

Приложение 11. Управление стратегическими рисками в 2024 году

Риск-аппетит

Риск-аппетит – величина риска в качественном или количественном выражении, который Группа РусГидро готова принять в процессе реализации стратегических целей и задач. Подход к Заявлению о риск-аппетите Группы РусГидро основан на интеграции управления рисками со стратегическим управлением Группы РусГидро. При необходимости риск-аппетит подлежит пересмотру. Заявления риск-аппетита отражают позицию Группы РусГидро в отношении того, какой уровень риска допустим в ее деятельности для реализации стратегии развития, и учитываются при принятии решений, касающихся деятельности Группы РусГидро.

Взаимосвязь между риск-аппетитом и стратегическими рисками Группы РусГидро

Категория риск-аппетита	Стратегический риск	Показатели, определяющие мониторинг риск-аппетит и стратегические риски
Надежное и безопасное функционирование объектов Группы РусГидро	Риск аварий на объектах электроэнергетики и теплоснабжения	Количество крупных аварий, шт.
Операционная эффективность	Риск неэффективного управления ресурсами	Рентабельность собственного капитала (ROE), % Чистая операционная рентабельность, %
Инвестиционная привлекательность	Риск снижения показателя EBITDA	EBITDA, млн руб.
Инвестиционная эффективность	Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы	Выполнение графика ввода мощностей консолидированной инвестиционной программы Группы РусГидро, в части объектов нового строительства тепловой генерации и гидроэлектростанций, МВт
Нетерпимость к коррупции	Коррупционный риск	Количество фактов привлечения организаций Группы к ответственности за незаконное вознаграждение от имени юридического лица, которые классифицируется на основании ст. 19.28 КоАП Российской Федерации от 30.12.2001 №195-ФЗ, шт.
Финансовая устойчивость	Риски неблагоприятных финансовых изменений	Чистый Долг/ EBITDA, доля

Категория риск-аппетита	Стратегический риск	Показатели, определяющие мониторинг риск-аппетит и стратегические риски
Низкоуглеродное развитие и декарбонизация	Климатический риск	Удельное количество выбросов парниковых газов, г/кВт•ч

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ РИСКАМИ в 2024 году [ЭС] [ЗС]

Приоритизация рисков осуществляется на основе влияния рисков и возможностей на ключевые финансовые, экологические и социальные аспекты деятельности Группы РусГидро. При этом учитываются стратегические цели, приоритеты развития и миссия. Стратегические риски декомпозированы на риски бизнес-процессов. Активные риски минимизируются мероприятиями по управлению рисками бизнес-процессов Общества и ПО.

Использование индикаторов риск-факторов для анализа и оценки рисков является проактивным способом управления рисками, соответствующим лучшим практикам в управлении рисками.

Условные обозначения:

↑ увеличение риска

→ без изменений

↓ снижение риска

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ²⁰	Ожидаемая динамика риска ²¹	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Риск невыполнения основных параметров	Блок капитального строительства и проектного инжиниринга, член	↑	→	Ошибки проектной организации Низкое качество / ошибки ПСД	1. Экспертизы проектной и рабочей документации; 2. Контроль за качеством, сроками и стоимостью проводимых работ;

²⁰ Динамика стратегического риска по отношению к прошлым периодам (мониторинг за 2024 год) отражена на основании единых показателей, которые формализуют оценку факта реализации/не реализации стратегических рисков на уровне Группы РусГидро (протокол Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «РусГидро» от 23.08.2021 № 177/2, с учетом изменений – выписки из протоколов Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «РусГидро» от 21.11.2022 № 196/1, от 22.09.2023 № 210/6, от 25.10.2024 №230/2).

²¹ Ожидаемая динамика стратегического риска отражена на основании сравнения итоговых оценок рисков между утвержденным реестром стратегических рисков Группы РусГидро на 2024 год (протокол Комитета по аудиту при Совете директоров от 15.11.2023 № 212/3) и утвержденным реестром стратегических рисков Группы РусГидро на 2025 год (протокол Комитета по аудиту при Совете директоров 25.10.2024 № 230/3).

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ²⁰	Ожидаемая динамика риска ²¹	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
инвестиционной программы	правления – первый Заместитель Генерального директора			Нарушение сроков поставки оборудования/материалов Срыв сроков выдачи комплектов чертежей Нарушение условий договора контрагентом Нарушение технологии производства работ Скрытые дефекты оборудования, материалов Низкое качество оборудования Недостаток финансирования и удорожание объемов освоения	3. Мониторинг изготовления и поставки оборудования; 4. Страхование в части строительно-монтажной деятельности; 5. Инспектирование строительного контроля; 6. Своевременное заключение первоочередных договоров СМР. Проведение закупочных процедур без отклонений от планового срока; 7. Мониторинг исполнения календарно-сетевого графика; 8. Предъявление претензий к поставщику; 9. Получение оперативных конструкторских решений от поставщика – завода-изготовителя; 10. Корректировка ИПР по результатам определения уточненной стоимости ИП связанным с удорожанием оборудования, материалов и стоимости работ
Риск неблагоприятных финансовых изменений	Блок финансов и корпоративного управления, Заместитель Генерального директора по финансам и корпоративному управлению	↑	→	Снижение уровня оплаты дебиторской задолженности Недополучение субсидии из региональных бюджетов на компенсацию разницы в тарифах (за	1. Подготовка и направление обращений по вопросам субсидий в адрес органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, подготовка соглашений о реструктуризации задолженности; 2. Контроль за ростом дебиторской задолженности, контроль проведения претензионно-исковой работы;

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ²⁰	Ожидаемая динамика риска ²¹	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	Блок продаж, экономического планирования и инвестиций, член Правления, первый Заместитель Генерального директора			исключением надбавки) Превышение денежных потоков (платежей) относительно плановых за счет роста цен Повышение рыночных процентных ставок Финансовая невозможность возврата кредитного долга, получения нового кредита Отсутствие норм действующего законодательства, регулирующих возврат вложенных инвестиций	3. Формирование Обществом резерва на исполнение валютных обязательств, заключение сделок хеджирования, либо достижение соглашений с контрагентом для перевода обязательств (расчетов) в руб.; 4. Формирование резерва на исполнение обязательств с плавающей процентной ставкой по заимствованиям либо заключение сделок хеджирования; 5. Контроль исполнения кредитных ковенант ПАО «РусГидро», включая график платежей по заимствованиям; 6. Организация управления дебиторской задолженностью на энергорынках и рынках системных услуг; 7. Проведение работы с федеральными и региональными органами исполнительной власти по принятию нормативных правовых актов и решений, обеспечивающих механизмы и источники финансирования инвестиционных проектов; 8. Соблюдение Обществом доли кредитов с фиксированными процентными ставками на целевом уровне с учетом формирования резерва на исполнение обязательств с плавающей процентной ставкой по заимствованиям либо заключение сделок хеджирования (при их доступности и экономической обоснованности); 9. Мониторинг данных о финансовом состоянии поставщиков и подрядчиков

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ²⁰	Ожидаемая динамика риска ²¹	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Риск аварий на объектах электроэнергетики и теплоснабжения	Блок производственной деятельности, член Правления, первый Заместитель Генерального директора — главный инженер	↑	→	Несоблюдение требований нормативных правовых актов, локальных нормативных актов, инструкций, техники безопасности Недофинансирование инвестиционной программы в ПО Дальневосточного федерального округа Несоблюдение требований законодательства о безопасности в соответствии с категорией объектов ТЭК Несвоевременный мониторинг и отсутствие организации пересмотра действующих стандартов РусГидро и нормативно-технических документов, применяемых в Группе РусГидро	1. Реализация в полном объеме производственной программы Общества; 2. Контроль соблюдения работниками Общества и подрядных организаций требований охраны труда и техники безопасности; 3. Страхование производственных объектов; 4. Использование современных методов диагностики оборудования; 5. Внедрение на станциях комплексной системы защиты объектов ТЭК; 6. Проведение технического аудита. 7. Контроль за проведением мероприятий, обеспечивающих готовность к отопительному сезону; 8. Проведение согласительных процедур в Минэнерго России

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ²⁰	Ожидаемая динамика риска ²¹	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
				Невыполнение условий готовности к отопительному сезону Несогласованность действий с третьими лицами. Несогласование вывода оборудования ПС, ЛЭП в ремонт сторонними организациями («СО ЕЭС», АО «РЖД» и др.) Недостатки анализа текущего состояния производственных объектов	
Климатический риск	Блок производственной деятельности, член Правления, первый Заместитель Генерального директора – главный инженер Блок капитального строительства и проектного инжиниринга, Заместитель Генерального	→	→	Неблагоприятные природные воздействия, в том числе сели, наводнения, паводки, землетрясения Изменение температуры воздуха Нарушение требований к охране водных объектов, водных биологических ресурсов и животного мира	1. Контроль исполнения политики в области устойчивого развития Группы РусГидро; 2. Контроль исполнения экологической политики Группы РусГидро, взаимодействие с ФОИВ и ПО Группы РусГидро; 3. Реализация мероприятий по организации гражданской обороны, предупреждению чрезвычайных ситуаций; 4. Страхование имущества компаний Группы РусГидро; 5. Формирование аварийного запаса оборудования; 6. Обоснование углеродной нейтральности водохранилищ ГЭС

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ²⁰	Ожидаемая динамика риска ²¹	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	директора по проектному инжинирингу, устойчивому развитию и международному сотрудничеству			Начисление платы за выбросы парниковых газов в атмосферу (ГЭС и ТЭЦ)	
Риск снижения показателя EBITDA	Блок производственной деятельности, член Правления, первый Заместитель Генерального директора – главный инженер	→	→	Несбалансированность операционных доходов и операционных расходов в ПО ДФО, осуществляющих регулируемые виды деятельности	1. Заключение договора с Гидрометцентром России на оказание услуг по обеспечению гидрометеорологической информацией; 2. Участие в межведомственных рабочих группах по установлению режимов работы гидроузлов; 3. Взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти и Ассоциацией «НП Совет рынка» в области регулирования тарифов и ценообразования; 4. Сопровождение и контроль процедур по закупкам топлива; 5. Осуществление спотовых закупок топлива на бирже для покрытия балансовой и сверхбалансовой потребности в топливе; 6. Оптимальное использование водных ресурсов в соответствии с прогнозом притока воды в водохранилища; 7. Контрольные мероприятия по соблюдению графика выполнения работ по подготовке зоны затопления водохранилища
	Блок продаж, экономического планирования и инвестиций, член Правления, первый Заместитель Генерального директора			Неисполнение поставщиками договорных обязательств	
	Блок стратегии, инноваций и перспективного развития, член Правления, первый Заместитель			Увеличение рыночной стоимости топлива выше плановых показателей.	
				Снижение нерегулируемой цены продажи электроэнергии на оптовом рынке	
				Недостаточная укомплектованность аварийного запаса оборудования и	

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ²⁰	Ожидаемая динамика риска ²¹	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	Генерального директора Блок снабжения, топливообеспечения и информационных технологий, Заместитель Генерального директора - руководитель Аппарата Председателя Правления			материалов электрических сетей Низкая водность в бассейнах рек, водные ресурсы которых используются для выработки электроэнергии гидроэнергетическими объектами Группы Неисполнение графика ввода гидроэнергетического объекта в эксплуатацию	
Риск неэффективного управления ресурсами	Блок правового управления и имущественных отношений, член Правления, первый Заместитель Генерального директора Блок снабжения, топливообеспечения и информационных технологий, Заместитель Генерального	→	→	Несоответствие требованиям законодательства (комплаенс) Нарушение/авария средств диспетчерского и технологического управления (СДТУ) Отсутствие / недостатки сервисной поддержки ПО и технических системы Сбой в работе ИТ инфраструктуры	1. Ведение претензионно-исковой работы в части защиты интересов Общества; 2. Страхование гражданской ответственности членов органов управления и должностных лиц Общества перед третьими лицами и Обществом; 3. Оптимизация бизнес-процессов Общества на постоянной основе; 4. Реализация ИТ-стратегии и дорожной карты Общества и цифровой стратегии. Переход на российское программное обеспечение; 5. Организация "горячего" резерва вычислительного оборудования; 6. Контроль за исполнением Положения об управлении ИТ-проектами;

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ²⁰	Ожидаемая динамика риска ²¹	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	директора — руководитель Блок по управлению персоналом и организационному развитию, директор по управлению персоналом			Отсутствие / недостатки связи Нехватка вычислительных мощностей Нарушение информационной безопасности Отсутствие необходимых компетенций у персонала на рынке труда Распространение некорректной и заведомо ложной информации о Группе РусГидро в публичном поле Распространение негативной (компрометирующей) информации о Группе РусГидро в публичном поле	7. Организация резервных каналов связи; 8. Заключение договора поддержки комплекса ИС; 9. Выполнение инновационной программы Группы РусГидро; 10. Совершенствование закупочной деятельности на постоянной основе; 11. Выполнение мероприятий («дорожной карты») по организации переезда исполнительного аппарата ПАО «РусГидро» в город Красноярск; 12. Обеспечение социального пакета для работников при переезде; 13. Контроль исполнения Регламента осуществления информационной деятельности, Регламента участия в публичных мероприятиях, Регламента раскрытия информации; 14. Организация взаимодействия со стейкхолдерами по основным направлениям деятельности РусГидро

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ²⁰	Ожидаемая динамика риска ²¹	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Коррупционный риск	Блок безопасности, Заместитель Генерального директора по безопасности	→	→	Несоответствие требованиям законодательства (комплаенс) Превышение (злоупотребление) должностными полномочиями	1. Контроль соблюдения Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративной этики; 2. Реализация процедур, направленных на недопущение у работников конфликта интересов; 3. Мониторинг сведений о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера должностных лиц, занимающих должности, подверженные коррупционным рискам; 4. Работа Линии доверия; 5. Проведение служебных расследований, связанных с фактами противоправной деятельности работников