

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

МИССИЯ КОМПАНИИ

Миссия «Интер РАО» заключается в содействии устойчивому развитию экономики и повышению качества жизни населения во всех регионах присутствия Компании за счёт обеспечения надёжного энергоснабжения, удовлетворения растущего спроса на электроэнергию и применения инновационных технологий и решений в области энергоэффективности и энергосбережения.

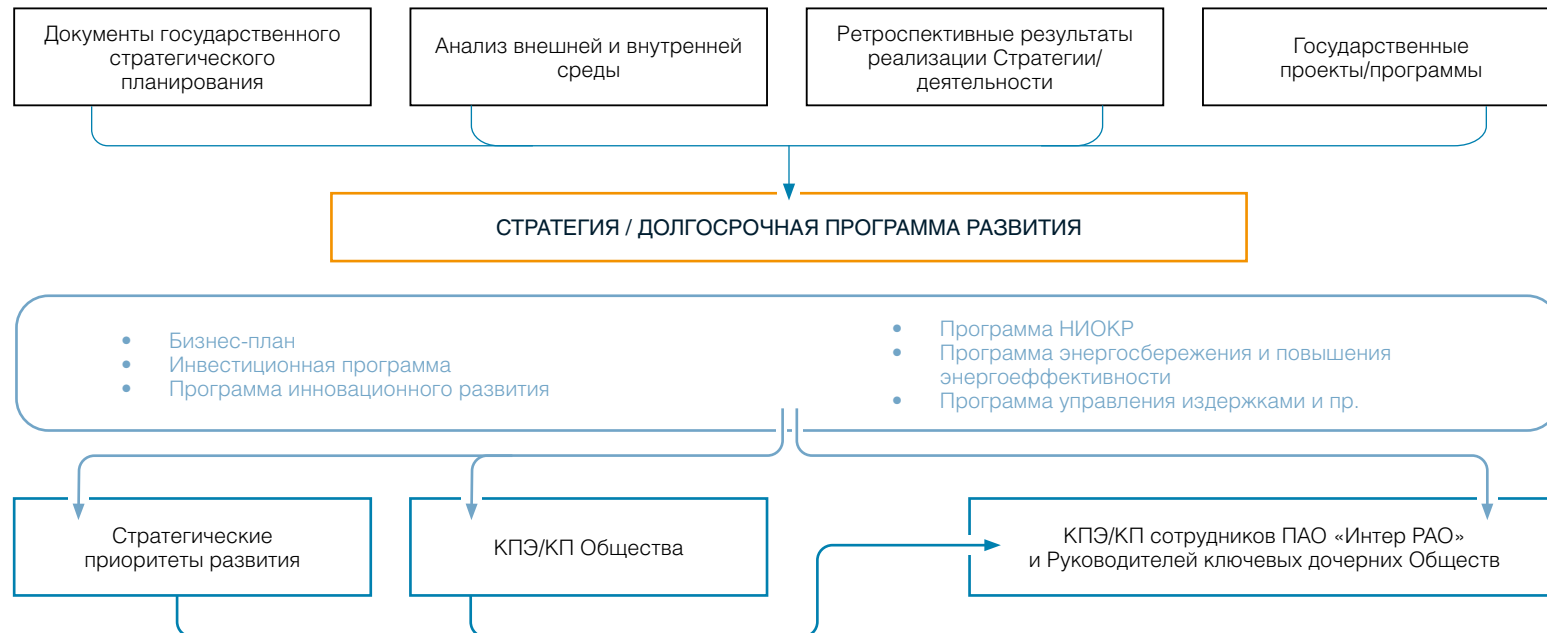
СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В 2010 г. Совет директоров «Интер РАО» утвердил Стратегию развития, в которой была поставлена задача к 2020 г. обеспечить достижение лидерских позиций в российской энергетике и расширить присутствие на международных рынках.

Актуализированная Стратегия «Интер РАО» на период до 2020 г. (далее также Стратегия) была утверждена решением Совета директоров ПАО «Интер РАО» 13.03.2014¹. В декабре 2014 г. Стратегия была вынесена на рассмотрение Правительственной комиссией по вопросам развития электроэнергетики в качестве Долгосрочной программы развития и одобрена без изменений².

Стратегия включает в себя целевое видение, миссию, стратегические цели и консолидированные показатели Группы на горизонте до 2020 г., а также перечень приоритетных направлений развития, ключевых мероприятий, целевых стратегических показателей и их значений в разрезе указанных направлений развития.

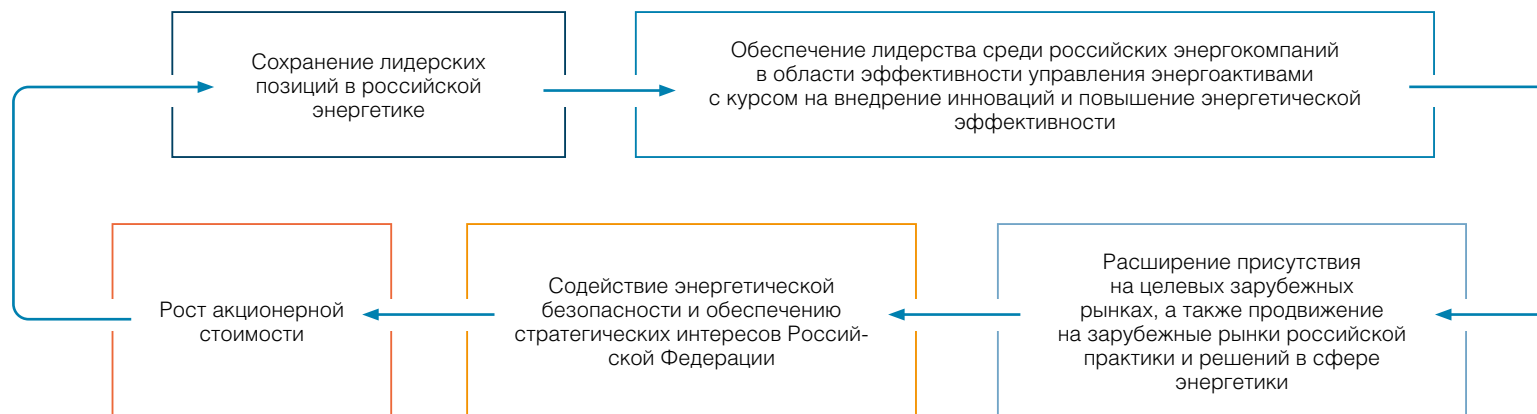
Цель Стратегии для «Интер РАО» к 2020 г. – стать глобальной компанией, одним из ключевых игроков на мировом энергорынке и лидером энергетической отрасли Российской Федерации, обеспечивающим наиболее эффективное управление активами.



¹ Протокол от 17.03.2014 № 110.

² Протокол от 27.12.2014 № 18.

Стратегические цели Группы



Итоги реализации Стратегии

В настоящее время ключевые стратегические показатели Стратегии 2020 г. в целом достигнуты. На предыдущем этапе развития «Интер РАО» прошло путь от оператора внешнеторговой деятельности на рынке электроэнергетики (мощности) до диверсифицированного энергетического холдинга, владеющего и управляющего активами различных типов на внутреннем и внешнем рынках. В 2010 г. акционерами «Интер РАО» принято решение о масштабной дополнительной эмиссии акций, положившее начало новому этапу развития Компании.

За период 2010–2014 гг. Компания существенно прирастила активы в рамках масштабной программы консолидации и M&A активности, в том числе:

- с 2011 г. «Интер РАО» приобрело ряд бытовых компаний. Крупнейшие сделки: АО «Мосэнергосбыт», ООО «РН-Энерго», АО «Петербургская бытовая компания»;
- в 2012 г. Группа «Интер РАО» консолидировала генерирующие и теплосетевые активы Республики Башкортостан (ООО «БГК», ООО «БашПТС»);
- в 2013 г. Группой совместно с региональными органами власти были учреждены расчётные центры в крупнейших регионах РФ:

ООО «МосОблЕИРЦ» (Московская область), АО «ЕИРЦ Ленинградской области».

В 2014–2019 гг. увеличилось присутствие «Интер РАО» на розничном рынке электроэнергии и мощности:

- АО «Петербургская бытовая компания» получила статус гарантирующего поставщика электроэнергии в Омской области;
- ООО «Орловский энергосбыт» получил статус гарантирующего поставщика электроэнергии в Орловской области;
- приобретен гарантирующий поставщик электроэнергии на территории Республики Башкортостан (ООО «ЭСКБ»);
- получены статусы гарантирующего поставщика электроэнергии на территориях Владимирской и Вологодской областей.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИИ 2020 Г.

В ЦЕЛОМ ДОСТИГНУТЫ

Сформирована команда менеджмента, которая обеспечила эффективное управление деятельностью Компании с фокусом на повышение операционной эффективности, оптимизацию состава активов и рост капитализации Компании:

- с 2010 г. введено около 6,5 ГВт новой эффективной мощности, включая ввод порядка 5,7 ГВт по ДПМ;
- обеспечено эффективное участие в конкурсных отборах проектов модернизации генерирующих объектов тепловых электростанций;
- за период с 2010 по 2019 г. выведено около 3,7 ГВт неэффективной мощности;
- на завершающей стадии находится проект по обеспечению энергетической безопасности Калининградской области;
- обеспечена реализация программы снижения издержек и повышения операционной эффективности активов;
- заключён долгосрочный договор на поставку газа;
- организовано эффективное взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти Российской Федерации, Группа активно участвует в процессе разработки нормативно-правовой базы отрасли по ключевым направлениям деятельности;
- по состоянию на конец 2019 г. сформирована сильная финансовая позиция, Компания имеет доступ к рынкам долгового и акционерного капитала;
- за период 2011–2018 гг. обеспечена продажа миноритарных пакетов акций компаний стоимостью более 130 млрд руб., реализована сделка по продаже пакета акций «Иркутскэнерго» стоимостью около 70 млрд руб.;

- в рамках оптимизации состава активов осуществлён выход из активов в Армении, Грузии, Казахстане и Турции;
- обеспечен рост капитализации Компании более чем в 6 раз с 2014 г.

Факторы инвестиционной привлекательности

- Чёткая стратегия развития с фокусом на повышение операционной эффективности и оптимизацию затрат.
- Высококласная и мотивированная команда менеджмента, нацеленная на создание и рост акционерной стоимости.
- Применение международных стандартов устойчивого развития.
- Сильная динамика операционно-финансовых результатов и надёжный кредитный портфель.
- Высокий уровень корпоративного управления.
- Ясные перспективы роста и существенный денежный поток после завершения инвестиционного цикла и программы модернизации.
- Эффективное управление рисками и внутренний контроль.

Наименование	2010	2014	2019	Цели Стратегии 2020
ЕБИТДА, млрд руб.	22,8 ¹	56,3 ²	141,5	>100
ЕБИТДА margin, %	28,2 ¹	7,6 ²	13,7	>8,7
Установленная электрическая мощность, МВт	20,6	35,0	31,9	>34,6
Доля на российском розничном рынке, %	0,0	15,8	18,3	>16,0
Объём внешнеторговых операций, млрд кВт•ч	21,6	17,5	20,9	>10,7
Дивиденды, % от чистой прибыли по МСФО	1,2	1,1	25,0	≥25

¹ Данные за 2010 г. представлены на основании финансовой отчётности Группы по МСФО за 2010 г. (до учета ретроспективного пересчёта данных в связи с приобретением в 2011 г. компаний под общим контролем). Данные за 2010 г. не были ретроспективно пересчитаны в связи со вступлением в силу новых стандартов МСФО и изменений к ним за период с 2013 по 2019 г., а также в связи с изменением методики расчёта показателя ЕБИТДА в 2015 г. и приобретением компании под общим контролем в 2016 г.

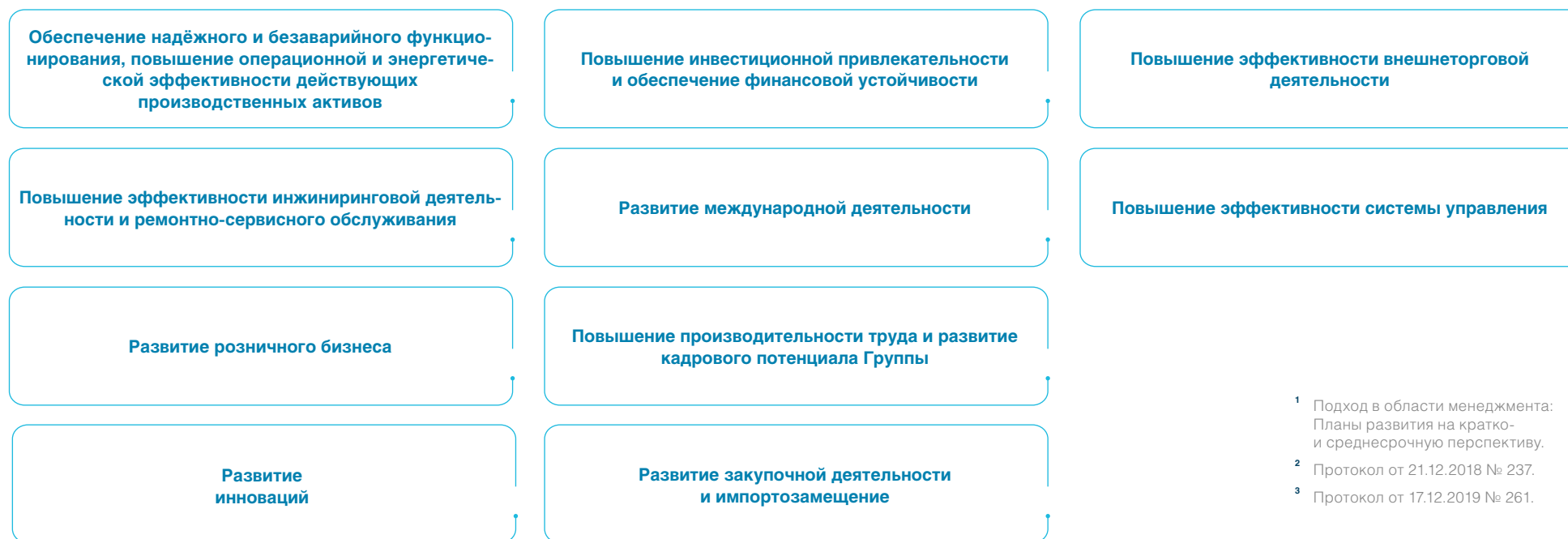
² Данные за 2014 г. не были ретроспективно пересчитаны в связи с приобретением компании под общим контролем в 2016 г., а также в связи со вступлением в силу новых стандартов МСФО с 2018 г.

Приоритеты развития на 2019 и 2020 гг. [GRI 103¹]

Контроль хода реализации Стратегии осуществляется через ежегодное формирование Стратегических приоритетов развития, представляющих собой набор стратегически важных и приоритетных задач верхнего уровня, включая количественные показатели и программные мероприятия в разрезе направлений деятельности «Интер РАО». Стратегические приоритеты развития также позволяют установить взаимосвязь мотивации Генерального директора и членов Правления и системы стратегического управления. Оценка степени реализации Стратегии за отчётный период осуществляется Советом директоров посредством утверждения про-аудированного независимым аудитором ежегодного Отчёта о реализации стратегических приоритетов развития Общества.

Стратегические приоритеты на 2019 г. утверждены Советом директоров ПАО «Интер РАО» 21.12.2018². Стратегические приоритеты на 2020 г. утверждены Советом директоров ПАО «Интер РАО» 17.12.2019³ и в целом не претерпели изменений по сравнению с приоритетами на 2019 г.

Стратегические приоритеты на 2020 г.



¹ Подход в области менеджмента: Планы развития на кратко- и среднесрочную перспективу.

² Протокол от 21.12.2018 № 237.

³ Протокол от 17.12.2019 № 261.

Реализация Стратегии в 2019 г.

Направление деятельности	Ключевые стратегические инициативы	Основные достижения за 2019 г.
Генерация и тепловой бизнес	Обеспечение надёжности, безопасности и технологического развития	<p>Реализованы необходимые мероприятия технического перевооружения и реконструкции, ремонт и техническое обслуживание на 2019 г., направленные на обеспечение надёжности и безопасности производственных активов.</p> <p>По итогам отбора проектов модернизации на 2022–2025 гг. отобраны проекты «Интер РАО» мощностью 6,7 ГВт.</p>
	Вывод из эксплуатации неэффективных генерирующих мощностей	Обеспечен вывод из эксплуатации устаревшего неэффективного генерирующего оборудования установленной мощностью около 600 МВт.
	Повышение операционной эффективности производственных активов	Реализованы мероприятия 2019 г. программ энергосбережения и повышения энергоэффективности.
Топливообеспечение	Топливообеспечение генерирующих объектов Группы	Обеспечено увеличение поставки угля ООО «Угольный разрез» для Филиала АО «Интер РАО – Электрогенерация» «Гусиноозёрская ГРЭС» до 2,2 млн т. Относительно 2018 г. рост составил 10,4%.
	Расширение зоны деятельности Группы	Обеспечена интеграция ООО «Северная бытовая компания» в Группу «Интер РАО» на территории Вологодской области. Доля Группы на российском розничном рынке к концу года составила 18,3%.
Розничный бизнес в России	Предложения по развитию нормативной базы модели розничных рынков	Сформированы предложения в подзаконные акты в связи изменениями по учету электроэнергии в многоквартирных домах. Обеспечено участие экспертов в создании/корректировке НПА в части развития агрегаторов спроса, развития рынков электромобилей и пр.
	Достижение синергетического эффекта для энергосбытовых компаний в регионах присутствия генерирующих активов Группы	Созданы ЕИРЦ Томской области и ЕИРЦ Республики Башкортостан, осуществляющие функцию очного и дистанционного обслуживания клиентов физических лиц, как объединенной клиентской сети на территории присутствия.
	Расширение перечня дополнительных сервисов	Энергосбытовыми компаниями Группы обеспечена реализация мероприятий по развитию и продвижению дополнительных сервисов. Рост прибыли от данных сервисов по сравнению с 2018 г. составил 16,7%.

Направление деятельности	Ключевые стратегические инициативы	Основные достижения за 2019 г.
Внешнеторговая деятельность	Закрепление существующих позиций единого российского оператора экспорта/импорта	<p>Совокупный объём внешнеторговых операций ПАО «Интер РАО» с учётом агентских договоров с АО «ВЭК» (100% дочерняя компания ПАО «Интер РАО») составил около 20,9 млрд кВт•ч.</p> <p>В 2019 г. «Интер РАО» создана компания, которая, являясь участником энергорынка Грузии, осуществляет закупки электроэнергии из России и её последующую реализацию на внутреннем рынке Грузии.</p>
Международная деятельность	Реализация присутствия на зарубежных рынках	<p>Подписано соглашение с кубинской государственной электроэнергетической компанией Energoimport по дорожной карте реализации проекта капитального ремонта 10 блоков единичной установленной мощностью 100 МВт на трёх кубинских ТЭС.</p>
Инжиниринг	Развитие компетенций по направлениям: генеральный подряд, проектная деятельность, пусконаладочные работы и пр.	<p>Реализуется проект строительства ТЭС в Калининградской области. В 2019 г. завершено строительство и введена в эксплуатацию Прегольская ТЭС мощностью 455,2 МВт.</p> <p>ООО «Интер РАО – Инжиниринг» в консорциуме с ООО «Комплексные энергетические решения» осуществляет строительство Гуковской ВЭС в Красносулинском районе Ростовской области мощностью 98,8 МВт.</p>
Инновации	Реализация программы инновационного развития и НИОКР	<p>20.12.2019 Совет директоров ПАО «Интер РАО» утвердил новую программу инновационного развития на 2020–2024 гг. с перспективой до 2029 г.</p> <p>В рамках Программы инновационного развития и НИОКР Группой реализованы мероприятия по направлениям: повышение энергоэффективности и экологичности производства, освоение новых технологий на производстве, внедрение систем контроля качества, совершенствование организации инновационной деятельности, развитие взаимодействия с субъектами инновационной среды и др.</p>
Оптимизация структуры активов		<p>ПАО «Интер РАО» завершило сделку по продаже 50 % акций АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2», совместного предприятия в Республике Казахстан, Фонду национального благосостояния «Самрук-Казына». Сумма сделки составила 25 млн долл. США.</p> <p>«Интер РАО» консолидировала 100% акций ПАО «Томскэнергосбыт».</p>

Аудит реализации Стратегии

Аудитором ООО «Эрнст энд Янг» проведена проверка Отчёта о реализации Стратегических приоритетов развития Группы «Интер РАО» за 2019 г., по результатам которой Группе «Интер РАО» предоставлен Отчёт об аудите Отчёта о реализации Стратегических приоритетов развития Группы «Интер РАО» за 2019 г. содержащий подтверждение того, что на основании проведённых процедур не были обнаружены факты, которые позволяли бы полагать, что информация в Отчёте не отражается достоверно во всех существенных аспектах:

- результаты деятельности Группы по реализации СПР и выполнение стратегических показателей за 2019 г.;
- причины невыполнения показателей и задач, включённых в СПР, и отклонений фактических значений показателей результатов деятельности Группы от предусмотренных СПР на 2019 г.

В целом Стратегические приоритеты развития «Интер РАО» признаны выполненными.

Стратегия развития на новый долгосрочный период

Установленные целевые стратегические показатели действующей Стратегии «Интер РАО» на период до 2020 г. в целом достигнуты, её стратегический цикл подходит к завершению.

В 2019 г. менеджментом Компании было принято решение о запуске работы по подготовке актуализированной Стратегии «Интер РАО». Документ разрабатывается на период до 2025 г. с перспективой до 2030 г. Ожидаемый срок вынесения Стратегии на рассмотрение Совета директоров – май 2020 г.

В обновлённой Стратегии / Долгосрочной программе развития найдут отражение актуальные факторы и события в отрасли:

- современное технологическое развитие энергетической отрасли;
- одобренная Правительством Российской Федерации программа модернизации теплоэлектростанций;
- заданный государством тренд на цифровизацию экономики, в том числе в энергетической отрасли; имеющийся потенциал повышения эффективности бизнес-процессов в Группе с использованием цифровых технологий;
- присоединение Компании к Глобальному договору ООН и продвижение целей устойчивого развития в Группе «Интер РАО» и за её пределами;
- значительный накопленный финансовый ресурс Группы.

Сравнение уровня достижения КПЭ

Наименование годовых КПЭ	Коэффициент достижения показателя/цели за 2017 г.	Коэффициент достижения показателя/цели за 2018 г.	Коэффициент достижения показателя/цели за 2019 г.	Изменение к 2018 г., %
Рентабельность собственного капитала (ROE)	1,2	1,2	1,2	0
ЕБИТДА/чел.	1,1	1,2	1,2	0
Операционный денежный поток	1,09	1,2	1,2	0
Выполнение инвестиционной программы	1,2	1,2	1,2	0
Выполнение интегрального инновационного показателя	1,19	1,14	1,13	-0,88 %
Рентабельность инвестиций акционеров (TSR)	1,0	1,2	1,0	-20 %

Отчёт о выполнении ключевых показателей эффективности

Одним из механизмов реализации стратегических целей «Интер РАО» является система ключевых показателей эффективности (КПЭ). Основные задачи системы КПЭ заключаются в оценке достижения стратегических целей Общества, в мониторинге и контроле реализации Стратегии, создании должной мотивации руководства Общества с учётом ориентации на достижение целевых стратегических показателей.

Перечень и значения КПЭ определяются на основании утверждённых бизнес-плана и Стратегических приоритетов развития. Целевые значения КПЭ для Генерального директора и членов Правления Общества утверждаются Советом директоров. По окончании года Совет директоров Общества рассматривает вопрос о выполнении КПЭ и контрольных показателей (КП) за соответствующий период на основании рекомендаций Комитета по номинациям и вознаграждениям. Подробная информация о системе КПЭ представлена в отчёте о корпоративном управлении Годового отчёта.

По итогам 2019 г. КПЭ выполнены.

Программа инновационного развития [GRI 103¹]

Согласно действующей системе управления в «Интер РАО» обеспечена интеграция системы стратегического управления с системами бизнес-планирования, в том числе посредством детализации Стратегии в рамках соответствующих ключевых программ.

Программа инновационного развития ПАО «Интер РАО» является документом долгосрочного планирования и управления, интегрированным в систему стратегического планирования и развития Компании. Программа инновационного развития на период до 2020 г. с перспективой до 2025 г. утверждена Советом директоров 28.10.2016².

**По итогам 2019 г.
КПЭ выполнены.**

¹ Подход в области менеджмента: Планы развития на кратко- и среднесрочную перспективу.

² Протокол от 31.10.2016 № 183.

Оценка достижения плановых значений КПЭ Программы инновационного развития в 2017–2019 гг.

Наименование КПЭ, ед. изм.	Факт за 2017 г.	Факт за 2018 г.	План на 2019 г.	Факт за 2019 г.
1 Выбросы CO ₂ на единицу генерируемой электроэнергии, г CO ₂ / кВт•ч	582,55	575,17	575,77	551,83
2 Удельный расход условного топлива на отпуск электрической энергии, г / кВт•ч	307,74	302,0	305,45	297,06
3 Удельный расход условного топлива на отпуск тепловой энергии, кг/Гкал	144,13	144,36	143,30	144,9
4 Доля выполненных проектов НИОКР, рекомендованных к внедрению на объектах Группы, %, не менее	100	100	85	100
5 Доля инновационных решений, внедренных компаниями Группы, от общего количества инновационных решений, рекомендованных к внедрению ¹ , %, не менее	10	11,0	12,1	13,8
6 Количество объектов интеллектуальной собственности (ОИС), единиц не менее	22	30	24	31
7 Количество заявок, предлагаемых в Программу НИОКР, единиц	241	246	250	259
8 Количество персонала на 1 МВт установленной мощности, чел./МВт	0,705	0,6	0,78	0,50 ²
9 Прибыль от продаж дополнительных платных сервисов на розничном рынке, тыс. руб. / год	942 075	1 091 675	593 563	1 269 177 ³
10 Доля расходов на НИОКР по отношению к выручке Группы, %	0,03	0,05	0,39	0,03
11 Доходы Группы на сотрудника, тыс. руб. / год	28 214	26 957	24 890	28 901 ²
12 Средний эксплуатационный КПД, %	40,22	40,66	40,22	41,36 ²
13 Доля мощности новых прогрессивных технологий в общей мощности ТЭС Группы, %	18,76	19,5	17,48	22,08 ⁴
КПЭ в составе интегрального КПЭ инновационной деятельности				
1 Количество объектов интеллектуальной собственности (ОИС), единиц не менее	22	30	29	31
2 Доля затрат на НИОКР по отношению к выручке генерирующих активов Группы, %	0,11	0,14	0,1	0,12
3 Доля мощности новых прогрессивных технологий в общей мощности ТЭС Группы, %	18,76	19,5	20,41	22,08 ⁴
4 Качество разработки (актуализации) ПИР / выполнения ПИР, %	81,2	88,36	100	>90 ⁵

¹ Показатель является индикативным.

² Без учёта Экибастузской ГРЭС-2.

³ Без учёта ООО «ЭСКБ», ООО «Петроэлектросбыт», ООО «Энергосбыт Волга», ООО «ССК». Компании не входили в контур утверждённой ПИР в 2019 г.

⁴ С учётом ввода Калининградской генерации и выбытия Экибастузской ГРЭС-2.

⁵ Прогнозное значение.

20.12.2019 Совет директоров утвердил новую Программу инновационного развития на 2020–2024 гг. с перспективой до 2029 г., актуализированную с учётом результатов сопоставления уровня технологического развития Компании с ведущими компаниями-аналогами, в том числе зарубежными. Её основные цели:

- формирование конкурентных преимуществ «Интер РАО» в целях сохранения лидерских позиций в российской энергетике и обеспечения роста стоимости Компании;
- содействие инновационному развитию энергетики Российской Федерации;
- повышение надёжности, безопасности и качества энергоснабжения потребителей и клиентоориентированности предлагаемых сервисов.

Наука и инновации – важнейшее условие развития Группы

Риск-аппетит: «Интер РАО» финансирует научно-технические разработки.

Программа также предусматривает:

- развитие партнёрства в сферах образования и науки;
- развитие взаимодействия со сторонними организациями, применение принципа «открытых инноваций»;
- развитие внешнеэкономической деятельности и международного сотрудничества в инновационной сфере;
- развитие механизмов социальной ответственности;
- концептуальные положения цифровой трансформации ПАО «Интер РАО».

Обновлённая система КПЭ и целевые значения Программы инновационного развития на 2020–2024 гг. с перспективой до 2029 г. определены исходя из результатов проведённого технологического аудита и бенчмаркинга, а также с учётом требований программных документов Российской Федерации. С паспортом актуализированной Программы инновационного развития на 2020–2024 гг. с перспективой до 2029 г. можно ознакомиться по ссылке https://www.interrao.ru/upload/Pasport_PIR_IRAO_05.022020.pdf.

Одним из инструментов, обеспечивающих реализацию Программы инновационного развития в 2019 г., как и в прошлые годы, являлась реализация Программы НИОКР «Интер РАО».

Основной целью Программы НИОКР является обеспечение конкурентных преимуществ Группы и достижение ею научно-технологического лидерства в отрасли за счёт разработки и внедрения инновационных решений, в том числе передовых технологий, соответствующих мировому уровню и государственной политике Российской Федерации в энергетической отрасли.

В 2019 г. достижение двух из четырёх целевых показателей, входящих в состав интегрального ключевого показателя эффективности инновационной деятельности Группы (ИКПЭ), обеспечивали следующие результаты Программы НИОКР:

- объём освоенных финансовых средств;
- число объектов интеллектуальной собственности (ОИС) или результатов интеллектуальной деятельности (РИД).

Для достижения указанных целей в 2019 г., как и в прошлые годы, реализовывались проекты НИОКР по следующим направлениям:

1. Разработка передовых энергетических технологий, определяющих современный научно-технологический прогресс в отрасли:
 - разработка и внедрение системы анализа и прогнозирования технического состояния оборудования энергоблока ст. № 2 Пермской ГРЭС с целью повышения качества планирования технологических воздействий на оборудование (техническое обслуживание, ремонт, реконструкция, модернизация).
2. Повышение энергетической эффективности действующего оборудования, его надёжности и безопасности, улучшение экологических показателей:
 - исследование возможности замещения химических реагентов, масел, использующихся на энергообъектах Группы, производимых в Европе и США, на материалы, производимые на территории России, стран – участников БРИКС, ШОС;
 - разработка инструкций по ремонту сварных соединений трубных систем котлов и трубопроводов из сталей марок Ря-91/ДИ-82 с помощью сварки;
 - разработка инструкции по оценке состояния металла и продлению срока службы металла основных элементов зарубежных энергетических газотурбинных установок;
 - проведение исследований с разработкой инновационных технических решений по реконструкции ИМВ-50 Уфимской ТЭЦ-2 с целью достижения производительности не менее 60 т/ч обессоленной воды (Уфимская ТЭЦ-2 ООО «БГК»);
 - проведение исследований с разработкой инновационных технических решений по технологии очистки поверхностей нагрева подогревателей высокого давления турбоагрегатов с учётом химического состава отложений (СтТЭЦ ООО «БГК»).

3. Разработка организационных и маркетинговых инноваций, развитие человеческого капитала, как фактора, определяющего вектор инновационного развития:

- разработка и внедрение на станциях тренажёрных комплексов с математическими моделями, имитирующими работу оборудования ТЭС.

Развитие и управление информационными технологиями

Деятельность в области развития информационных технологий и цифровизации направлена на поддержку достижения стратегических целей «Интер РАО» путём создания корпоративной системы управления ИТ, охватывающей в интегрированной цифровой информационной среде все бизнес-процессы и имеющей в качестве центральных объектов клиента и производственный актив.

Техническая политика в области ИТ, утверждённая 09.02.2017, устанавливает принципы по расширению применения отечественных ИТ-решений и снижению технологической зависимости от импорта. В связи с принятым курсом на импортозамещение и переход на отечественное программное обеспечение построение целевого ИТ-ландшафта ведётся как комплекс унифицированных информационных систем, дополняющих друг друга по функциональности, совместимых в части используемых основных данных (справочников и классификаторов), объединённых единой системой аналитики и прогнозирования, а также единым подходом/технологиями обмена данными.

В целях обеспечения общей надёжности целевой ИТ-ландшафт строится из общекорпоративных систем и интегрированных с ними дивизиональных систем, включая элементы корпоративной системы информационной безопасности. Интеграция обеспечивается за счёт использования единого набора справочников и классификаторов, типовых интеграционных решений, а также применения унифицированных методик сбора и обработки первичных данных.

Обучение Совета директоров

В 2019 г. в рамках Программы обучения и развития для членов Совета директоров проведён семинар по теме «Цифровизация». Представлена информация о цифровизации энергетической отрасли, цифровизации в «Интер РАО», ключевых достижениях проекта в области оптимизации сбора дебиторской задолженности с физических лиц, а также рисках кибербезопасности цифровой трансформации.

В 2019 г. завершён проект «Тиражирование системы «1С»: Зарплата и управление персоналом» на 22 компании Группы, который занял второе место в номинации «Лучший проект года – 2019» в категории «Большие и мегапроекты» конкурса «Проектный Олимп», проводимого ежегодно Аналитическим центром при Правительстве РФ. Проект «Перевод компонентов АСУД на импортозамещенную конфигурацию» одержал победу на конкурсе в номинации «Управление проектами в сфере цифровизации и информационных технологий».

В 2019 г. продолжилась централизация ИТ-инфраструктуры на базе специализированной ИТ-компании Группы. 80 % дочерних обществ Компании интегрированы в единую систему службы каталогов и электронной почты. Особое внимание уделено развитию централизации управления сетевым и серверным оборудованием. ИТ-инфраструктура компаний, интегрирующихся в Группу в 2019 г., управляется централизованно силами специализированной ИТ-компании.

Программа управления издержками

Программа управления издержками «Интер РАО» на 2019–2023 гг. утверждена Советом директоров¹. Программа содержит декомпозицию мероприятий Стратегии в части снижения операционных затрат на среднесрочном/краткосрочном горизонте.

Перечень мероприятий программы управления издержками нацелен на экономию ресурсов (сокращение затрат) и максимальную эффективность их использования в операционной деятельности. При этом особое внимание уделено сохранению высокого уровня надёжности и безаварийности функционирования активов.

По итогам деятельности компаний Группы в 2019 г. экономический эффект от реализации мероприятий Программы составил 3,08 млрд руб., в 2018 г. – 3,1 млрд руб.

Снижение удельных управляемых операционных расходов относительно среднегодового индекса потребительских цен в 2019 г. составило 2,12 %, что соответствует целевому уровню (2–3 %).

Актуализация перечня мероприятий по направлениям программы осуществляется ежегодно. Программа управления издержками на 2020–2024 гг. утверждена Советом директоров². Уровень экономического эффекта от реализации мероприятий по оптимизации операционных расходов планируется в перспективе до 2024 г. на уровне 13,9 млрд руб.

¹ Протокол от 24.12.2018 № 236.

² Протокол от 23.12.2019 № 262.