



КОРПОРАТИВНЫЕ | ФИНАНСОВЫЕ | DIGITAL
КОММУНИКАЦИИ

Конкурс годовых отчетов Московской биржи 2023
Раскрытие стратегии, операционных и финансовых
результатов

В ФОКУСЕ: СТРАТЕГИЯ

- Описание стратегии или перечень ключевых стратегических приоритетов.
- Демонстрация стратегии во взаимосвязи с другими аспектами деятельности.
- Раскрытие вопросов реализации стратегии: целевые и фактические операционные и финансовые результаты; основные события, достижения, вызовы года; рыночные тенденции, макроэкономический и отраслевой контекст; риски; устойчивое развитие.



НАДЕЖНОСТЬ ЭНЕРГОСНАБЖЕНИЯ



ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО

От надежности работы ЭНЭС зависит энергоснабжение крупных промышленных предприятий и городов страны. Ограничение или прекращение подачи электроэнергии конечным потребителям могут иметь серьезные экономические и социальные последствия.

Магистральная сеть должна удовлетворять физическим условиям и ограничениям по мощности, частоте, напряжению, устойчивости и обладать необходимыми резервами, чтобы нивелировать непредвиденные колебания спроса, неоплаченные отказы оборудования, избежать потерь нагрузки и каскадные отключения.

0,010

Показатель уровня надежности оказываемых услуг

-7%

Снижение удельной аварийности

КАК МЫ ИЗМЕРЯЕМ РЕЗУЛЬТАТ

- Непревышение планового показателя средней продолжительности прекращения подачи электрической энергии;
- Готовность к работе в отопительный сезон;
- Отсутствие роста числа пострадавших при несчастных случаях.

ВЛИЯНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ НА РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ⁽¹⁾

- НОР-013 «Риск недостижения уровня надежности услуг по передаче электроэнергии, установленного при тарифном регулировании»;
- НОР-015 «Риск возникновения несчастного случая по вине Общества».

⁽¹⁾ На основании Директорской программы развития ПАО «Россети» на период 2020–2024 гг. и программы до 2030 года, утвержденной решением Совета директоров 30.12.2020 (протокол от 30.12.2020 № 526)

ПАО «Россети» | Годовой отчет за 2022 год 51

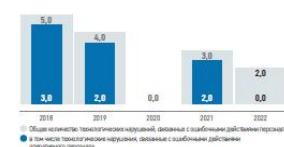
ВКЛАД РЕЗУЛЬТАТОВ 2022 ГОДА В РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

Международный бенчмаркинг показал, что надежность и безопасность передачи электроэнергии в Обществе (показатели средней продолжительности прекращения подачи электроэнергии, недоотпуска электроэнергии, количества несчастных случаев) находятся на уровне лучших аналогов.

В 2022 году показатель средней продолжительности передачи электроэнергии составил 0,010 при плановом (целевом) значении 0,0324. Кроме того, в 2022 году Компании удалось существенно снизить удельную аварийность на объектах (-7% год к году).

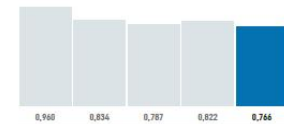
Количество технологических нарушений, связанных с ошибочными действиями персонала, в том числе ошибочными действиями оперативного персонала, на протяжении последних 5 лет остается на уровне, близком к нулевому (за 2022 год — 0 технологических нарушений).

Динамика количества технологических нарушений, связанных с ошибочными действиями персонала



Удельная аварийность на объектах «Россети»

число аварий на 1 000 у. е.



Показатель уровня надежности оказываемых услуг⁽¹⁾

2018		2019		2020		2021		2022	
План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт
0,034	0,00874	0,034	0,00761	0,0334	0,00825	0,0329	0,01099	0,03241	0,010

⁽¹⁾ Показатель уровня надежности оказываемых услуг рассчитывается как отношение фактической средней продолжительности или прекращения передачи электрической энергии потребителям услуг за расчетный период регулирования (факт) к максимальному за расчетный период регулирования числу часов прекращения потребителей услуг



РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

- Демонстрация итогов работы по стратегическим направлениям в отчетном периоде.
- Раскрытие планов на следующий год в привязке к стратегическим приоритетам.
- Представление целевых показателей и сроков их достижения.
- Детальные комментарии по целевым показателям за прошлый период, фактическим показателям за отчетный период, целевым показателям на следующий год или на средне-долгосрочную перспективу.

Механизмы реализации Стратегии

В Компании внедрена система стратегического управления, которая связывает процессы управления с системой мотивации. Система сформирована с учетом рекомендаций Федерального агентства по управлению государственным имуществом по разработке ключевых стратегических документов¹.



Долгосрочная программа развития

Долгосрочная программа развития Группы РусГидро на 2020–2024 годы (далее — ДПР) сформирована в соответствии со Стратегией развития Группы РусГидро, на основе консолидированного бизнес-плана Группы РусГидро и программных документов по ключевым направлениям.

Основные мероприятия, направленные на реализацию ДПР в отчетном году, осуществлялись в рамках выполнения производственной, инвестиционной и инновационной программ.

Информация об их реализации приведена в Отчете о реализации ДПР Группы РусГидро за 2022 год.

• Отчет о реализации ДПР и Заключение независимого аудитора по заданию, обеспечивающему разумную уверенность, в отношении реализации ДПР за 2022 год представлены в Приложениях 24 и 25 Книжки приложений

Проверка реализации ДПР осуществляется в соответствии с утвержденным Советом директоров Стандартом оценки реализации ДПР, выполняющим ключевых показателей эффективности Группы РусГидро² и техническим заданием на оказание услуг по проведению аудита реализации ДПР по итогам 2022 года³, разработанным с учетом рекомендаций правительства Российской Федерации⁴.

План реализации Стратегии

План реализации Стратегии включает задачи и показатели, выполнение которых направлено на достижение стратегических целей Группы РусГидро.

Компания продолжила выполнение сформированного в 2021 году плана реализации Стратегии на ближайшие пять лет в целях обеспечения контроля за выполнением Стратегии.

Профиль деятельности	Стратегический обзор	Результаты деятельности	Устойчивое развитие	Корпоративное управление
Обеспечение надежного электроснабжения и безопасного функционирования объектов Компании	Устойчивое развитие производства электроэнергии с фокусом на чистую энергию	Развитие энергетики Дальнего Востока	Рост ценности Компании	
Основные обозначения стратегических целей				
Приоритетные направления	Стратегические цели	Выполнение		
Развитие гидроэнергетики и иных ВИЭ		Прирост установленной мощности гидроэлектростанций в рамках реализуемой Программы комплексной модернизации гидроэлектростанций составил 88 МВт (63 МВт на Волжской ГЭС, 15 МВт на Волгинской ГЭС и 10 МВт на Рыбинской ГЭС), что более чем в семь раз превосходит результат 2021 года. Суммарная мощность гидроэлектростанций на Усть-Срединской ГЭС выросла с 4225 до 570 МВт. Введена в эксплуатацию Красноярская МГЭС-1 мощностью 24,9 МВт. Объекты гидроэнергетики, в том числе пять гидроэлектростанций и четыре ГЭС, включены в аутуприоритетную Генеральную схему размещения объектов электроэнергетики до 2035 года. Программа строительства современных автоматизированных гибридных энергокомплексов (АЭГ) общей мощностью 127 МВт реализуется на территории Республики Саха (Якутия) и в Камчатском крае. Введены в эксплуатацию пять современных ВИЭ-энергокомплексов в Верхнем и Момском районах Республики Саха (Якутия): автоматизированные гибридные энергокомплексы общей мощностью 8,5 МВт построены с применением современных технологий на основе ВИЭ, систем накопления энергии и автоматизированного управления. В составе одного из энергокомплексов находится крупнейшая в российском Западном солнечная электростанция установленной мощностью 1,5 МВт. На Камчатке начались реализации новых проектов строительства малых ГЭС общей установленной мощностью 129,4 МВт, одобренных в рамках договоров о предоставлении мощности (ДПМ) ВИЭ.		
Развитие теплоэнергетики		Продолжается реализация шести дальневосточных проектов замещения и модернизации действующей тепловой генерации (строительство второй очереди Якутской ГРЭС-2, Хабаровской ТЭЦ 4, Артемской ТЭЦ 2, реконструкция Владивостокской ТЭЦ 2, а также расширение Нерюнговской ⁵ и Партизанской ГРЭС ⁶). Реализация данных проектов позволит ввести 2 100 МВт электрической и 2,6 тыс. паз/ч тепловой мощности. Завершена газификация Владивостокской ТЭЦ 2.		
Развитие энергетических сетей		В 2022 году степями компаниями Группы РусГидро исполнено порядка 23,3 тыс. договоров на технологическое присоединение потребителей на территории Дальнего Востока, присоединено более 838 МВт мощности. В Приморском крае реализуется Программа модернизации и реконструкции электросетевого комплекса Приморского края (МПЭКО). Выполнено строительство двух электрических подстанций, а также строительство и реконструкция воздушных линий электропередачи. В Сахалинской области реализуется Программа обеспечения устойчивой работы электросетевого комплекса (ПОВЭКО).		
Развитие проектного инжиниринга и строительного комплекса		Приоритетным направлением является обеспечение внутренней потребности Группы РусГидро в инжиниринговых услугах для нового строительства и технического перевооружения, реконструкции и модернизации при реализации комплексной инвестиционной программы Группы РусГидро. Доля внутреннего заказа инжиниринговых ПО (АО «Институт Гидропроект», АО «Ленгидропроект», АО «Мособлгидропроект», АО «ННПИ» имени Б. Е. Важенцева, АО «Хабаровская энергетикологическая компания») выросла до 70% в 2022 году, объем выполненных работ по внутреннему заказу Группы РусГидро на инжиниринговые услуги увеличился на 28% в 2022 году по сравнению с 2021 годом. Завершена валидация собственного климатического проекта в рамках полного перехода Владивостокской ТЭЦ 2 на сжигание природного газа, где газифицированы все угольные котлы. Результатом климатического проекта станет выработка в объеме 380 тыс. «углеродных единиц» в период с 2022 по 2027 год. Работы по валидации выполнены 6129 «ИЧС» ⁷ . В течение 2022 года инжиниринговыми ПО Группы РусГидро заключены новые контракты по реализации проектов за рубежом. Рост данного показателя по сравнению с аналогичным периодом прошлого года составил 30,4%, несмотря на глобальные вызовы, связанные с ухудшением международной эпидемиологической ситуации, а также с политической ситуацией в мире. В 2022 году инжиниринговыми ПО подписан ряд законов, контрактов и соглашений, направленных на развитие новых рынков, а также привлечение передовых инновационных технологий для совершенствования производственной цепочки Группы РусГидро.		
Развитие общевойсковой деятельности и комплексные решения для потребителей		Количество ЕПМ ⁸ Группы РусГидро выросло до 55. 36,2% клиентов переведено на электронный платальный документ, 58% потребителей — физические лица используют интерактивные способы оплаты жилищно-коммунальных услуг.		
Цифровизация		Группа РусГидро реализует утвержденную в ноябре 2022 года Стратегию цифровой трансформации на период 2022–2024 годов с перспективой до 2030 года.		
Развитие новых направлений бизнеса		Группа РусГидро системно развивает инфраструктуру для экологически чистого электроэнергетики. Сеть ЗЭС Группы РусГидро увеличена до 125 объектов, которые сократили выбросы CO ₂ в атмосферу, а биржевики с Хабаровском. ЗЭС имеют общую установленную мощность более 10 МВт и окупаются 24 субъекта страны (по состоянию на конец 2022 года). Реализуется проект «Зеленый путь» по оказанию быстрых станциями магистральной Москва — Владивосток. Во Владивостоке в 2022 году запущен электроснабжение с парком электромобилей в количестве более 111 шт.		

¹ Рекомендации от 29.04.2014 № 03-10/1870-14.
² Приказ от 01.10.2020 № 316.
³ Приказ от 23.03.2021 № 323.
⁴ Докладные материалы Правительства Российской Федерации от 30.07.2020 № 073/н-113.

⁵ Здесь и далее при упоминании строительства на Нерюнговской ГРЭС подразумевается проект по строительству второй очереди Нерюнговской ГРЭС.
⁶ В соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 15.07.2019 № 1544-р «О передаче в оперативное управление объектов топливных электростанций, подлежащих модернизации, реконструкции или строительству в интересах обеспечения безопасности энергетической системы и устойчивости ее работы» от 30.08.2018 № 2101-р «Об утверждении Наименования топливно-энергетических объектов и расширению эксплуатационной инфраструктуры на период до 2024 года».
⁷ Институт собственного климата и экологии имени академика Г.А. Ракина.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

- План-факт анализ реализации стратегии.
- Объяснение динамики достижения целевых показателей в стратегическом обзоре: важно представить свое видение и свои пояснения динамики результатов.
- Подробная информация о реализации основных стратегических приоритетов.



* ФОСАГРО, Лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд рублей, победитель, стр. 54–55.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ В СТРАТЕГИИ

- Подтверждение соответствия бизнеса ESG-критериям.
- Представление ESG-факторов и целевых показателей в стратегии как демонстрация того, что повестка устойчивого развития интегрирована в деятельность и на уровне стратегии, и на уровне текущей деятельности.



Развитие продаж на приоритетных рынках

Группа «ФосАгро» успешно работает над повышением прибыльности своих продаж — за счёт как более активной работы на наиболее высокомаржинальных географических направлениях, так и увеличения доли продаж премиальных марок минеральных удобрений, в первую очередь сложных.

Объём поставок минеральных удобрений и кормовых фосфатов, тыс. т

10 954

- 2 571 Россия и СНГ
- 2 239 Европа
- 2 651 Страны Америки
- 3 493 Прочие

2022 ГОД

СТРАТЕГИЯ-2025

11 555

- 3 700 Россия и СНГ
- 3 100 Европа
- 3 500 Страны Америки
- 1 255 Прочие



Задачи 2.4, 12.4, 15.1

Продвигаем и популяризируем лучшие практики ведения сельского хозяйства, внедряя сервисную модель обслуживания.



Задачи 2.4, 13.1, 13.2

Производим минеральные удобрения с микроэлементами, которые повышают качество почв — естественных поглотителей CO₂, а также помогут адаптироваться к изменению климата.



Задача 2.4, 12.4

Расширяем продажи эко-эффективных минеральных удобрений и развиваем инновационные системы питания растений.



О Компании

О Компании

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обзор

Развитие

Корпоративное управление

Управление рисками

Ассигнованный капитал

Платформа

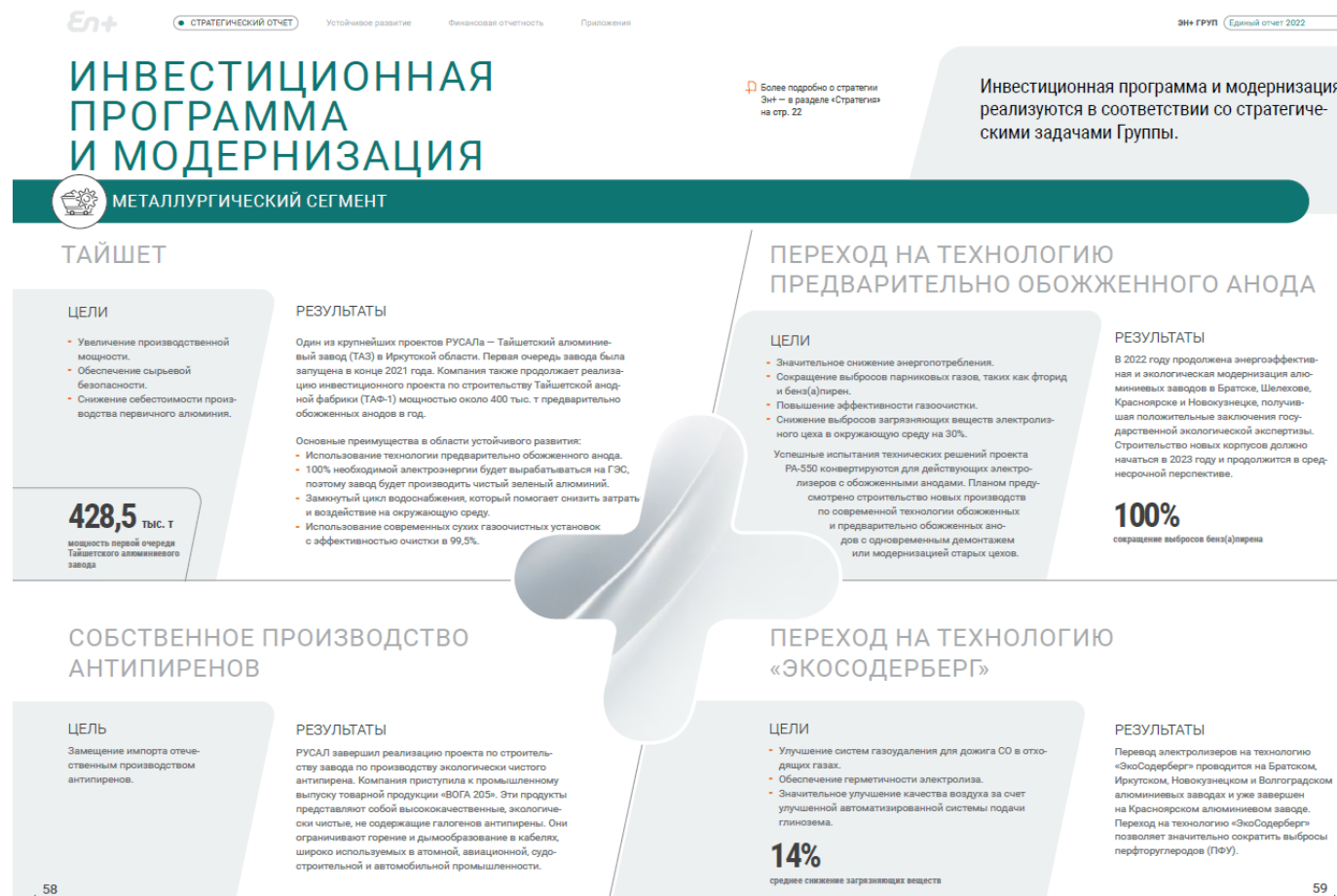
56 <

> 57

* ФОСАГРО, Лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд рублей, победитель, стр. 56-57.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА

- Раскрытие по вопросам выполнения ключевых инвестиционных проектов.
- Информация о бюджетах, сроках, темпах их реализации.



ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА

- Хорошая практика – план/факт реализации инвестиционной программы.
- Указание целей на отчетный период, достигнутых показателей.
- Комментарий по динамике выполнения инвестпрограммы, демонстрацией целей на следующий год и более долгосрочную перспективу.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 3.3 102.3 (64.0) МЛРД

Инвестиционная деятельность ПАО «РусГидро» регламентируется Положением о процессе управления инвестициями в форме капитальных вложений¹.

Инвестиционная программа на 2022–2023 годы

Скорректированная инвестиционная программа ПАО «РусГидро» на 2022 год и инвестиционная программа ПАО «РусГидро» на 2023–2032 годы утверждены приказом Министерства энергетики Российской Федерации от 16.11.2022 № 214-Об/утверждении инвестиционной программы ПАО «РусГидро» на 2023–2032 годы и изменений,

вносимых в инвестиционную программу ПАО «РусГидро», утвержденную приказом Минэнерго России от 22.12.2021 № 264н.

Консолидированная инвестиционная программа Группы РусГидро на 2022–2026 годы утверждена в составе консолидированного бизнес-плана Группы РусГидро

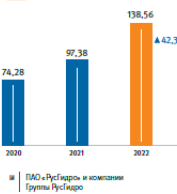
на 2022–2026 годы Советом директоров Общества².

Скорректированная Консолидированная инвестиционная программа Группы РусГидро на 2022 год утверждена в составе скорректированного консолидированного бизнес-плана Группы РусГидро на 2022 год Советом директоров Общества³.

Исполнение Консолидированной инвестиционной программы Группы РусГидро 3.3 102.3 (64.0) МЛРД

Финансирование Консолидированной инвестиционной программы⁴ в 2022 году составило 138,6 млрд руб.

Факт финансирования в 2020–2022 годах, млрд руб. с НДС 3.3 102.3 (64.0) МЛРД



Профиль РусГидро | Стратегический обзор | Результаты деятельности | Устойчивое развитие | Корпоративное управление

Ввод мощностей¹

Показатель мощности	Дальний Восток		Европейская часть Российской Федерации и Сибирь	
	план	факт	план	факт
Генерация, МВт	1755	166,55	59,80	112,90
Тепловая энергия, Гкал/ч	148,45	150,19	—	—
Сетевое хозяйство, км ВЛ	2 066,81	1 538,18	2,62	3,00
Сетевое хозяйство, км КЛ	246,92	95,99	—	0,22
Трансформаторные мощности, МВА	952,30	611,49	—	0,77

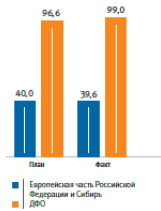
Основные направления инвестиций Группы РусГидро

Направление инвестиций	Финансирование, млрд руб. с НДС	Освоение, млрд руб. без НДС
Техническое перевооружение, реконструкция и модернизация	46,7	35,6
Новое строительство, в том числе:	68,6	37,2
• проекты по реконструкции и строительству объектов тепловой генерации, предусмотренных КИПМИ	28,5	7,6
Усть-Среднеканская ГЭС	14,5	7,9
ВЛ 110 кВ Певек — Билибино (опалы № 1, 2)	13,0	11,2
Малые ГЭС ДТМ ВЭС	8,0	7,2
Прочие в рамках нового строительства	4,6	3,3
Технологическое присоединение	11,6	8,3
Прочие	11,7	9,7
Итого	138,6	90,8

Структура источников финансирования, млрд руб. с НДС



Финансирование по регионам, млрд руб. с НДС



¹ Утверждено приказом ПАО «РусГидро» от 05.12.2022 № 949.
² Приказом от 01.02.2023 № 142.
³ Приказом от 05.08.2023 № 340.
⁴ Включая ПАО «РусГидро», входящие в состав консолидированного бизнес-плана.

¹ Усть-Среднеканская ГЭС (опалы № 1, 2) — 142,2 МВт; восстановительная мощность Усть-Мойской ГЭС-2 — 24,0 МВт; реконструкция Волжскокамской ГЭС-2 с переводом оборудования на питание от природного газа (опалы № 1, 4) — 120,0 МВт/ч.

СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ ТЕМЫ

- Оценивается представление информации по вопросам цифровой трансформации, кибербезопасности, научно-исследовательской деятельности, других стратегически важных для компании направлений.

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Подход к информационной безопасности

Группа РусГидро уделяет большое внимание устойчивости ИТ-инфраструктуры и повышению ее устойчивости к кибератакам в 2022 году в Группе РусГидро проводились тестирования на проникновение,

а также был организован комплексный аудит ИБ в подконтрольных организациях. Компания также успешно провела пилотирование систем класса IRP⁴, что позволяет в автоматическом режиме регистрировать события ИБ, блокировать потенциально опасные действия на конечных устройствах.

В 2022 году все угрозы безопасности критической ИТ-инфраструктуре были устранены.

Для обеспечения контроля уровня защищенности ИТ-инфраструктуры и повышения ее устойчивости к кибератакам в 2022 году в Группе РусГидро проводились тестирования на проникновение, а также был организован комплексный аудит ИБ в подконтрольных организациях. Компания также успешно провела пилотирование систем класса IRP⁴, что позволяет в автоматическом режиме регистрировать события ИБ, блокировать потенциально опасные действия на конечных устройствах.

В рамках соответствия требованиям законодательных актов в Группе РусГидро ведется модернизация средств защиты информации для исключения использования иностранного программного обеспечения и оборудования в составе значимых объектов критической информационной инфраструктуры.

25,3 тыс. угроз
были расследованы
сотрудниками ИБ

Стратегия цифровой трансформации

Группа РусГидро стремится к реализации проектов и мероприятий, направленных на корректировку и совершенствование внутренних технологических и операционных процессов и способствующих применению современных, экономически эффективных и быстродействующих цифровых технологий и технических решений.

В ноябре 2022 года Совет директоров утвердил Стратегию цифровой трансформации Группы РусГидро на период 2022–2024 годов с перспективой до 2030 года.

Стратегия цифровой трансформации направлена на повышение эффективности Группы РусГидро за счет внедрения российских цифровых решений и стимулирования импортозамещения.

Технологические приоритеты

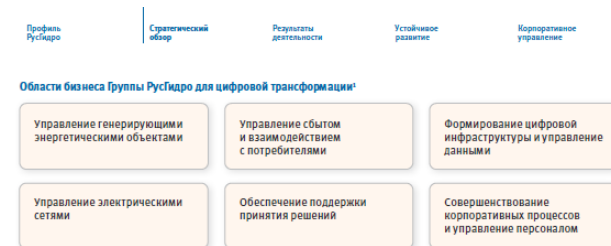
Развитие технологий автоматизации технологических процессов и дистанционного управления объектами

Совершенствование методологии, инструментария и бизнес-процессов эксплуатации энергетических объектов

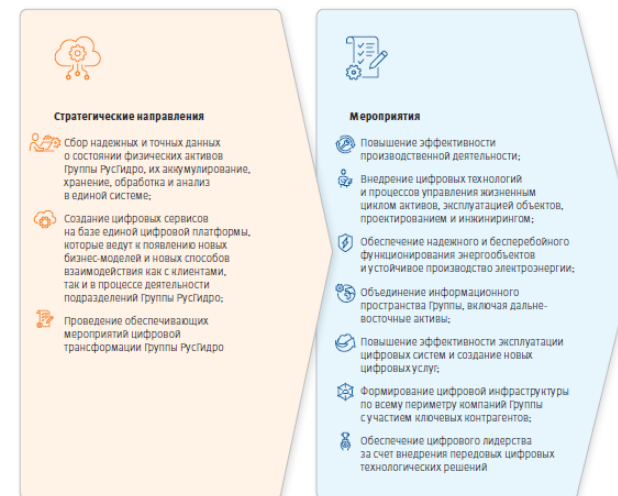
Применение интеллектуального оборудования и технологий на объектах электроэнергетики

Развитие рискованной модели управления объектами электроэнергетики на основе их технического состояния

⁴ Incident Response Platform – автоматизация действий по реагированию на инциденты кибербезопасности.



Механизмы реализации Стратегии цифровой трансформации



⁵ Основные инициативы по цифровой трансформации реализуются в рамках мероприятий и проектов, разработанных в составе приказа от 10.12.2018 № 902-ОП утверждением Программы цифровизации ТОО-РусГидро.

ОБЗОР РЫНКА

- Предоставление базовых статистических данных, обзора рыночной динамики – основной элемент описания рынка присутствия.
- В рамках раздела следует не только представить справочную информацию, но и сформировать представление о контексте, в котором развивается компания, – рыночном контексте, отраслевом, регуляторном.
- Приведение рыночных прогнозов, включая как собственные данные, так и ссылки на внешние авторитетные источники, также помогает дать представление о стратегических перспективах бизнеса.

24 | 25 Годовой отчет

2022

Стратегический отчет

2/8

Норникель

СТРАТЕГИЯ

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ



КОРОНАВИРУСНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

В 2022 году ограничения, связанные с пандемией, были ослаблены и логистические цепочки, пострадавшие из-за карантинов, начали восстанавливаться. Исключением стал Китай — крупнейший потребитель цветных металлов, а также ключевой производитель и потребитель продукции из цветных и драгоценных металлов, — в котором политика нулевой терпимости к коронавирусу привела к сохранению строгих ограничений в крупных городах, что вызвало значительное снижение промышленного спроса на металлы по широкому спектру применений, от нержавеющей стали до производства автомобилей и ювелирных изделий. В то же время, несмотря на ограничения на течение года, Китай сумел увеличить как производство, так и потребление медно-никелевой продукции. Ожидается, что снятие ограничений в конце 2022 года позитивно скажется на деловой активности и спросе на металлы в стране начиная со второго квартала 2023 года.



УЖЕСТОЧЕНИЕ МОНЕТАРНОЙ ПОЛИТИКИ

2022 год ознаменовался значительным ростом мировой инфляции, что было вызвано ростом геополитической напряженности и увеличением цен на энергоносители, а также сохраняющимися эпидемиологическими ограничениями в Китае и сбоями в логистических цепочках. В ответ на ускорение инфляции ведущие центральные банки приняли решение об ужесточении денежно-кредитной политики, что негативно сказалось на темпах роста мировой экономики и, как следствие, также негативно отразилось на промышленном потреблении цветных и драгоценных металлов. Вызванное повышением учетных ставок Федеральной резервной системы США (ФРС) укрепление курса доллара к основным валютам привело к коррекции цен на сырьевые товары во второй половине 2022 года.



ГЕОПОЛИТИЧЕСКАЯ НАПРЯЖЕННОСТЬ

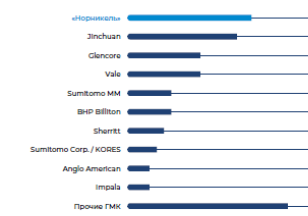
В 2022 году в связи с событиями на Украине против России были введены беспрецедентные санкционные ограничения. В дополнение были введены так называемые добровольные санкции, когда, несмотря на отсутствие юридически ограничений на работу с российскими компаниями, некоторые международные партнеры приняли решение отказаться от сотрудничества с ними, что негативно сказалось на закупках материально-технических ресурсов и сбыте российской продукции на экспорт.

Ограничения были введены Лондонской ассоциацией рынка драгоценных металлов (LMA) и Лондонской ассоциацией рынка платины и палладия (LPRM) в отношении российских эффизажных предприятий и переработки российского сырья драгоценных металлов на предприятиях в других странах. Эта мера отрицательно повлияла на ликвидность российских металлов на мировом рынке. Лондонская биржа металлов также рассматривала возможность делистинга российских брендов цветных металлов, но после обсуждения с участниками рынка приняла решение не прибегать к этой мере.

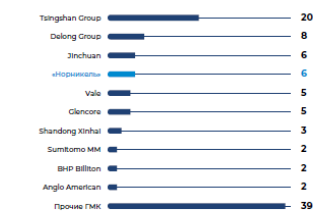


НИКЕЛЬ (Ni)

«Норникель» — № 1 по производству высокосортного никеля (%)



«Норникель» — № 4 по производству первичного никеля (%)



Источник: отчеты производителей, анализ Компании на 3 марта 2023 года

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ НИКЕЛЯ

В 2022 году рынок никеля перешел в состояние профицита в размере 114 тыс. тонн, или 4% годового потребления (по сравнению с дефицитом в 172 тыс. тонн в 2021 году). Исторически профициты рынка были связаны с металлургическим никелем, отвечающим критериям поставки на Лондонскую биржу металлов, но в 2022 году профицит в основном пришелся на высокосортный никель, в частности на черновой ферроникель (FeNi) и ферроникель. При этом на рынке высокосортного никеля сохранялся дефицит, особенно с учетом двукратного снижения биржевых запасов никеля в 2022 году.

После значительного дефицита на рынке никеля в 2021 году, который привел к росту среднегодовой цены на 38%, в начале 2022 года котировки стремительно росли в результате высокого спекулятивного спроса и ограниченной доступности металла на спотовом рынке при продолжающемся сокращении биржевых запасов. Это в сочетании с логистическими трудностями

и геополитической напряженностью в Восточной Европе привело к росту цены до 24 тыс. долл. США / т в середине января, что вышло за максимальное значение за 11 лет. Однако этот ценовой скачок носил в значительной мере спекулятивный характер и сопровождался массовым закрытием коротких позиций участниками рынка.

В феврале динамика цены на никель определялась обострением геополитической ситуации между Россией и Украиной, что дополнительно усугубилось низким уровнем биржевых запасов. В результате цена никеля на Лондонской бирже металлов выросла до нового 11-летнего максимума в 30 тыс. долл. США / т 4 марта.

8 марта Лондонская биржа металлов была вынуждена приостановить торги на рынке никеля, после того как цена подскочила до рекордных 100 тыс. долл. США / т, что, предположительно, было вызвано масштабным шорт-сквином. Учитывая резкие колебания цены и низкие объемы торгов,

Потребление первичного никеля по регионам (%)



● Китай
● Европа, Африка и Ближний Восток
● Прочие страны Азии
● Америка

Источник: данные Компании

* **НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ**, Лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд рублей, победитель стр. 24-25.

ОБЗОР РЫНКА

- Представление информации о конкурентном окружении, о рыночных долях в основных сегментах присутствия, о конкурентном положении относительно других ключевых игроков рынка.
- Полезно продемонстрировать связь стратегии с рыночным контекстом, рыночными трендами.

Апрель

Европейский союз ввел пятый пакет санкций
В рамках очередного пакета санкций Европейский союз ограничил импорт удобрений из России. Ограничения не распространяются на поставки до 10 июля 2022 года в рамках контрактов, заключенных до 9 апреля 2022 года. Европейский союз определил 10 июля как дату ввоза на один год следующих квот на импорт ряда российских удобрений: хлористый калий (837,57 тыс. т), а также сложные и иные удобрения с содержанием калия (1 577,8 тыс. т).

В пятом пакете санкций Европейского союза содержался запрет на импорт хлористого калия из Беларуси через Россию, а также «меры по противодействию поставкам хлористого калия из Беларуси» в обход санкций.

Европейский союз в рамках пятого пакета санкций в отношении России после 16 апреля закрыл свои порты для захода судов под флагом Российской Федерации. Под запрет также попали суда, сменявшие флаг Российской Федерации или регистрацию после 24 февраля.

Июнь

Россия стала крупнейшим поставщиком фосфорных удобрений в Индию
В период с апреля по июнь Россия поставила Индии 350 тыс. т диаммонийфосфата, став крупнейшим поставщиком фосфорных удобрений на индийский рынок на фоне санкций со стороны стран Запада.

Июль

США выдали генеральную лицензию для разрешения операций с Россией
OFAC разрешило проводить с Россией транзакции, связанные с поставками продовольствия, удобрений, лекарств и медицинского оборудования.

США приняли решение отказаться от введения пошлины на азотные удобрения из России
Комиссия по международной торговле США (ITC) признала, что импорт карбамидо-аммиачной смеси из России, а также из Тринидада и Тобаго не вредит местным производителям. Расследование было инициировано летом 2021 года по заявлению CF Industries Holdings, крупнейшего местного производителя этого вида удобрений.

Польша ввела санкции против 16 российских физических лиц и 35 юридических лиц
Санкции, в частности, были введены в отношении таких российских компаний, как ПАО «Газпром», ПАО «НОВАТЭК», ПАО «Акрон», ПАО «ФосАгро» и др.

Сентябрь

Европейская комиссия разрешила поставки российских удобрений
Европейская комиссия выпустила разъяснение, позволяющее европейским компаниям оказывать услуги по транспортировке и страхованию минеральных удобрений из России в третьи страны.

Декабрь

Европейский союз в рамках девятого пакета санкций позволил разморозить деньги российских бизнесменов, занимающихся производством удобрений и химикатов
Согласно девятому пакету санкций, отдельные страны — члены Европейского союза получили право разморозить деньги российских бизнесменов, занимающихся производством удобрений и химикатов, если они необходимы строго для финансирования поставок продовольствия и удобрений.

Ноябрь

Министерство финансов и Государственный департамент США призывают крупнейшие американские банки продолжать работать с некоторыми российскими компаниями
Представители Казначейства и Государственного департамента призвали кредиторов продолжать предлагать основные услуги, такие как расчеты в долларах США, переводы платежей и предоставление по торговому финансированию российским компаниям, освобожденным от некоторых аспектов санкций, в частности таким, как ПАО «Газпром» и ПАО «ФосАгро».

Январь 2023 года

Россия ввела пошлины на экспорт удобрений до конца 2023 года
Россия с 1 января 2023 года ввела экспортные пошлины на все виды минеральных удобрений: ставка 23,5% будет взиматься от цены свыше 450 долл. США / т.

Новая общая сельскохозяйственная политика
С 1 января 2023 года вступила в силу Новая общая сельскохозяйственная политика Европейского союза, которая имеет ключевое значение для формирования будущего сельского и лесного хозяйства блока, а также для достижения целей Европейского зеленого соглашения.

Резолюция бюро Panaфриканского парламента
В январе 2023 года была выпущена Резолюция бюро Panaфриканского парламента о влиянии санкций на продовольственную безопасность в Африке, которая призывает безотлагательно создать Миссию по установлению фактов для оценки воздействия текущей нехватки удобрений, связанной с санкциями, и для обращения к соответствующим правительствам и учреждениям, ответственным за дефицит.

О Компании

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обзор результатов

Корпоративное управление

Анализ рисков

Приложение

44

> 45

ОБРАЩЕНИЯ

- В обращении руководства отражены все ключевые сообщения, связанные со стратегическими приоритетами, с реализацией стратегии в отчетном периоде.
- В тексте рекомендуется отразить такие аспекты, как стратегия, корпоративное управление, устойчивое развитие.
- Поощряется взвешенный подход к представлению информации – внимание всем ключевым факторам, не только положительным; внимание действительно сложным и важным вопросам.

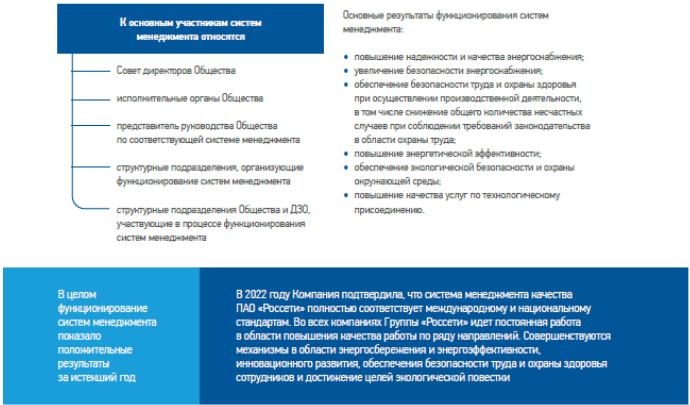


* *НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ, лучший годовой отчет компании с капитализацией более 200 млрд рублей, победитель, стр. 16-17.*

ОПЕРАЦИОННЫЙ ОБЗОР

- Сбалансированное представление показателей – наличие графиков, диаграмм, иллюстрирующих динамику результатов.
- Демонстрация результатов в среднесрочной динамике – раскрытие на глубину трех и более лет.
- Поощряется четкое и понятное объяснение динамики результатов.

82 Стратегический отчет



ПЕРЕДАЧА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ ПО ЕНЭС



По итогам работы Компании в 2022 году объем отпусков электрической энергии на ЕНЭС потребителям услуг составил 569,4 млрд кВт·ч, что на 4,2 млрд кВт·ч (0,7%) ниже показателя 2021 года.

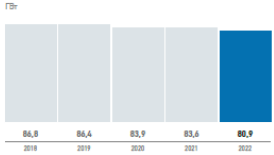
	Цель 2022	Результат 2022	Цель 2023
Отпуск электрической энергии на ЕНЭС потребителям услуг, млн кВт·ч	567 686	569 378	571 727
Потери электрической энергии в ЕНЭС, млн кВт·ч	24 711	24 702	24 743

Рынок услуг по передаче электроэнергии

Компания является организацией по управлению Единой национальной (общероссийской) электрической сетью (ЕНЭС) и оказывает потребителям услуги по передаче электрической энергии по ЕНЭС. Такие услуги относятся к монополиям естественности и регулируются государством.

Объем услуг в магистральной электросети определяется величиной мощности, отпущенной потребителям, и величиной мощности энергопринимающих устройств, присоединенных к сети.

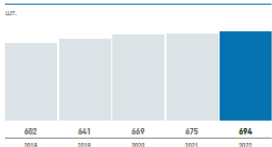
Мощность, оплачиваемая потребителями услуг по передаче ПАО «Россети» по ЕНЭС



В 2022 году величина оплачиваемой мощности по ЕНЭС составила в среднем 80,9 ГВт. Снижение оплачиваемой мощности по итогам 2022 года относительно 2021 года составило 2,7 ГВт.

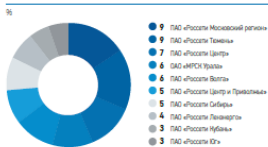
ПАО «Россети» | Годовой отчет за 2022 год 83

Количество договоров



По итогам 2022 года общее число контрагентов Компании по договорам оказания услуг по передаче электроэнергии по ЕНЭС увеличилось до 694. Число договоров увеличивается за счет нового технологического присоединения к ЕНЭС, а также за счет заключения договоров с потребителями услуг, технологически присоединенными к объектам собственников или иных законных владельцев объектов ЕНЭС, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации ограничены в осуществлении своих прав

Доли наиболее крупных потребителей услуг по передаче электроэнергии в 2022 году



Основные потребители услуг Компании по передаче электроэнергии по ЕНЭС — региональные распределительные компании, бытовые компании и крупные промышленные предприятия.

Потери электроэнергии при передаче по ЕНЭС

В силу специфики технологических процессов потери электроэнергии при передаче присущи всем электросетевым компаниям. Наше решение применяет Компания для снижения уровня потерь?

За последние годы Компания приблизилась к достижению минимально возможного с технологической точки зрения уровня потерь. Дальнейшее снижение показателя зависит во многом от режимов работы Единой национальной (общероссийской) электрической сети (ЕНЭС) и загрузки электрических станций, которая задается Системным оператором, а также от перераспределения нагрузки потребителей.

Решение задачи способствует как полному охвату всего контура ЕНЭС приборами учета, так и модернизации с внедрением современного энергооборудования. Компанией является инициатором и основным участником отраслевого национального проекта

«Энергоэффективная подстанция», нацеленного на снижение расхода электроэнергии на собственные нужды. Инновационные технологии реализованы уже на ряде центров питания, включая объекты сверхвысокого и ультравысокого классов напряжения на Дальнем Востоке, в Поволжье, Сибири и центре России: 500 кВ «Алаборская» и «Икитеродская», «Ново-Александровская», 750 кВ «Белый Раст», «Металлургическая» и «Глытка».

Отдельно могу отметить строительство в Санкт-Петербурге крупнейшей в мире высокотемпературной сверхпроводящей кабельной линии электропередачи. Технологии позволяют передавать большую мощность на среднем уровне напряжения практически при полном отсутствии потерь. Она особенно эффективна в сетях электроснабжения мегаполисов и выдает мощности крупных объектов генерации. Рассматриваем возможность реализации таких проектов в других регионах России, включая Москву.



Е.В. АНДРЕЕВА
Заместитель Генерального директора по развитию услуг и транспорту электроэнергии

* РОССЕТИ, лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 до 200 млрд рублей, победитель, стр. 82-83.

ОПЕРАЦИОННЫЙ ОБЗОР

- Разбор результатов по дивизионам, направлениям бизнеса помогает дать наглядное представление результатов.
- Дополнительная информация о продуктах, направлениях работы, важных аспектах операционной деятельности дает возможность дать полную картину развития бизнеса.

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2022

1,6
МЛРД. ШТ.
мощности
по производству
бумажной
упаковки

1,4
МЛРД. ШТ.
производство
бумажной
упаковки
в 2022 году

БУМАЖНАЯ УПАКОВКА

Segezha Group разрабатывает и выпускает широкий спектр упаковочных решений для самых разных сфер применения. Упаковка используется для фасовки сухих строительных смесей, цемента, химических продуктов, удобрений, зоотоваров, древесного угля, продуктов питания. Упаковочные решения также востребованы на рынке ритейла, электронной торговли и доставки.

Производство выполнено из экологически чистого сырья. При производстве не используются хлор и его соединения, поскольку нет процесса отбеливания, а при нанесении на упаковку логотипа используются водорастворимые и абсолютно безопасные для природы краски.

Компания работает индивидуально с каждым клиентом, консультирует по вариантам упаковки продукции, помогает подобрать оптимальный вариант, который не только защитит продукцию, но и поможет выгодно подчеркнуть преимущества. Нанесение на упаковочные решения высококачественных цветных текстов и изображений (до восьми цветов) позволяет эффективно реализовывать креативные идеи дизайнеров и специалистов ситуативного маркетинга.



Продукты

Конкурентные преимущества

- Влагостойкость
- Скоростное наполнение
- Различные варианты клапанов, в том числе ультразвуковые
- Простота в использовании
- Метка безопасности
- Широкие возможности цветовой печати
- Экологичность
- Высокая прочность

Область применения

- Строительная промышленность
- Пищевая промышленность
- Сельскохозяйственная промышленность
- Химическая промышленность
- Минеральная промышленность
- Упаковочные решения: пакеты и сумки для предприятий розничной торговли

Инновации в бумажной упаковке

Развитие производства бумажной упаковки является одним из главных приоритетов в рамках принятой Компанией стратегии R&D до 2025 года.

С 2021 года в Segezha Group действует первый в российской целлюлозно-бумажной промышленности корпоративный центр НИОКР (R&D-центр) в г. Сегеже Республики Карелия. Центр специализируется на создании инновационных видов упаковки и оборудовании более чем 30 единицами современного оборудования: испытательными и измерительными приборами. В фокус внимания – замещение продукции из пластика и удовлетворение актуальных запросов потребителей, ориентирующихся на экологичность используемых материалов.

Компания продолжает следовать курсу на внедрение инноваций, уделяя пристальное внимание как индустриальному, так и потребительскому сегменту.

Segezha Re-Kraft – это бумажная потребительская упаковка, изготовленная с использованием вторичного сырья, что позволяет снизить воздействие на окружающую среду и сделать упаковку из бумаги еще более экологичной. Бумажная Segezha Re-Kraft выпускается заводом в Группе Сельскохозяйственный ЦБК в Вологодской области. Пакеты имеют высокую прочность и привлекательный внешний вид, эти качества позволяют широко использовать их, в том числе в фешн-ритейле.

До недавнего времени практически весь объем такой упаковки возлагался на барьеры, инновации Segezha Group помогли решить задачу по импортозамещению. Segezha Re-Kraft отмечена на премии Part Award 2022 в номинации «Экологичная упаковка», категория «Рулонные упаковочные материалы и пакетная продукция».

Полностью биоразлагаемая индустриальная упаковка с барьерным слоем – еще один инновационный продукт Segezha Group. Биоразлагаемый барьерный слой обладает теми же характеристиками, что и привычный полиэтиленовый, при этом он утилизируется вместе с бумажными упаковочными слоями. Этот вид упаковки предлагается для фасовки сухих строительных смесей. Сокращение объема промышленных отходов с использованием положительного слоя поможет сократить углеродный след строительной отрасли.



Метка безопасности

Segezha Group стремится соответствовать **самым высоким требованиям клиентов**, в частности по обеспечению безопасного обращения продукции клиентов на рынке.

По разным оценкам доля фальсифицированной строительной продукции находится на высоком уровне и в отдельных сегментах рынка доходит до 50-60%. В целях борьбы с фальсификацией продукции в структуру бумаги внедрены светящиеся волокна, благодаря которым покупатель может проверить оригинальность упаковки. Также метки помогут предотвратить подмену дорогих строительных материалов. К другим средствам относятся клей и красная флуоресцентная добавка, ИРФ-метки, которые позволяют брендам следить за перемещением товара, а также галерея фальсифицированных стикеров, на которые можно нанести логотип бренда, защитный код и другую информацию.



ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

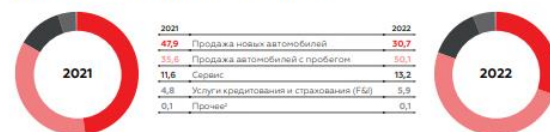
- Рекомендуется давать развернутый анализ результатов по всем ключевым параметрам деятельности, визуализация данных.
- Анализ выручки, операционных затрат, долговой нагрузки.
- Приведение расчетных показателей (EBITDA, мультипликаторы).

РОЛЬФ

Годовой отчет 2022

ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Структура выручки от реализации по сегментам бизнеса¹, %



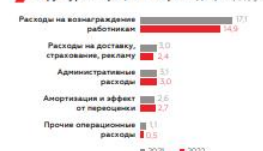
Выручка от реализации по сегментам бизнеса, млн руб.

Сегмент	2020	2021	2022	Изменение 2022/2021, %
Новые автомобили	142 267	175 761	71 070	-59
Автомобили с пробегом	62 336,4	129 193	115 960	-10,2
Сервис и запасные части	30 647,6	42 277	30 557	-27,7
Финансовые и страховые услуги	10 703,1	17 314	13 627	-21,3
Прочие	265,1	446,6	388	-13,1
Итого выручка от реализации (данные управленческого учета)	246 219,3	362 992	231 602	-36,2
Реклассификация из прочих доходов и расходов, прочие корректировки, включая поправки между периодами	-21,5	-18,4	-12	-34,8
Итого выручка (МСФО)	246 197,8	362 973,7	231 590	-36,2

ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Наибольшую долю в структуре операционных расходов РОЛЬФ в 2022 году продолжают занимать затраты на вознаграждение сотрудников (около 7 %). При этом общая сумма операционных расходов сократилась на 36,6 % – с 335,1 до 212,4 млрд руб., прежде всего за счет сокращения стоимости транспортных средств и материалов (~39 %), оптимизации расходов на заработную плату (~13 %), административных расходов (~3 %) и пр.

Структура операционных расходов, млрд руб.



¹ По данным управленческого учета, без учета реклассификации и корректировок. Детализация, не относящаяся к основным операционным сегментам.

EBITDA

При этом модель бизнеса РОЛЬФ предполагает получение значительной доли выручки за счет продаж не только новых автомобилей или автомобилей с пробегом, но и сопутствующих сервисных и финансовых услуг.

Структура EBITDA по сегментам бизнеса¹, %



ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА И УПРАВЛЕНИЕ ДОЛГОМ

По состоянию на 31 декабря 2022 г. общий долг РОЛЬФ увеличился на 3,8 млрд руб. в сравнении с 2021 годом, соотношение «Чистый долг / EBITDA»² выросло до 1,4. Прежде всего это связано с тем, что на фоне нестабильности логистических цепочек изменилась схема расчетов с поставщиками – была введена предоплата и отменена возможность отсрочки платежа. Это повлекло за собой дополнительную потребность в финансировании, которую Компания компенсировала за счет роста кредитного портфеля.

При этом РОЛЬФ удалось своевременно привлечь необходимые средства за счет доверия кредиторов к стабильности бизнеса Компании, которую гарантируют сбалансированная стратегия и гибкий подход к управлению.

Динамика долга, млрд руб.



¹ По данным управленческого учета.
² По данным отчета EBITDA.

* РОЛЬФ, Лучший годовой отчет непубличной компании, победитель, с. 64-65.

ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

- Демонстрация результатов в динамике – раскрытие на глубину трех и более лет.
- Отчетность по МСФО, данные по МСФО в финансовом обзоре.

WHOOSH

О нас Стратегический отчет Устойчивое развитие Корпоративное управление Whoosh для инвестора Приложения

40

Финансовые результаты Компании

Whoosh демонстрирует стремительный рост бизнеса при сохранении высокой рентабельности (выше 50 %) и низкого уровня долговой нагрузки.

Отличительными чертами нашего бизнеса являются:

- высокий рост;
- высокая операционная эффективность;
- устойчивое финансовое положение.

6,4
млрд руб.

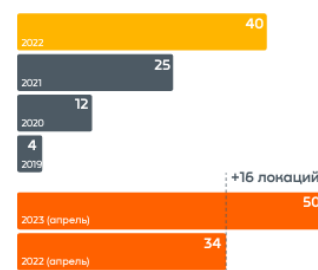
по итогам 2022 года
выручка кишеринга
по Группе увеличилась
на 55 % год к году

Стремительный рост

Всего лишь за год с момента основания нашей Компании мы представлены в 50 локациях.

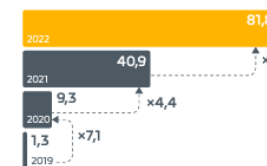
Количество запущенных городов — важный параметр, но гораздо важнее объем парка СИМ, который доступен для аренды, так как напрямую влияет на число поездок и выручку.

Количество локаций присутствия Whoosh, шт.



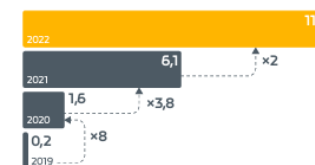
По итогам 2022 года наш флот вырос в два раза. Сейчас общий флот составляет 133 тыс. СИМ, что на 60 % больше, чем было на конец 2022 года.

Общее количество СИМ, подключенных к сервису на конец периода, тыс. шт.



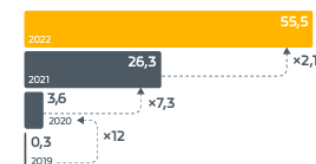
Рост флота непосредственно связан с растущим количеством пользователей. Рост количества пользователей произошел за счет выхода сервиса в новые города присутствия и за счет увеличения проникновения сервиса в существующих городах.

Общее количество зарегистрированных аккаунтов на конец периода, млн шт.



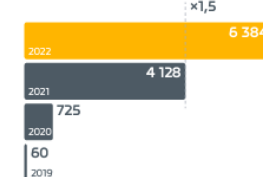
Стремительный рост клиентской базы приводит к росту количества поездок. Еще один фактор роста поездок — увеличение частотности поездок, то есть пользователи начинают все чаще и чаще выбирать самокаты своим транспортом.

Общее количество поездок, млн шт.



Все три фактора — рост флота, числа пользователей и количества поездок — приводят к быстрому росту выручки кишеринга. По итогам 2022 года выручка кишеринга по Группе увеличилась на 55 % год к году — до 6,4 млрд руб.

Выручка кишеринга, млн руб.



* ВУШ ХОЛДИНГ, Лучший дебют, победитель, с. 40.

INFOMOST* / ОБ АГЕНТСТВЕ



ВЕДУЩЕЕ АГЕНТСТВО В СФЕРЕ
КОРПОРАТИВНЫХ И ФИНАНСОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ



ШИРОКИЙ СПЕКТР УСЛУГ, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ
РЕАЛИЗОВЫВАТЬ МАСШТАБНЫЕ КАМПАНИИ И
СОЗДАВАТЬ РЕАЛЬНУЮ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ КЛИЕНТА



ЯДРО КОМАНДЫ:
КОНСУЛЬТАНТЫ С
ШИРОКИМ ОПЫТОМ
РАБОТЫ В ОБЛАСТИ
КОММУНИКАЦИЙ



МЫ ВЫСТРАИВАЕМ
ДОЛГОСРОЧНУЮ
РЕПУТАЦИЮ И СОЗДАЕМ
КАЧЕСТВЕННЫЙ КОНТЕКСТ



СОБСТВЕННАЯ
МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕТЬ И
ОПЫТ РАБОТЫ В СОСТАВЕ
МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМАНД
КОНСУЛЬТАНТОВ



КРЕАТИВНЫЕ
И ИННОВАЦИОННЫЕ
ИДЕИ, ВИДЕНИЕ



НАДЕЖНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ
СО СМИ, АНАЛИТИКАМИ И ИНВЕСТОРАМИ И ДРУГИМИ
ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ

**До апреля 2022 года –
Citigate Dewe Rogerson Moscow (CDR)*

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Телефон: +7 (495) 532 28 25

Оксана Ионова:

Oksana.Ionova@im-com.ru

FINCOM@im-com.ru

Адрес: г. Москва, Комсомольский проспект, д. 42, стр. 1

www.im-com.ru

