

Приложение 11. Управление стратегическими рисками в 2025 году [GRI 2-16]

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. Риск-аппетит при необходимости 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.

Заявления о риск-аппетите раскрываются в количественных показателях, определенных на основании допустимого диапазона отклонений от плановых (целевых) значений ключевых показателей эффективности (КПЭ) и функциональных ключевых показателей эффективности (ФКПЭ) Общества, иных показателей, установленных в Группе РусГидро.

Взаимосвязь между риск-аппетитом и стратегическими рисками Группы РусГидро

Стратегические цели	Категория аппетита	риск-	Стратегический риск	Показатели (КПЭ/ПД) ¹⁴ , определяющие мониторинг риск-аппетит и стратегические риски	Заявление о риск-аппетите Группы РусГидро
Развитие энергетики Дальнего Востока	Инвестиционная деятельность		Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы	КПЭ «Выполнение графика ввода мощностей консолидированной инвестиционной программы Группы РусГидро, в части объектов нового строительства тепловой генерации и гидроэлектростанций» МВт	Умеренная степень готовности принятия риска (отклонение от показателя более 10%, но не более 20%)
Устойчивое развитие производства электроэнергии и теплоэнергии с фокусом на чистую энергию	Финансовая устойчивость		Риски неблагоприятных финансовых изменений	КПЭ «Чистый Долг / EBITDA», доля	Умеренная степень готовности принятия риска (отклонение от показателя более

¹⁴ В случае изменения состава КПЭ и ФКПЭ Общества реализация риска определяется выполнением плановых показателей консолидированной инвестиционной программы Группы РусГидро (%) в части ввода мощностей, финансирования и освоения, утвержденной Советом директоров в составе консолидированного Бизнес-плана Группы.

Стратегические цели	Категория аппетита	риск-	Стратегический риск	Показатели (КПЭ/ПД) ¹⁴ , определяющие мониторинг риск-аппетит и стратегические риски	Заявление о риск-аппетите Группы РусГидро
Рост ценности Общества					10%, но не более 20%)
			Риск снижения показателя EBITDA	КПЭ «EBITDA» млн руб.	Умеренная степень готовности принятия риска (отклонение от показателя более 10%, но не более 20%)
Обеспечение надежного электроснабжения и безопасного функционирования объектов	Надежное и безопасное функционирование объектов Группы РусГидро		Риск аварий на объектах электроэнергетики и теплоснабжения	Показатель депремирования «Количество крупных аварий» шт.	Нулевая степень готовности принятия риска
Рост ценности Общества	Операционная эффективность		Риск неэффективного управления ресурсами	КПЭ «Чистая операционная рентабельность (ROS)», %	Умеренная степень готовности принятия риска (отклонение от показателя более 10%, но не более 20%)
Рост ценности Общества	Нетерпимость к коррупции		Коррупционный риск	Количество фактов привлечения компаний 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.	Нулевая степень готовности принятия риска

Стратегические цели	Категория аппетита	риск- риск	Стратегический риск	Показатели определяющие мониторинг риск- аппетит и стратегические риски	Заявление о риск-аппетите Группы РусГидро
Устойчивое развитие производства электроэнергии и теплоэнергии с фокусом на чистую энергию	Низкоуглеродное развитие и декарбонизация		Климатический риск	Удельное количество выбросов парниковых газов, г/кВт•ч	Умеренная степень готовности принятия риска (отклонение от показателя более 10%, но не более 20%)

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ РИСКАМИ в 2025 году

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	Ожидаемая динамика риска ¹⁵	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы	Блок капитального строительства и проектного инжиниринга, Член правления — первый заместитель	↑	→	Ошибки проектной организации	1. Экспертизы проектной и рабочей документации. 2. Контроль за качеством, сроками и стоимостью проводимых работ. 3. Мониторинг изготовления и поставки оборудования.
				Низкое качество/ошибки ПСД	
				Нарушение сроков поставки	

¹⁵ Динамика стратегического риска по отношению к прошлым периодам (мониторинг за 2025 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).

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам	Ожидаемая динамика риска ¹⁵	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	Генерального директора			оборудования/материалов Срыв сроков выдачи комплектов чертежей Нарушение условий договора контрагентом Нарушение технологии производства работ Низкий уровень организации управления проектом	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. Получение оперативных конструкторских решений от поставщика — завода-изготовителя. 9. Организация процессов управления проектом ТПиР в соответствии с требованиями СТО и регламентов
Риск неблагоприятных финансовых изменений	Блок финансов и корпоративного управления, заместитель Генерального директора по финансам и корпоративному управлению Блок продаж, экономического планирования и инвестиций, Член Правления, первый	↑	↑	Снижение уровня оплаты дебиторской задолженности Недополучение субсидии из региональных бюджетов на компенсацию разницы в тарифах (за исключением надбавки) Несвоевременная оплата потребителями/контрагентами	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. 3. Формирование Обществом резерва на исполнение валютных обязательств, заключение сделок хеджирования, либо достижение соглашений с контрагентом для перевода обязательств (расчетов) в рубли.

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам	Ожидаемая динамика риска ¹⁵	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	заместитель Генерального директора			Повышение рыночных процентных ставок Финансовая невозможность возврата кредитного долга, получения нового кредита Отсутствие норм действующего законодательства, регулирующих возврат вложенных инвестиций Введение процедуры несостоятельности (банкротства) в отношении контрагента Осуществление проектов санкционных территориях на	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. 10. Защита интересов Общества, а также подконтрольных обществ, функции единоличного исполнительного органа которых исполняет Общество

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам	Ожидаемая динамика риска ¹⁵	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
					11. Функционирование Комиссии по оценке санкционных ограничений
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 Нарушение требований в сфере промышленной безопасности, безопасности гидротехнических сооружений и энергетической безопасности Несоблюдение требований законодательства о безопасности в соответствии с категорией объектов ТЭК Акт незаконного вмешательства в функционирование	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. Совершенствование системы физической защиты объектов Общества в соответствии с требованиями Федерального закона Российской Федерации от 21.07.2011 №256-ФЗ «О безопасности объектов топливно-энергетического комплекса». 9. Проведение согласительных процедур в Минэнерго России. 10. Проведение противопожарных тренировок. 11. Своевременное и полное выполнение

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам	Ожидаемая динамика риска ¹⁵	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
				производственных объектов Общества 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 Нарушение требований в сфере пожарной безопасности Нарушение сроков выполнения работ на объекте в рамках реализации производственных программ	производственной программы по ТОиР

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам	Ожидаемая динамика риска ¹⁵	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Климатический риск	Блок производственной деятельности, Член Правления, первый заместитель Генерального директора — главный инженер Блок капитального строительства и проектного инжиниринга, заместитель Генерального директора по проектному инжинирингу, устойчивому развитию и международному сотрудничеству	→	→	Неблагоприятные природные воздействия, в том числе сели, наводнения, паводки, землетрясения Невозможность смягчения последствий изменения климата и адаптации к нему в будущем Нарушение требований к охране водных объектов, водных биологических ресурсов и животного мира Начисление платы за выбросы парниковых газов в атмосферу (ГЭС и ТЭЦ)	1. Контроль исполнения политики в области устойчивого развития Группы РусГидро 2. Контроль исполнения экологической политики Группы РусГидро, взаимодействие с ФОИВ и ПО 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
Риск снижения показателя EBITDA	Блок производственной деятельности, Член Правления, первый заместитель Генерального директора — главный инженер Блок продаж,	→	→	Несбалансированность операционных доходов и операционных расходов в ПО ДФО, осуществляющих регулируемые виды деятельности Неисполнение поставщиками	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

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам	Ожидаемая динамика риска ¹⁵	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	экономического планирования и инвестиций, Член Правления, первый заместитель Генерального директора Блок стратегии, инноваций и перспективного развития, Член Правления, первый заместитель Генерального директора Блок снабжения, закупок, топливообеспечения и информационных			договорных обязательств Увеличение рыночной стоимости топлива выше плановых показателей Снижение нерегулируемой цены продажи электроэнергии на оптовом рынке Недостаточная укомплектованность аварийного запаса оборудования и материалов электрических сетей Внешние факторы, влияющие на показатели выработки, передачи энергии	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 8. Проработка возможностей приобретения запасных частей для импортного оборудования в условиях санкционных ограничений. 9. Обеспечение выполнения нормативных запасов топлива и потребности

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам	Ожидаемая динамика риска ¹⁵	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	технологий, Заместитель Генерального директора — руководитель Аппарата Председателя Правления			Неисполнение графика ввода гидроэнергетического объекта в эксплуатацию Ухудшение параметров технического состояния оборудования (проблемы выполнения ремонтов импортного оборудования ГТУ LM6000)	энергоисточников в топливе в полном объеме и соответствующего качества

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам	Ожидаемая динамика риска ¹⁵	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
				Превышение фактического расхода топлива над плановым в связи с повышением нагрузки ТЭС	
Риск неэффективного управления ресурсами	Блок правового управления и имущественных отношений, Член Правления, первый заместитель Генерального директора Блок закупок, административно-хозяйственного обеспечения и информационных технологий, заместитель Генерального	↑	→	Несоответствие требованиям законодательства Нарушение/авария средств диспетчерского и технологического управления (СДТУ) Отсутствие/недостатки сервисной поддержки ПО и технических систем Сбой в работе ИТ инфраструктуры Отсутствие/недостатки связи	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. 5. Переход на российское программное обеспечение. 6. Организация «горячего» резерва вычислительного оборудования. 7. Контроль за исполнением Положения об управлении ИТ-проектами. 8. Организация резервных каналов связи

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам	Ожидаемая динамика риска ¹⁵	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	директора — руководитель Блок по управлению персоналом и организационному развитию, директор по управлению персоналом			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 Длительность подготовительного этапа для проведения закупочных процедур/несоблюдение сроков проведения закупочных процедур, утвержденных в годовой комплексной программе закупок (ГКПЗ)	9. Заключение договора поддержки комплекса ИС. 10. Выполнение инновационной программы Группы РусГидро. 11. Совершенствование закупочной деятельности на постоянной основе. 12. Организация и проведение профориентационных мероприятий. 13. Контроль исполнения Регламента осуществления информационной деятельности, Регламента участия в публичных мероприятиях, Регламента раскрытия информации. 14. Организация взаимодействия с заинтересованными сторонами по основным направлениям деятельности РусГидро. 15. Организация процесса подготовки обоснований перспективных проектов в схемы и программы развития электроэнергетики Российской Федерации

Наименование риска	Владелец риска	Динамика риска по отношению к прошлым периодам	Ожидаемая динамика риска ¹⁵	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
				Невключение/включение перспективных/неперспективных проектов в схемы и программы развития электроэнергетики Российской Федерации	
Коррупционный риск	Департамент безопасности, заместитель Генерального директора безопасности	→	→	Несоответствие требованиям законодательства 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

Риски, реализовавшиеся в 2025 году, и меры, принятые по их устранению [ЭС]

Условные обозначения:

Крайне высокие
Высокие
Средние
Низкие
Крайне низкие

Наименование реализовавшегося риска бизнес-процесса	Мероприятия по управлению риском	Итоговая оценка риска в 2025 году
Снижение выработки и передачи (распределения) электроэнергии (мощности) и теплоэнергии (ПО ДФО)	1. С целью минимизации риска специалистами выполняются бароскопические обследования проточной части газотурбинных установок. 2. Приобретение запасных частей у поставщиков, не являющихся официальными дилерами General Electric. 3. Привлечена специализированная организация для выполнения работ с поставкой запасных частей	●
Несчастные случаи на производстве	В Обществе на постоянной основе организовано проведение инструктажей персонала по технике безопасности, а также обучение работников в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности с дальнейшей аттестацией. Обеспечен контроль за исполнением требований по охране труда, установленных правилами и инструкциями по охране труда	●
Риск невозможности исполнения решения суда, вынесенного в пользу Общества	С целью минимизации риска Юридическим департаментом в первом полугодии 2025 года выполнены следующие мероприятия: • по должникам, в отношении которых введена процедура банкротства, в реестр требований кредиторов включены требования РусГидро; • требования РусГидро направлены в суд; • дебиторская задолженность взыскана в принудительном порядке	●
Рост дебиторской задолженности за поставку электроэнергии (мощности) и теплоэнергии	С целью снижения риска со стороны ПАО «РусГидро» и ПО ведется работа с органами федеральной и региональной исполнительной власти субъектов ДФО, а именно:	●

Наименование реализовавшегося риска бизнес-процесса	Мероприятия по управлению риском	Итоговая оценка риска в 2025 году
	- по заключению соглашений на предоставление субсидии за 2025 год (получены решения в нескольких инстанциях) и взысканию убытков за 2024-2025 годы; - ведется работа по утверждению графиков погашения задолженности; - направлены обращения в органы федеральной и региональной исполнительной власти об исполнении обязательств по субсидиям прошлых лет, гашение по которым идет с отставанием от утвержденных графиков; - ведется судебная работа по урегулированию разногласий при заключении соглашения о предоставлении субсидии с ГКУ «Агентство субсидий, Правительством Республики Саха (Якутия), а также Министерством ЖКХ Республики Саха (Якутия). - поданы исковые заявления о взыскании просроченной дебиторской задолженности по субсидиям за 2025 год (и предыдущие периоды) АО «ДГК»; - проведена встреча представителей РусГидро с Правительством Республики Саха (Якутия) по вопросам урегулирования долгов Республики Саха (Якутия) перед группой компаний РусГидро, по итогам которой приняты решения о заключении мировых соглашений по делам о взыскании субсидий на межтарифную разницу по задолженности на 31.12.2025	
Нарушение сроков поставки оборудования/материалов / Низкое качество работ, выполняемых на объекте	В целях минимизации риска в 2025 году Департаментом капитального строительства на постоянной основе исполнялись следующие мероприятия: - мониторинг хода реализации по объектам строительства за исполнением календарно-сетевого графика и графиков поставки оборудования; - проведение технических совещаний со всеми участниками строительства и совещаний Оперативных штабов по крупным инвестиционным проектам; - проведение регламентных мероприятий, направленных на своевременное обеспечение производства работ по строительству; - проведение оценок финансового состояния потенциальных контрагентов в соответствии с утвержденной методикой	●

Наименование реализовавшегося риска бизнес-процесса	Мероприятия по управлению риском	Итоговая оценка риска в 2025 году
Аварии/ инциденты	С целью снижения риска от актов незаконного вмешательства (АНВ) в функционирование производственных объектов Общества проводится совершенствование системы физической защиты объектов Общества в соответствии с требованиями Федерального закона Российской Федерации от 21.07.2011 №256-ФЗ «О безопасности объектов топливно-энергетического комплекса» С учетом включения в перечень потенциальных угроз совершения АНВ на объектах ТЭК (утверждено постановлением Правительства РФ от 02.10.2013 № 861) угрозы нападения на объект ТЭК с использованием (применением) беспилотных аппаратов приняты дополнительные меры по повышению уровня защищенности объектов ТЭК Группы РусГидро, в том числе по: • оборудованию критических элементов объектов (трансформаторных площадок, машинных залов, КРУЭ) средствами пассивной защиты (стены из ФБС-блоков, динамические металлические (тросовые и сетчатые) заграждения, защитные металлические конструкции, габионы, морские грузовые контейнеры с инертным наполнителем, бронестекла и бронепленки); • оснащению подразделений охраны специальными техническими средствами противодействия беспилотным аппаратам (антидроновые ружья «Гарпия», обнаружители дронов «Булат»), средствами индивидуальной бронезащиты, биноклями, прожекторами, тепловизорами, приборами ночного видения, конструкциями для ведения круговой стрельбы по воздушным целям (треногами и турелями); • возведению (оборудованию) защитных конструкций (укрытий) для персонала объектов и подразделений охраны; • по организации взаимодействия с подразделениями Минобороны России и Росгвардии по своевременному оповещению о сигналах воздушной опасности и прикрытию объектов мобильными огневыми группами	●
Несоответствие требованиям законодательства (комплаенс)	В целях минимизации риска и проводится поэтапная модернизации комплексов инженерно-технических средств охраны в соответствие требованиям постановления Правительства Российской Федерации от 03.08.2024 № 1046	●

Наименование реализовавшегося риска бизнес-процесса	Мероприятия по управлению риском	Итоговая оценка риска в 2025 году
Неисполнение производственной программы (тепловые сети)	Департаментом организации производственной деятельности объектов энергетики ДФО на постоянной основе осуществлялся производственный контроль (ежемесячный сбор информации в рамках селекторов) выполнения планов ремонта и перекладки тепловых сетей, соблюдением сетевых графиков ремонтов, исполнением договорных обязательств подрядчиками, анализ причин отклонения и др.	
Нанесение экономического ущерба недобросовестными действиями сотрудников	Блоком безопасности проводятся служебные проверки и расследования по фактам превышения должностных полномочий, повлекших причинение экономического ущерба и мероприятия по проверке правомерности решений, принятых должностными лицами. По всем обращениям на Линию доверия Группы РусГидро, содержащим информацию о возможном превышении должностными лицами своих полномочий, инициируется проведение контрольно-проверочных мероприятий для оценки достоверности полученных сведений. В рамках сопровождения и контроля за исполнением коммерческих сделок в ПО и Филиалах Группы РусГидро, Блоком безопасности и Департаментом контроля и управления рисками осуществляются проверки на предмет законности и обоснованности принятых управленческих решений на этапе их заключения и исполнения	