика

Базовые принципы

3/8

Сокращение издержек и оптимизация  
финансового результата



Программа сокращения издержек



Оптимизация операционных затрат



Концепция денежного потока



Оценка доходности с учётом неопределённости (риска)

Единые принципы дивидендной политики



Единое казначейство



Централизованные сервисы и общие центры обслуживания



Политика страхования рисков



Единые принципы управления финансовыми рисками

## »» ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

## »» УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

4/8

Управление оборотным капиталом

## »» ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

Управление оборотным капиталом



Программа снижения просроченной дебиторской задолженности



Единое казначейство

Сокращение издержек и оптимизация финансового результата



Управление дебиторской задолженностью, исходя из оценки вероятности дефолта и кредитного профиля контрагента



Централизованные сервисы и общие центры обслуживания

Кредитная политика



Оптимизация запасов с учётом оценки вероятности и сроков их технологического использования



Политика страхования рисков

Базовые принципы



Оптимизация сроков оплат с учётом временной стоимости денег



Единые принципы управления финансовыми рисками

## »» УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

Управление оборотным капиталом

Сокращение издержек и оптимизация финансового результата

Кредитная политика

Базовые принципы



5/8

Единые принципы управления финансовыми рисками

Взвешенный подход к оценке риска контрагента

Лимиты риска на банки-контрагенты и страховые компании/финансовые институты

Консолидированный подход к оценке риска на уровне Группы

Оценка финансового состояния и финансовой устойчивости компаний Группы

Стресс-тестирование и имитационное моделирование



## »» ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

Единое казначейство

Централизованные сервисы и общие центры обслуживания

Политика страхования рисков

Единые принципы управления финансовыми рисками

## »» УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

Управление оборотным капиталом

Сокращение издержек и оптимизация финансового результата

Кредитная политика

Базовые принципы

6/8

## Политика страхования рисков

Единые подходы к страхованию и централизованная оценка рисков Группы

Внедрение передовых продуктов страхового рынка с учётом специфики деятельности Группы (в частности D&O, BI/DSU, CYBER)

Минимизация финансовых потерь при реализации крупных инвестиционных проектов

- комплексное страхование строительно-монтажных работ
- страхование перерывов в производстве после ввода объекта в эксплуатацию

## »» ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

Единое казначейство

Централизованные сервисы и общие центры обслуживания

Политика страхования рисков

Единые принципы управления финансовыми рисками



## УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

7/8

Централизованные сервисы и общие центры обслуживания

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

Управление оборотным капиталом



Единая учётная политика



Единое казначейство

Сокращение издержек и оптимизация финансового результата



Повышение качества и скорости процессов



Централизованные сервисы и общие центры обслуживания

Кредитная политика



Оптимизация затрат



Политика страхования рисков

Базовые принципы



Внутренний контроллинг



Единые принципы управления финансовыми рисками

Прозрачность управленческой информации

# КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ И ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ - КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ

## »» УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

### 8/8 Единое казначейство

## »» ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

Управление оборотным капиталом



Централизация потоков и операций



Сокращение издержек и оптимизация финансового результата



Оптимизация сроков и стоимости размещения



Кредитная политика



Максимизация использования финансовых ресурсов Группы



Базовые принципы



Минимизация финансовых потерь и коррупционных рисков



Единое казначейство

Централизованные сервисы и общие центры обслуживания

Политика страхования рисков

Единые принципы управления финансовыми рисками

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ (вызовы)

Необходимость цифровизации ключевых бизнес-процессов для повышения операционной эффективности деятельности

Усиление конкуренции на рынках сбыта электрической энергии со стороны сетевых компаний, банков и телеком-операторов

Рост количества угроз информационной безопасности, а также ужесточение требований законодательства в области защиты информации и ужесточением наказания за нарушение требований

Инициативы государства в части построения цифровой экономики, курс на цифровизацию и импортозамещение

Несовершенство нормативно-правовой базы в части регулирования информационных и коммуникационных технологий

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ



- Построение системы управления рисками и угрозами в области информационной безопасности, создание центра противодействия кибер-атакам
- Реализация решений по защите критической информационной инфраструктуры в соответствии с требованиями законодательства
- Создание системы защиты обработки личных персональных данных клиентов

\* Не применимо, т.к. на текущий момент единый, централизованно управляемый SLA (соглашение об уровне предоставления услуг(и)) по Группе отсутствует.

\*\* Целевая модель 2030 года по степени централизации предоставляемых корпоративных ИТ-услуг подлежит отдельному рассмотрению органами управления Компании.

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

**01** Цифровизация существующих бизнес-процессов

**02** Мониторинг передовых цифровых технологий и анализ реализации потенциально влияющих на Группу смежных цифровых активностей

**03** Предложения новых услуг/сервисов для Группы с использованием современных цифровых решений

## ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



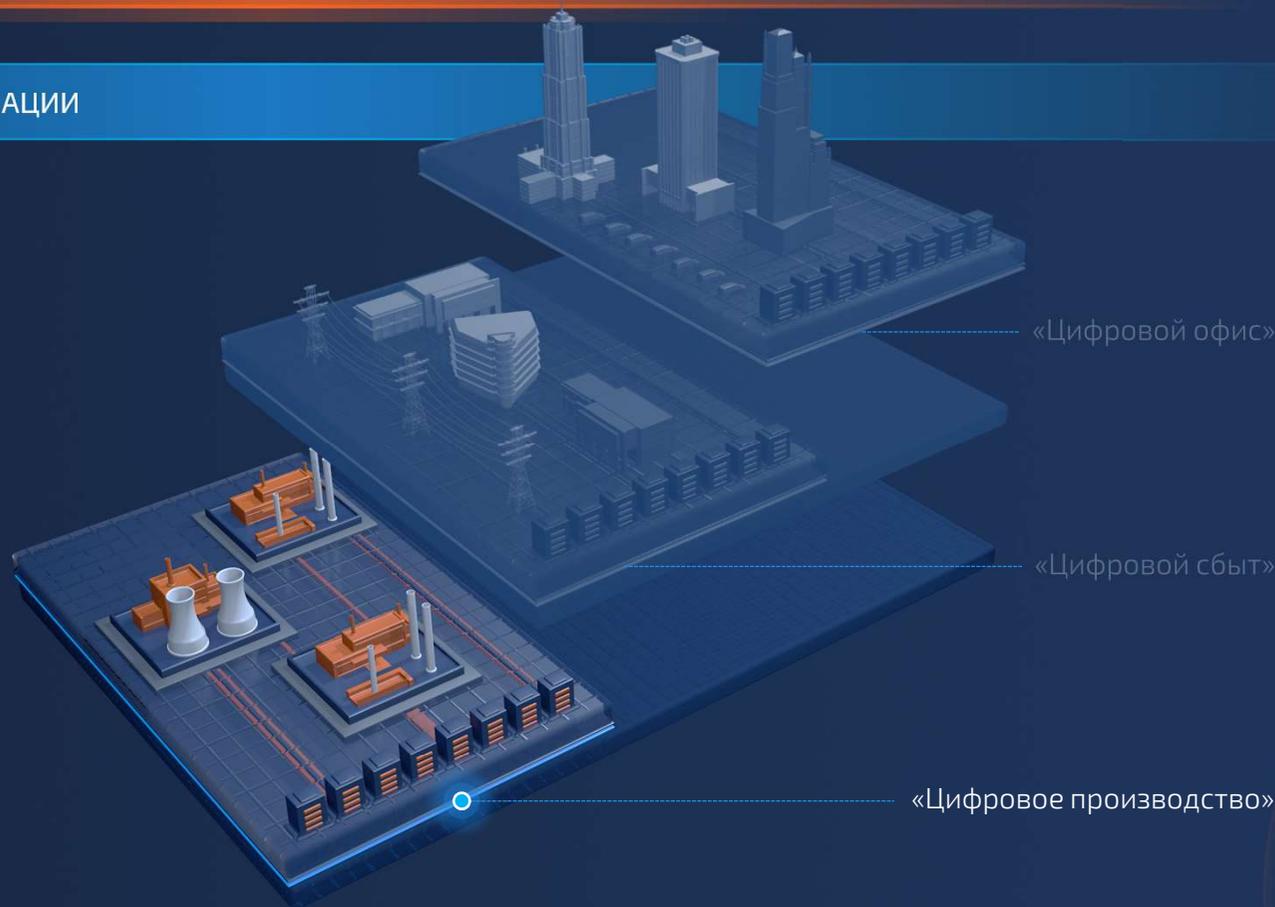
### «Цифровое производство»

Оптимизация режимов работы оборудования  
большие данные,  
цифровые двойники активов

Повышение эффективности персонала  
машинное зрение, IoT, доп. реальность,  
носимые устройства

Моделирование ОРЭМ  
большие данные,  
предикативный анализ

Контроль хода строительства  
средства объективного контроля:  
дроны, лазерное сканирование



«Цифровой офис»

«Цифровой сбыт»

«Цифровое производство»

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

**01** Цифровизация существующих бизнес-процессов

**02** Мониторинг передовых цифровых технологий и анализ реализации потенциально влияющих на Группу смежных цифровых активностей

**03** Предложения новых услуг/сервисов для Группы с использованием современных цифровых решений

## ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



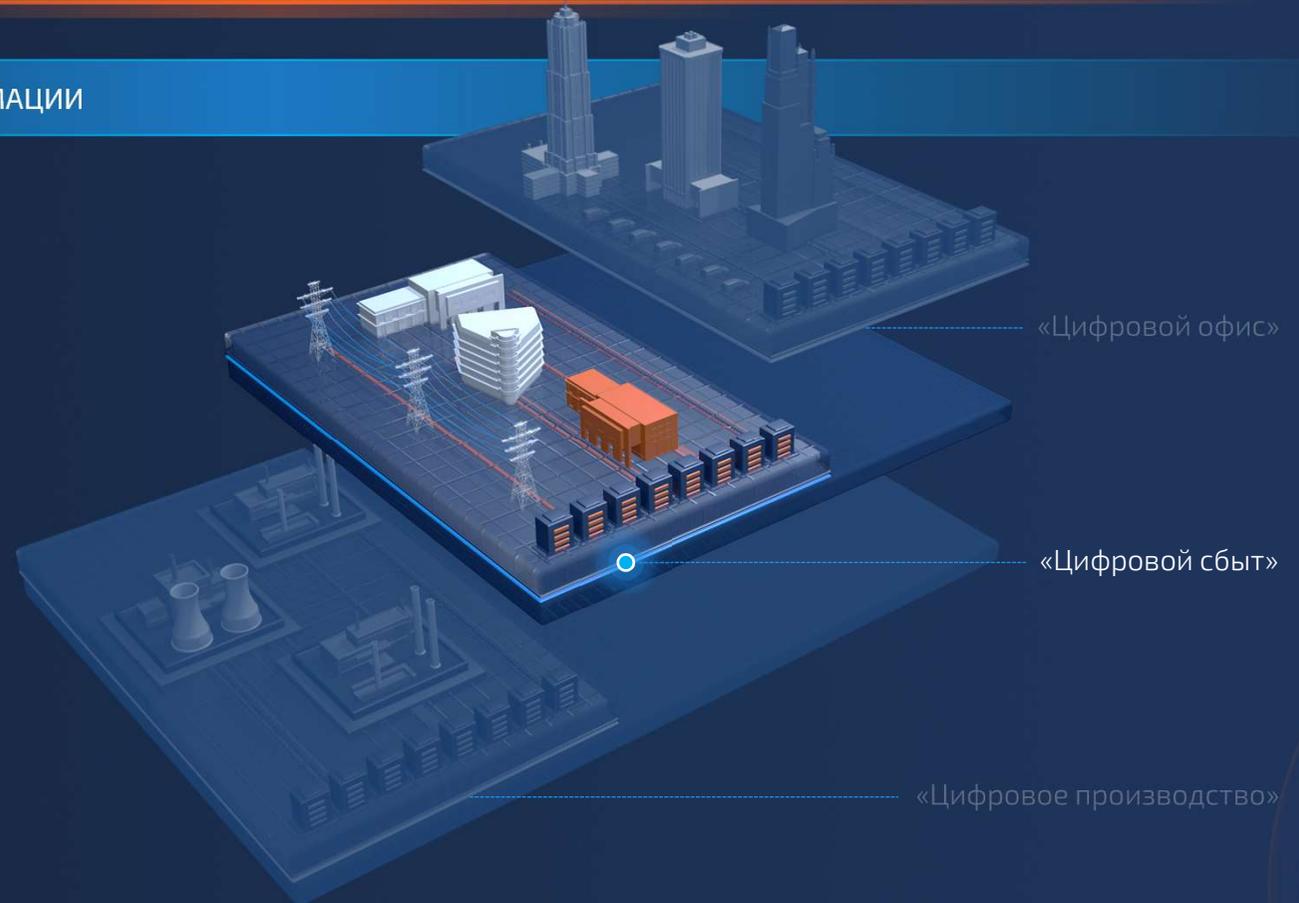
### «Цифровой сбыт»

Роботизация операций

Моделирование клиентского поведения большие данные, прогнозная аналитика

Удаленный сбор показателей и автоматизация предпроцессинга (IoT)

Создание единой цифровой платформы для реализации сервисов сбытового сегмента Группы



«Цифровой офис»

«Цифровой сбыт»

«Цифровое производство»

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

**01** Цифровизация существующих бизнес-процессов

**02** Мониторинг передовых цифровых технологий и анализ реализации потенциально влияющих на Группу смежных цифровых активностей

**03** Предложения новых услуг/сервисов для Группы с использованием современных цифровых решений

## ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



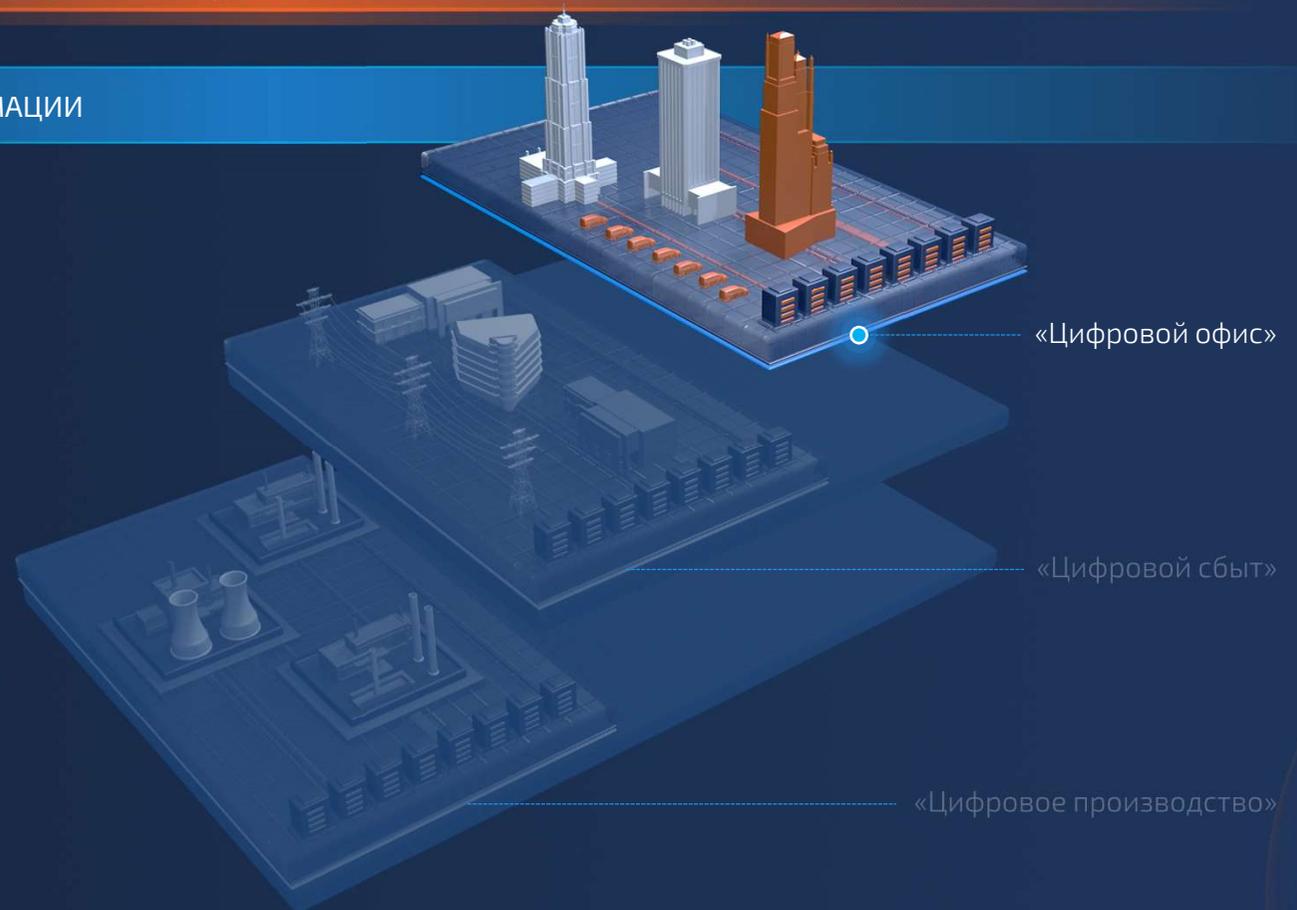
### «Цифровой офис»

Автоматизация рутинных операций

Расширенная аналитика

Внедрение ERP-системы

Внедрение инструментов работы в распределенной, удаленной, виртуальной рабочей среде



«Цифровой офис»

«Цифровой сбыт»

«Цифровое производство»

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

**01** Цифровизация существующих бизнес-процессов

**02** Мониторинг передовых цифровых технологий и анализ реализации потенциально влияющих на Группу смежных цифровых активностей

**03** Предложения новых услуг/сервисов для Группы с использованием современных цифровых решений

## ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

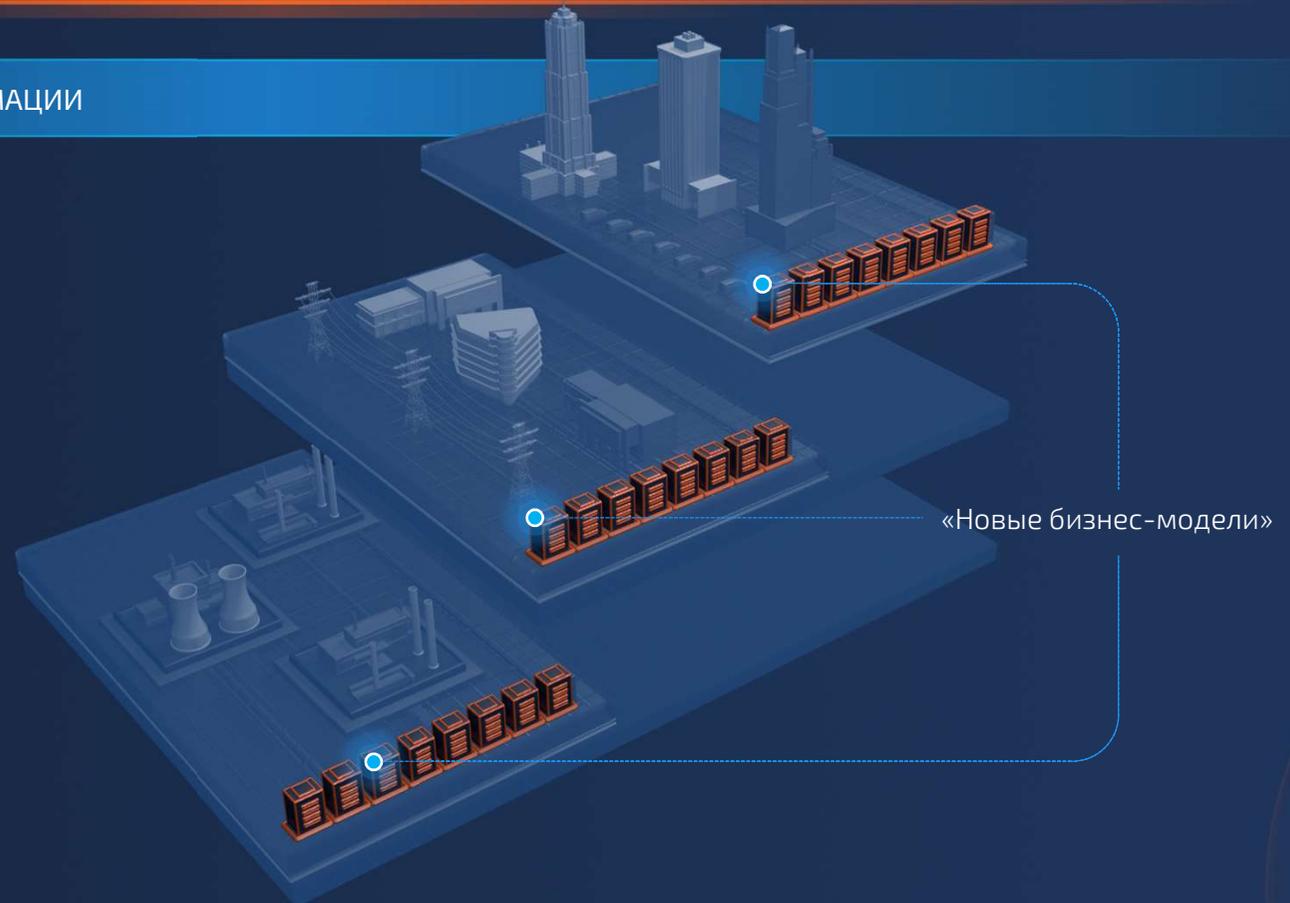


### «Новые бизнес-модели»

Создание единой цифровой платформы

Создание IoT платформы сбора энергоданных на базе собственного оператора связи

Разработка цифровых решений в области управления спросом, микрогенерации и виртуальных электростанций



«Новые бизнес-модели»

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

## СОЗДАНИЕ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ

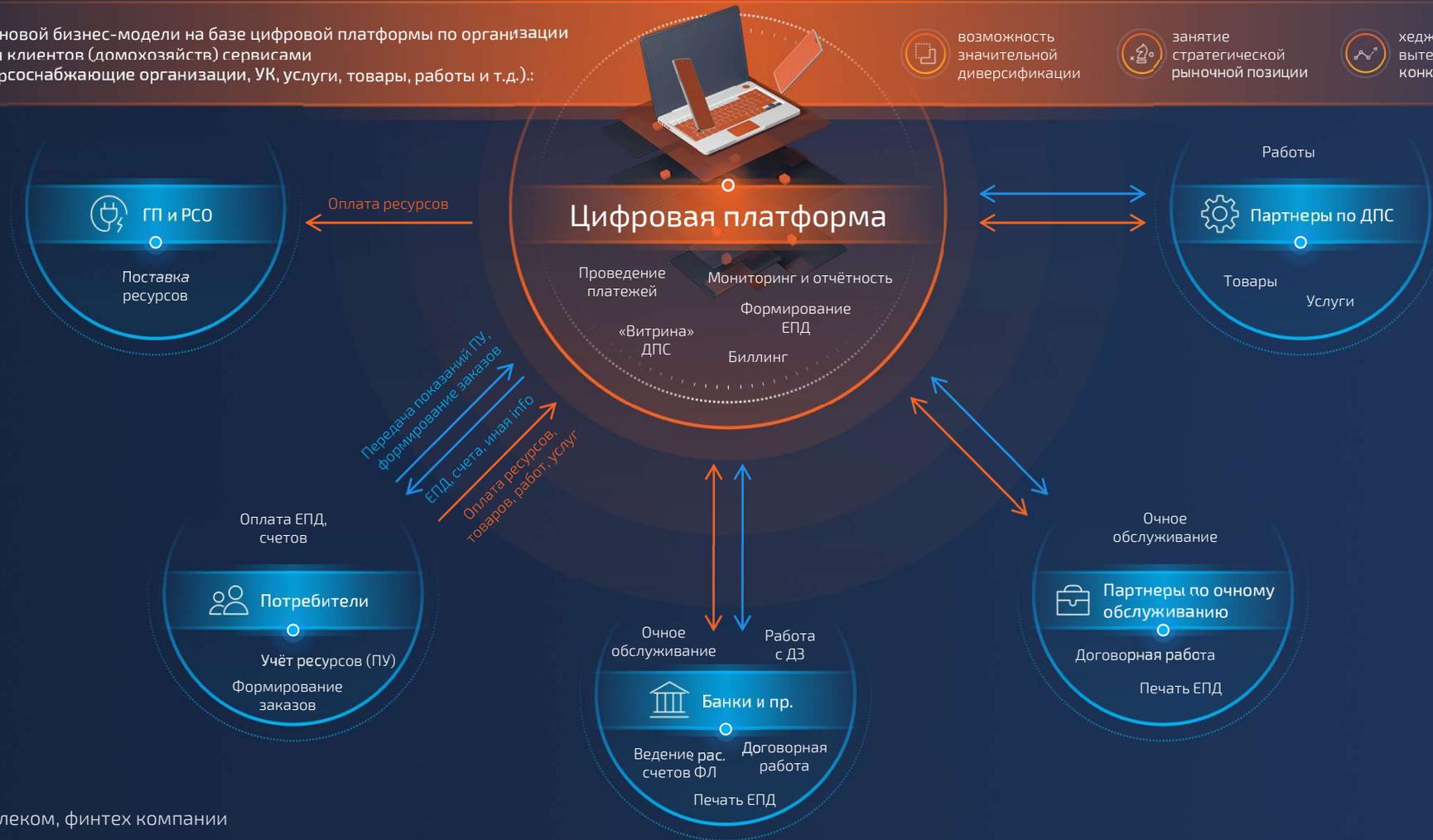
Реализация новой бизнес-модели на базе цифровой платформы по организации обеспечения клиента (домохозяйств) сервисами (банки, ресурсоснабжающие организации, УК, услуги, товары, работы и т.д.):

↑ Информационные потоки    ↑ Денежные потоки

возможность значительной диверсификации

занятие стратегической рыночной позиции

хеджирование рисков вытеснения с рынка конкурентами\*



\* Банки, телеком, финтех компании

# НОВЫЙ ЭТАП СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО»



# КЛЮЧЕВЫЕ АКЦЕНТЫ СТРАТЕГИИ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО» 2020-2030 ГГ.



## РОСТ СТОИМОСТИ

- Участие в программе модернизации ТЭС (КОММод)
- Эффективное использование накопленного инвестиционного ресурса
- Обеспечение сохранения / повышения эффективности функционирования активов Группы



## ЦИФРОВИЗАЦИЯ

- В сфере управления производственными активами и фондами
- Энергосбытовой деятельности
- Трейдинга и пр.



## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

- Энергетическое машиностроение
- Розничный бизнес
- Иные перспективные направления деятельности



## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

- Внедрение механизмов анализа и оценки климатических рисков
- Инвентаризация и сокращение объемов выбросов парниковых газов
- Улучшение положения Группы в международных рейтингах



# ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СВОБОДНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО РЕСУРСА

Поддержка со стороны государства, в т.ч. использование гос. кредитных программ



Обеспечение инвестиционно-привлекательного уровня дивидендных выплат



Оптимальный уровень долговой нагрузки «Интер РАО»



Экономическая эффективность (IRR>WACC, период окупаемости в соответствии с рыночной нормой)



Системный подход (занятие значимой доли на рынке или создание резервов для дальнейшего развития бизнеса)



Синергия с существующими активами



# ВОЗМОЖНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СВОБОДНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО РЕСУРСА



\* Накопленным итогом с гарантированной нормой инвестиционной доходности

\*\* С учётом создания необходимых информационных систем и инфраструктуры

## ЦЕЛЕВАЯ СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА

### Текущая структура акционерного капитала



○ 34,2%  
Free-float

● 29,6%  
Группа «Интер РАО Капитал»

○ 27,6%  
Группа «Роснефтегаз»

○ 8,6%  
ПАО «ФСК ЕЭС»

### Основные параметры целевой структуры акционерного капитала



Сохранение ключевого состава акционеров



Реализация возможных вариантов использования пакета акций, находящихся в собственности Группы:

- Формирование партнерства со стратегическим инвестором
- Использование в качестве валюты платежа в рамках M&A деятельности
- Долгосрочная программа мотивации менеджмента
- Иные варианты по решению Совета директоров Общества

# ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

## ВОЗМОЖНЫЙ УРОВЕНЬ ДИВИДЕНДНЫХ ВЫПЛАТ



## ПРИНЦИПЫ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ

<p><b>Рост объема дивидендных выплат</b></p>	<p><b>Инвестиционно-привлекательная доходность</b></p>	<p><b>Сбалансированность дивидендных выплат и инвестиционных планов</b></p>
<p>Увеличение совокупных дивидендных выплат за счёт повышения операционных и финансовых результатов текущего периметра активов, а также увеличения масштаба и диверсификации бизнеса Группы</p>	<p>Определение размера дивидендов в соответствии с международной и российской отраслевой практикой</p>	<p>Принятие решений об объеме дивидендных выплат в соответствии с инвестиционными планами Группы и наличием свободных денежных средств</p>

# ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРОГРАММА МОТИВАЦИИ (LTIP)

## Цели долгосрочной программы мотивации (LTIP)

- Обеспечение солидарной ответственности руководителей по достижению стратегических целей Группы
- Сближение финансовых интересов руководителей компании и акционеров
- Создание новых долгосрочных целевых показателей для топ-менеджеров и иных ключевых руководящих сотрудников с целью **повышения производительности труда и дальнейшего роста акционерной стоимости Группы**
- Сохранение «лучших кадров»
- Соответствие системы корпоративного управления Компанией **лучшим международным практикам**

## Возможные параметры реализации (LTIP)

**Ключевые руководители**  
ограниченный состав участников

**Акции / опцион / денежные средства**  
форма выплаты вознаграждения

## Долгосрочные ключевые показатели эффективности (KPI)

- **KPI 1.** **TSR**  
(Total Shareholder Return)
- **KPI 2.** **FCF**  
(Free cash flow)
- **KPI 3.** **Выполнение стратегических приоритетов**

\*Условие выплаты долгосрочного премирования - выполнение долгосрочных KPI

\*\*Расчёт показателей накопленным итогом

ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ  
НА ПЕРИОД ДО 2025 Г.  
С ПЕРСПЕКТИВОЙ ДО 2030 Г.



# ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ НА ПЕРИОД ДО 2025 Г. С ПЕРСПЕКТИВОЙ ДО 2030 Г.

## Стратегические цели

01

Сохранение  
и укрепление ведущих  
позиций в российской  
энергетике

02

Обеспечение лидерства  
среди российских  
энергокомпаний в области  
эффективности управления  
энергоактивами

03

Содействие энергетической  
безопасности  
и обеспечение  
стратегических интересов  
Российской Федерации

04

Рост акционерной  
стоимости, в том числе  
за счёт реализации  
проектов с использованием  
накопленного  
инвестиционного ресурса

# ВИДЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ\*



	2019	2025	2030
ЕБИТДА margin, %	~14%	≥13%	≥14%
Доля на российском розничном рынке, %	>18%	>18%	~20%
Объем внешнеторговых операций, млрд кВт*ч	~20,9	≥12,2	≥10,2
Объем использования инвест. ресурса накопленным итогом, млрд руб.	~23**	500	1 000
Эффективность реализуемых проектов	≥ WACC	≥ WACC	≥ WACC
Дивиденды, % ЧП по МСФО	25%	не менее 25%	не менее 25%

\* Все целевые показатели представлены по действующему контуру активов Интер РАО за исключением показателей выручка, ЕБИТДА и ЕБИТДА margin, которые приведены с учетом возможных сделок М&А и потенциальных проектов нового строительства ПГУ.

\*\* Инвестиционная программа в форме капитальных вложений в рамках текущего контура активов за 2019 г.



**ГРУППА «ИНТЕР РАО» –**  
ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ  
ХОЛДИНГ, ЛИДЕР  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ  
ОТРАСЛИ РФ

