

## Приложение 12. Управление стратегическими рисками в 2022 году [2-16], [ЭС]

### Риск-аппетит Компании

В Компании действует Методика о риск-аппетите Группы РусГидро<sup>1</sup>, которая направлена на интеграцию управления рисками со стратегическим управлением.

Риск-аппетит — величина риска в качественном или количественном выражении, который Группа РусГидро готова принять при реализации стратегических целей и задач. Подход к Заявлению о риск-аппетите Группы РусГидро основан на интеграции управления рисками со стратегическим управлением. Риск-аппетит при необходимости подлежит пересмотру<sup>2</sup>.

Заявления риск-аппетита отражают позицию Группы РусГидро по допустимому уровню риска для реализации стратегии развития, и учитываются при принятии бизнес-решений.

Категории рисков	Целевой критерий	Показатель, определяющий границы риск-аппетита (уровень риска)
Риск крупных аварий	Надежное и безопасное функционирование объектов Группы РусГидро	Количество крупных аварий
Риски, влияющие на операционную эффективность	Операционная эффективность	Рентабельность собственного капитала (ROE), Производительность труда
Риск снижения инвестиционной привлекательности	Инвестиционная привлекательность	Прибыль до вычета
Риски инвестиционной деятельности	Инвестиционная эффективность	Выполнение графиков ввода мощностей и плана по финансированию и освоению
Коррупционный риск	Нетерпимость к коррупции	Количество фактов привлечения организаций Группы к ответственности за незаконное вознаграждение от имени юридического лица, которые классифицируются на основании ст. 19.28 КоАП Российской Федерации от 30.12.2001 № 195-ФЗ
Репутационный риск	Положительная корпоративная репутация	Доля негативных публикаций в общем числе

<sup>1</sup> В августе 2021 года Совет директоров ПАО «РусГидро» утвердил Методику о риск-аппетите Группы РусГидро (Протокол Совета директоров Общества от 27.08.2021 № 333). В 2022 году Комитет по аудиту при Совете директоров рассмотрел целесообразность актуализации риск-аппетита Общества (протокол заседания Комитета по аудиту при Совете директоров Общества от 21.11.2022 № 196/1).

<sup>2</sup> Протокол заседания Комитета по аудиту при Совете директоров Общества от 21.11.2022 № 196/1.

Категории рисков	Целевой критерий	Показатель, определяющий границы риск-аппетита (уровень риска)
		публикаций
Риски негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду и климат	Низкоуглеродное развитие и декарбонизация	Удельное количество выбросов парниковых газов

↑ увеличение риска

→ без изменений

↓ снижение риска

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>1</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>2</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы	Блок капитального строительства и проектного инжиниринга, Член правления — первый заместитель Генерального директора	↑	→	Влияние внешних факторов (санкционного давления)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение независимого технологического и ценового аудита проектной документации, государственной экспертизы проектной и рабочей документации.</li> <li>2. Контроль за качеством, сроками и стоимостью проводимых работ.</li> <li>3. Страхование в части строительно-монтажной деятельности</li> </ol>
				Отсутствие разработанной проектно-сметной документации в запланированные сроки	
				Низкое качество проектной документации (проектно-исследовательских работ)	
				Изменение проектных решений в ходе строительства	

<sup>1</sup> Динамика стратегического риска по отношению к прошлым периодам (мониторинг за 2022 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» № 177/2 от 23.08.2021, с учетом изменений протокол Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «РусГидро» № 196/1 от 21.11.2022).

<sup>2</sup> Ожидаемая динамика стратегического риска отражена на основании сравнения итоговых оценок рисков между утвержденным реестром стратегических рисков Группы РусГидро на 2022 год (протокол Комитета по аудиту при Совете директоров № 181/1 от 23.11.2021) и утвержденным реестром стратегических рисков Группы РусГидро на 2023 год (протокол Комитета по аудиту при Совете директоров № 196/1 от 21.11.2022).

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>1</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>2</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
				<p>Низкое качество оборудования/материалов, в том числе несоответствие техническим параметрам объекта</p> <p>Нарушение сроков поставки оборудования/материалов</p> <p>Нарушений условий договора подрядчика/субподрядчика</p> <p>Срыв сроков выдачи комплектов чертежей</p>	
Риск нарушения промышленной безопасности	Блок производственной деятельности, заместитель Генерального директора — главный инженер	→	→	<p>Ошибки, допущенные при проектировании объектов и/или строительстве</p> <p>Низкое качество оборудования, материалов и ремонтных работ</p> <p>Ухудшение параметров технического состояния оборудования, зданий, сооружений</p> <p>Ошибки в оценке параметров технического состояния сооружений и оборудования / выборе технического воздействия</p> <p>Несоблюдение требований нормативных правовых актов, локальных нормативных актов, инструкций</p> <p>Сбой в работе технологических систем ВУ АСУ ТП, программного</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация в полном объеме производственной программы Общества.</li> <li>2. Контроль качества поставляемого оборудования.</li> <li>3. Контроль соблюдения работниками Общества и подрядных организаций требований охраны труда и техники безопасности</li> <li>4. Страхование производственных объектов.</li> <li>5. Использование современных методов диагностики оборудования.</li> <li>6. Внедрение на станциях комплексной системы защиты объектов ТЭК.</li> <li>7. Инспектирование строительного контроля</li> </ol>

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>1</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>2</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
				<p>обеспечения</p> <p>Недостатки системы физической защиты объектов ТЭК</p> <p>Несоблюдение техники безопасности, локальных нормативных актов</p>	
Риск негативного воздействия окружающей среды на производственную деятельность	Блок производственной деятельности, Заместитель Генерального директора — главный инженер	→	→	Неблагоприятные природные воздействия, в том числе сели, наводнения, паводки, землетрясения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация мероприятий по организации гражданской обороны, предупреждению чрезвычайных ситуаций.</li> <li>2. Исследование и разработка методов дистанционного мониторинга состояния сооружений и режимов работы ГЭС.</li> <li>3. Контроль соблюдения законодательства Российской Федерации в области промышленной безопасности.</li> <li>4. Страхование имущества компаний Группы РусГидро.</li> <li>5. Формирование аварийного запаса оборудования</li> </ol>
Риск снижения показателя EBITDA	Блок производственной деятельности, Заместитель Генерального директора — главный инженер.	↑	→	<p>Внешние факторы, влияющие на показатель выработки</p> <p>Несвоевременный ввод мощностей в эксплуатацию</p> <p>Снижение нерегулируемой цены продажи электроэнергии на оптовом рынке</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заключение договора с Гидрометцентром России на оказание услуг по обеспечению гидрометеорологической информацией.</li> <li>2. Участие в межведомственных рабочих группах по установлению</li> </ol>

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>1</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>2</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	<p>Блок продаж, экономического планирования и инвестиций, первый заместитель Генерального директора.</p> <p>Блок стратегии, инноваций и перспективного развития, член Правления, первый заместитель Генерального директора.</p> <p>Блок закупок, административно-хозяйственного обеспечения и информационных технологий, заместитель генерального директора — руководитель аппарата Председателя Правления</p>			<p>Увеличение рыночной стоимости топлива выше плановых показателей и/или превышение фактического расхода топлива над плановым в связи с повышением нагрузки ТЭС</p> <p>Несбалансированность операционных доходов и операционных расходов в ПО ДФО, осуществляющих регулируемые виды деятельности</p> <p>Неполучение субсидий на компенсацию недополученных доходов в связи с доведением цен на электрическую энергию до базовых уровней цен на электрическую энергию</p> <p>Снижение объема проданной электроэнергии энергосбытовыми компаниями Группы РусГидро на розничных рынках</p> <p>Увеличение стоимости товаров, работ, услуг выше запланированной стоимости</p>	<p>режимов работы гидроузлов.</p> <p>3. Разработка сценария снижения цен на электроэнергию на ОРЭМ.</p> <p>4. Взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти и Ассоциацией «НП Совет рынка» в области регулирования тарифов и ценообразования.</p> <p>5. Функционирование Центральной топливной комиссии.</p> <p>6. Использование рамочных соглашений для покрытия сверхбалансовой потребности в топливе.</p> <p>7. Управление логистическими потоками доставки топлива.</p> <p>8. Обсуждение с государственными органами механизма регулирования поставок топлива на внутренний рынок</p>

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>1</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>2</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Риск неблагоприятных финансовых изменений	Блок финансов и корпоративного управления, первый заместитель Генерального директора по финансам и корпоративному управлению	↑	→	<p>Увеличение расходов и/или уменьшение доходов РусГидро в связи с негативным изменением валютных курсов</p> <p>Увеличение процентных расходов вследствие повышения рыночных процентных ставок, в том числе использования плавающих ставок</p> <p>Неполучение или несвоевременное получение запланированных денежных потоков</p> <p>Снижение уровня оплаты дебиторской задолженности</p> <p>Превышение денежных потоков (платежей) относительно плановых за счет роста цен</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль открытой валютной позиции, создание резерва при формировании бюджета.</li> <li>2. Заключение сделок хеджирования.</li> <li>3. Взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти.</li> <li>4. Контроль фактических и плановых показателей кредитоспособности и уровня долговой нагрузки на постоянной основе в Обществе и ПО.</li> <li>5. Мониторинг данных о финансовом состоянии поставщиков и подрядчиков.</li> <li>6. Планирование платежей по расчетам с контрагентами.</li> <li>7. Подготовка и направление обращений в адрес органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, подготовка соглашений о реструктуризации задолженности.</li> <li>8. Претензионно-исковая работа в отношении недобросовестных потребителей.</li> <li>9. Оценка объемов недополученных субсидий, выяснение причин задержки их перечисления, урегулирование вопросов оплаты.</li> <li>10. Поддержание в наличии</li> </ol>

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>1</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>2</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
					<p>достаточного количества денежных средств и доступность финансовых ресурсов.</p> <p>11. Реализация сбалансированной модели финансирования оборотного капитала.</p> <p>12. Контроль соблюдения кредитных соглашений.</p> <p>13. Функционирование Комиссии по оценке санкционных ограничений</p>
Риск неэффективного управления ресурсами	Блок финансов и корпоративного управления, первый заместитель Генерального директора по финансам и корпоративному управлению	→	→	<p>Несоответствие требованиям законодательства (комплаенс)</p> <p>Недостатки и ошибки системы управления</p> <p>Недостатки внедрения ИТ-технологий, в том числе сбои в работе ИТ-инфраструктуры</p> <p>Нарушение информационной безопасности</p> <p>Низкая скорость согласования и принятия управленческих решений на различных уровнях, в том числе при проведении закупочных процедур</p>	<p>1. Подготовка предложений по внесению изменений в нормативные правовые акты в сфере электро-, теплоэнергетики.</p> <p>2. Постоянный мониторинг инициируемых и рассматриваемых изменений в законодательстве, пересмотр действующих стандартов и нормативных документов в сфере технического регулирования.</p> <p>3. Участие представителей Общества в значимых мероприятиях по изменению законодательства, в деятельности рабочих групп Минэнерго России по вопросам технического регулирования.</p> <p>4. Ведение претензионно-исковой работы в части защиты интересов Общества.</p> <p>5. Страхование гражданской</p>

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>1</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>2</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
					<p>ответственности членов органов управления и должностных лиц Общества перед третьими лицами и Обществом.</p> <p>6. Оптимизация бизнес-процессов Общества на постоянной основе.</p> <p>7. Реализация ИТ-стратегии и дорожной карты Общества и цифровой стратегии. Переход на российское программное обеспечение.</p> <p>8. Выполнение инновационной программы Группы РусГидро</p> <p>9. Контроль за деятельностью организаций, входящих в Группу РусГидро.</p> <p>10. Совершенствование закупочной деятельности на постоянной основе</p>
Риск негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду и климат	Блок капитального строительства и проектного инжиниринга, заместитель Генерального директора по проектному инжинирингу, устойчивому	→	→	<p>Нарушение требований к охране водных объектов, водных биологических ресурсов и животного мира</p> <p>Начисление платы за выбросы парниковых газов в атмосферу (ТЭЦ)</p>	<p>1. Проведение научно-исследовательских работ по оценке воздействия эксплуатации ГЭС на водные биологические ресурсы (НИР), обоснование и расчет воздействия и компенсационных мероприятий.</p> <p>2. Проведение работ по внесению изменений в действующую Методику</p>



Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>1</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>2</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	развитию и международному сотрудничеству				<p>определения последствий негативного воздействия при строительстве, реконструкции, капитальном ремонте объектов капитального строительства, внедрении новых технологических процессов и осуществлении иной деятельности на состояние водных биологических ресурсов и среды их обитания и разработки мероприятий по устранению последствий негативного воздействия на состояние водных биологических ресурсов и среды их обитания, направленных на восстановление их нарушенного состояния, утвержденную приказом Росрыболовства от 06.05.2020 № 238.</p> <p>3. Обоснование углеродной нейтральности водохранилищ ГЭС.</p> <p>4. Контроль исполнения экологической политики Группы РусГидро, взаимодействие с ФОИВ и ПО РусГидро</p>
Репутационные риски	Блок правового управления и имущественных отношений	→	→	Распространение некорректной и заведомо ложной информации о Группе РусГидро в публичном поле	1. Контроль исполнения Регламента осуществления информационной деятельности, Регламента участия

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам <sup>1</sup>	Ожидаемая динамика риска <sup>2</sup>	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	(в части PR и GR)			Распространение негативной (компрометирующей) информации о Группе РусГидро в публичном поле	<p>в публичных мероприятиях, Регламента раскрытия информации.</p> <p>2. Организация взаимодействия со стейкхолдерами по основным направлениям деятельности Компании</p>
Коррупционный риск	Департамент безопасности	→	→	Использование служебного положения в личных целях Несанкционированный доступ и разглашение конфиденциальной информации Группы РусГидро	<p>1. Контроль соблюдения Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративной этики.</p> <p>2. Реализация процедур, направленных на недопущение у работников конфликта интересов.</p> <p>3. Мониторинг сведений о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера должностных лиц, занимающих должности, подверженные коррупционным рискам.</p> <p>4. Работа линии доверия.</p> <p>5. Проведение служебных расследований, связанных с фактами противоправной деятельности работников</p>