

## Управление рисками [102-30]

### Система внутреннего контроля и управления рисками

В Группе РусГидро внедрена и функционирует Система внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР).

Функционирование СВКиУР направлено на обеспечение разумной уверенности в достижении стоящих перед Группой следующих категорий целей:

- миссии Группы РусГидро;
- стратегических целей;
- операционных целей, касающихся вопросов эффективности финансово-хозяйственной деятельности Группы РусГидро, а также обеспечения сохранности активов;
- целей в области соответствия деятельности Компании применимому законодательству и требованиям локальных нормативных документов (актов) Общества и ПО;

— целей по своевременной подготовке достоверной финансовой и нефинансовой отчетности, внутренней и/или внешней отчетности.

#### Ключевые субъекты СВКиУР

Роли субъектов системы внутреннего контроля и управления рисками разграничены в зависимости от их участия в процессах функционирования, внедрения и мониторинга эффективности СВКиУР.

Координация и методологическая поддержка функционирования СВКиУР осуществляется Департаментом контроля

и управления рисками, который решает следующие задачи:

- общая координация процессов внутреннего контроля и управления рисками;
- разработка методологических документов в области обеспечения процессов внутреннего контроля и управления рисками;
- организация обучения работников Общества и ПО в области внутреннего контроля и управления рисками;
- анализ портфеля рисков Группы РусГидро и выработка предложений по реагированию и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;
- формирование сводной отчетности по управлению рисками;
- осуществление оперативного контроля за процессами внутреннего контроля и управления рисками подразделений Общества и ПО в установленном порядке;
- подготовка и информирование Совета директоров и исполнительных органов Общества в области управления рисками и внутреннего контроля.

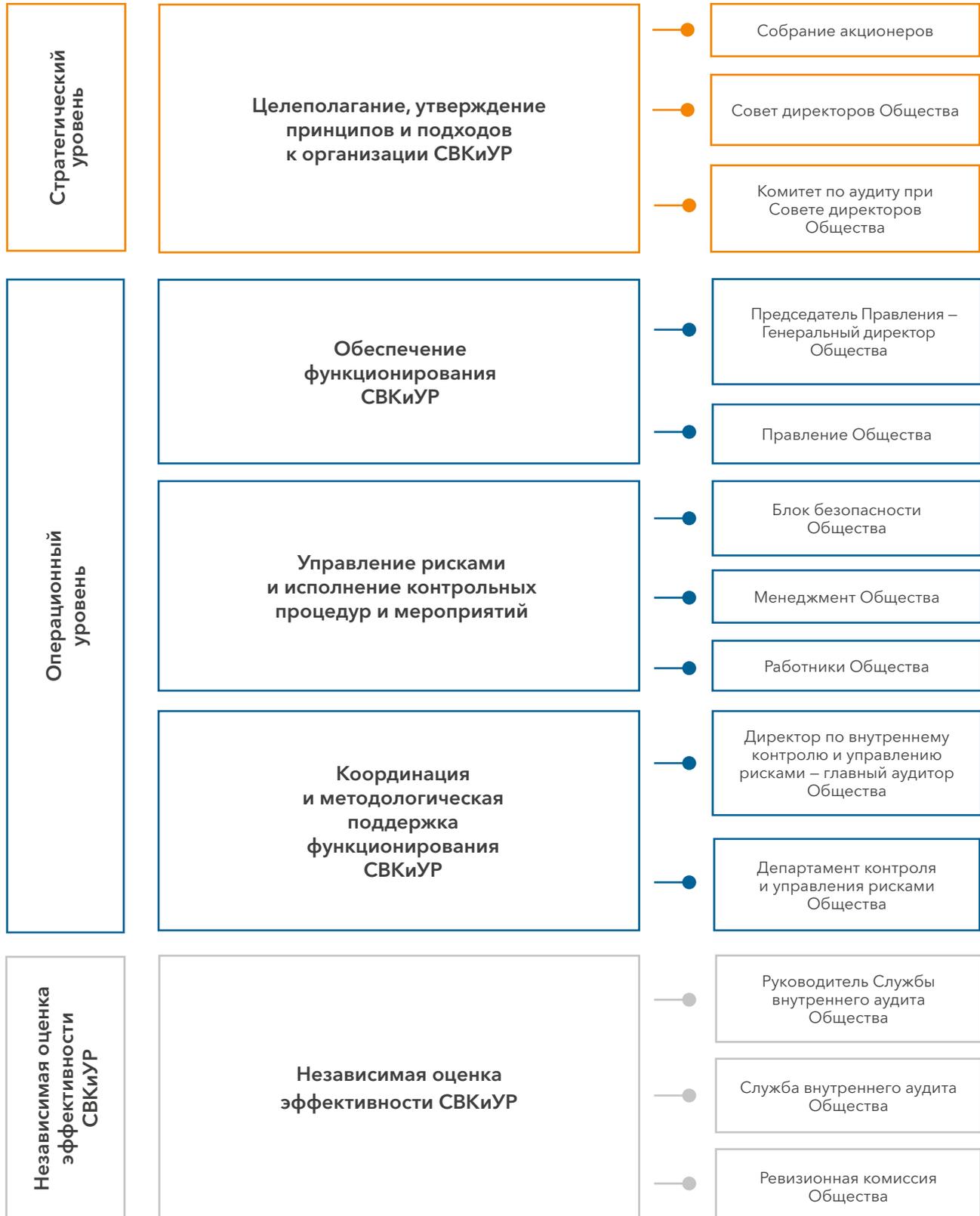
Штатная численность Департамента контроля и управления рисками на 31 декабря 2019 года составила 35 человек.



Группа РусГидро придерживается максимальной открытости при взаимодействии с внешними заинтересованными сторонами — акционерами, инвесторами, государственными надзорными органами, внешними аудиторами, банками, страховыми компаниями, руководствуясь применимым законодательством и соответствующими локальными нормативными документами (актами) Общества и ПО.

Общество обеспечивает свободный доступ к информации в отношении внутреннего контроля и управления рисками в Группе РусГидро в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом, и локальными нормативными документами (актами) Общества в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

## Ключевые субъекты СВКиУР



## Корпоративные документы

Основным документом, определяющим цели, задачи и принципы функционирования корпоративной СВКиУР, является Политика в области внутреннего контроля и управления рисками (далее – Политика)<sup>1</sup>.

Документ распространяет обязательное соблюдение принципов СВКиУР и формирование единых подходов к осуществлению процессов внутреннего контроля и управления рисками в Группе РусГидро, отражает актуальные рекомендации международных профессиональных организаций в области внутреннего контроля и управления рисками, лучшие практики российских компаний.

В 2019 году разработана и утверждена Советом директоров Методика о риск-аппетите Группы

РусГидро, которая направлена на дальнейшее повышение эффективности внутреннего контроля и управления рисками в Компании.

Также в отчетном году утверждено Положение о Системе внутреннего контроля Группы РусГидро (далее – Положение). Положение определяет методологическую базу для регламентации внутреннего контроля. Документ детализирует описание СВК, в том числе содержание ее элементов, описание основных процедур внутреннего контроля,



Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «РусГидро» размещена на сайте Компании: [www.rushydro.ru](http://www.rushydro.ru)

виды применяемого мониторинга, взаимодействие между субъектами СВКиУР Группы РусГидро, отчетность о состоянии и совершенствовании СВК.

Кроме этого, Департаментом контроля и управления рисками совместно с владельцами рисков был подготовлен сводный классификатор рисков для идентификации и формирования типовой базы рисков в Группе РусГидро. Указанный документ рассмотрен на Комитете по аудиту при Совете директоров ПАО «РусГидро».



Подробная информация о регламентирующих документах представлена на сайте Компании: [www.rushydro.ru](http://www.rushydro.ru)

## Методы и подходы управления рисками

Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «РусГидро» определяет следующий комплекс методов и подходов управления рисками:

- управление рисками является неотъемлемой частью всех организационных процессов: риск-менеджмент не обособлен от основных видов деятельности и процессов организации;
- управление рисками является частью процесса принятия реше-

ний. Управление рисками помогает лицам, принимающим решения, сделать осознанный выбор, определить приоритетность действий и выделить среди альтернативных вариантов оптимальные действия;

- управление рисками способствует постоянному улучшению Общества и ПО. Чтобы повысить уровень зрелости управления рисками, Группа

РусГидро разрабатывает и совершенствует СВКиУР;

- в Группе РусГидро разрабатывается единая корпоративная классификация рисков, база данных типовых рисков, их категоризация и другие необходимые инструменты для эффективной деятельности;
- Группа РусГидро стремится к созданию риск-ориентированной корпоративной культуры.

## Элементы риск-ориентированной культуры

**Наличие кодекса корпоративной этики, антикоррупционных и иных требований, а также процедур по выявлению недобросовестных действий и нарушений**

**Наличие центра ответственности по управлению рисками**

**Активное участие руководства в процессе управления рисками**

<sup>1</sup> В июне 2019 года Комитет по аудиту ПАО «РусГидро», Совет директоров ПАО «РусГидро» одобрили «Политику в области внутреннего контроля и управления рисками Группы РусГидро в новой редакции (протокол Совета директоров Общества от 21.06.2019 №291).

Основным документом, определяющим процесс формирования плана по управлению стратегическими рисками в 2019 году, является Положение о стратегическом управлении Группы РусГидро.

Согласно Положению о стратегическом управлении Группы РусГидро ежегодно составляется реестр стратегических рисков с определением владельцев рисков, который утверждается Правлением Общества. Для рисков, отнесенных к категории критических и существенных, Правление утверждает план мероприятий по управлению стратегическими рисками, в котором определяются сроки, ответственные и ожидаемые результаты. Исполнение мероприятий по управлению стратегическими рисками учитывается при премировании работников. Мониторинг исполнения плана и контроль за его реализацией ведется риск-менеджерами Компании.

Риск-менеджеры регулярно взаимодействуют с Комитетом по аудиту при Совете директоров ПАО «РусГидро» в рамках осуществления им контроля над функцио-

## Этапы управления стратегическими рисками

Утверждение реестра стратегических рисков и плана мероприятий по управлению ими

Исполнение мероприятий по управлению стратегическими рисками

Отчет о фактическом исполнении плана мероприятий по управлению стратегическими рисками

нированием системы управления рисками ПАО «РусГидро», что соответствует Методическим рекомендациям по организации работы комитетов по аудиту советов директоров акционерных обществ с долей участия в уставных капиталах Российской Федерации.

Отчет о фактическом исполнении плана мероприятий по управлению стратегическими рисками го-

товится Департаментом контроля и управления рисками по окончании отчетного периода и передается на утверждение Председателю Правления.



Подробная информация об этапах и методах управления рисками представлена на сайте Компании: [www.rushydro.ru](http://www.rushydro.ru)

## Риск-аппетит Компании

В 2019 году Советом директоров ПАО «РусГидро» был утвержден риск-аппетит Группы РусГидро. [102-33][ЭС]

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 акционерного капитала (ROE) Производительность труда (выручка, тыс. руб./человеко-час)
Риск снижения инвестиционной привлекательности	Инвестиционная привлекательность	Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA)
Риски инвестиционной деятельности	Инвестиционная деятельность	Показатель выполнения графиков ввода мощностей Показатель плана по финансированию и освоению
Коррупционный риск	Нетерпимость к коррупции	Количество случаев привлечения к ответственности за незаконное вознаграждение от имени юридического лица
Репутационный риск	Положительная корпоративная репутация	Доля негативных публикаций в общем числе всех публикаций

## Независимая оценка корпоративной системы внутреннего контроля и управления рисками

### Внешняя оценка корпоративной СВКиУР

По решению Комитета по аудиту при Совете директоров ПАО «РусГидро» или Председателя Правления – Генерального директора может быть инициирована внешняя независимая оценка СВКиУР Группы РусГидро приглашенными независимыми экспертами.

В 2019 году внешняя независимая оценка СВКиУР Группы приглашенными независимыми экспертами не проводилась.

### Внутренняя оценка корпоративной СВКиУР

Внутренняя оценка эффективности корпоративной СВКиУР проводится ежегодно Службой внутреннего аудита в целях представления Совету директоров Общества и исполнительным органам Группы РусГидро объективной и независимой информации о текущем состоянии СВКиУР, а также выявления направлений повышения эффективности СВКиУР.

В 2019 году Службой внутреннего аудита проведена оценка СВКиУР. Оценка проведена на основании согласованной Комитетом по аудиту при Совете директоров ПАО «РусГидро» методики оценки эффективности СВКиУР, предусматри-

вающей оценку соответствия текущего состояния элементов СВКиУР критериям целевого состояния.

По результатам оценки СВКиУР характеризуется «умеренным» уровнем развития: состояние элементов СВКиУР в целом соответствует целевому состоянию, установленному методикой оценки эффективности СВКиУР. Результаты оценки эффективности СВКиУР рассмотрены на очном заседании Совета директоров Компании и утверждены его решением от 21.06.2019.

По результатам внутренней независимой оценки СВКиУР определены точки роста, которые нашли отражения в Плане совершенствования СВКиУР на 2019–2020 годы.

## Совершенствование системы внутреннего контроля и управления рисками [ЭС]

Совершенствование (развитие) СВКиУР осуществляется непрерывно, что позволяет своевременно реагировать

на изменения внешней и внутренней среды, повышать эффективность деятельности, достигать поставленных целей.

В Обществе ежегодно актуализируется и утверждается План совершенствования (развития) СВКиУР.

### Ключевые мероприятия по совершенствованию СВКиУР в 2019 году

Направления	Мероприятия
Координация и методологическая поддержка	<ul style="list-style-type: none"> <li>На регулярной основе проводился мониторинг реализации мероприятий по совершенствованию системы внутреннего контроля ключевых бизнес-процессов ПАО «РусГидро» и формировались предложения по внедрению и/или улучшению контрольных процедур в бизнес-процессах</li> <li>В подконтрольных обществах проводилось регулярное обсуждение и согласование подготовки планов управления рисками на 2019–2020 годы, осуществлялся регулярный мониторинг фактического выполнения мероприятий по управлению рисками</li> </ul>
Разработка локально-нормативных документов, обучение сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработана и утверждена Политика в области внутреннего контроля и управления рисками Группы РусГидро</li> <li>Разработано и утверждено Положение о системе внутреннего контроля Группы РусГидро</li> <li>Разработана и утверждена Методика о риск-аппетите Группы РусГидро</li> <li>Разработан и рассмотрен Комитетом по аудиту Совета директоров ПАО «РусГидро» Классификатор рисков (база типовых рисков)<sup>1</sup></li> </ul>
Развитие процесса управления рисками и внутреннего контроля в Обществе	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проводилась ежегодная актуализация и ранжирование реестра стратегических рисков и рисков бизнес-процессов, мониторинг выполнения мероприятий по управлению рисками, поддержка в актуальном состоянии базы данных по реализовавшимся рискам</li> <li>Осуществлена разработка, внедрение и унификация контрольных процедур в бизнес-процессах, в том числе по результатам самооценки</li> </ul>
Автоматизация процесса управления рисками и внутреннего контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>В качестве инструмента поддержки принятия решений и формирования базы по рискам Группы РусГидро реализован пилотный проект по автоматизации процесса управления рисками и внедрению автоматизированной системы управления рисками (АСУР). Первый модуль АСУР – модуль управления валютными и процентными рисками также апробирован в 2019 году</li> </ul>

<sup>1</sup> Протокол заседания Комитета по аудиту при Совете директоров ПАО «РусГидро» от 30.12.2019 № 147/3.

## Управление рисками в 2019 году

Приоритетность рисков и возможностей определяется на базе их влияния на ключевые финансовые, экологические и социальные аспекты деятельности Группы РусГидро с учетом установленных стратегических целей, приоритетов развития и миссии Компании.

Реестр стратегических рисков Группы РусГидро в 2019 году состоял

из 15 рисков. Изменений в течение 2019 года в реестре стратегических рисков не произошло.

Решением Правления ПАО «РусГидро» утвержден План управления стратегическими рисками ПАО «РусГидро» на 2018-2019 годы (далее – План)<sup>1</sup>. Планом предусмотрены сценарии и ключевые инди-

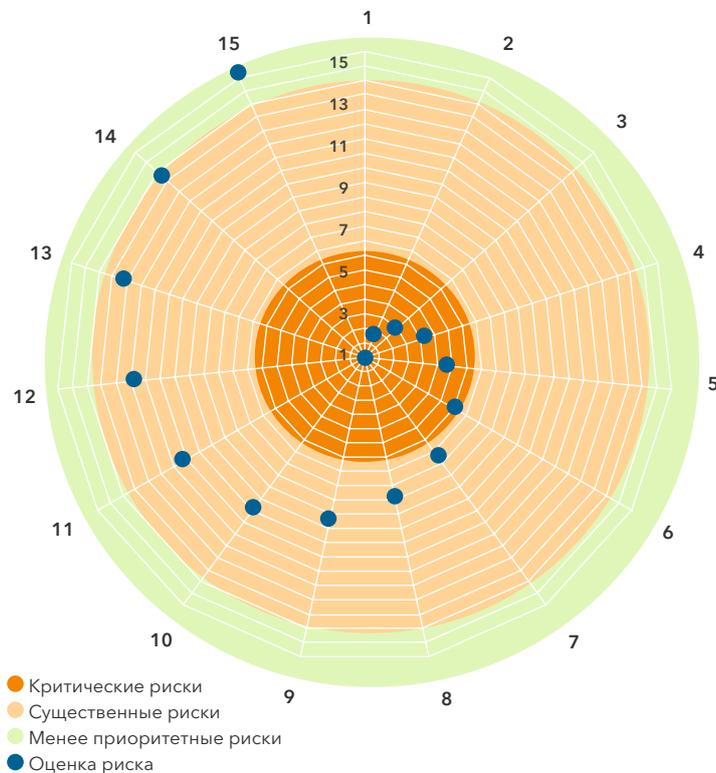
каторы вероятной реализации стратегических рисков Группы РусГидро, а также источники данных для определения значений индикаторов рисков. В настоящее время идет работа по оцифровке индикаторов рисков, что позволит зафиксировать факт реализации, оценить отклонения в показателях и сопоставить ущерб от реализации рисков.

### Мониторинг стратегических рисков в 2019 году [102-29][ЭС]

Категория	Наименование риска	Итоги мониторинга за 2019 год
Риски инвестиционной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Срыв сроков ввода новых мощностей</li> <li>→ Удорожание инвестиционных проектов</li> </ul>	<p>В 2019 году по-прежнему данные риски являлись наиболее критическими по значимым объектам строительства: Нижне-Бурейская ГЭС, Сахалинская ГРЭС-2; Зарамагская ГЭС-1; ТЭЦ в г. Советская Гавань.</p> <p>На своевременный ввод новых мощностей и удорожание инвестиционных проектов неблагоприятно влияли такие факторы, как уточнения и дополнения параметров в проектно-сметной документации, низкая финансовая устойчивость и квалификация подрядных организаций, ошибки персонала подрядных организаций при проведении работ, отсутствие синхронизации работ с третьими лицами.</p> <p>В течение 2019 года выполнялись мероприятия по снижению указанных рисков до приемлемого уровня, однако, принимая во внимание синергетический эффект по срокам выполнения работ (отставание), накопленный в более ранние периоды строительства, не по всем объектам строительства выполнены запланированные сроки строительства</p>
Финансовые риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Снижение выручки от продажи электроэнергии (мощности), теплоэнергии относительно бизнес-плана</li> <li>→ Дефицит средств, в т.ч. получаемых из внешних источников (финансовые риски)</li> <li>→ Риск неисполнения / снижения эффективности производственных программ</li> <li>→ Рост дебиторской задолженности за поставку электроэнергии (мощности), теплоэнергии, услуг по передаче</li> <li>→ Недостижение целевых показателей инжиниринговыми компаниями (проектные, институты, ремонтные)</li> </ul>	<p>В 2019 году финансовые риски находились в запланированном диапазоне от соответствующих плановых показателей</p>
Нефинансовые риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Техногенные аварии и несчастные случаи на производственных объектах</li> <li>→ Терроризм и кибертерроризм</li> <li>→ Ущерб в результате природных катаклизмов и техногенных аварий не на объектах Группы РусГидро</li> <li>→ Неблагоприятные изменения / нарушения законодательства (правовые риски)</li> <li>→ Репутационные риски</li> <li>→ Коррупционный риск</li> <li>→ Недостатки и ошибки системы управления</li> <li>→ Неэффективность интеграции компаний, входящих в Группу РусГидро</li> </ul>	<p>В 2019 году указанные риски не реализовались. При оценке реализации рисков использовались индикаторы и допустимые сценарии.</p> <p>В настоящее время ESG-риски (экологические, социальные, управленческие) не выделены в отдельный блок рисков. Однако они рассматриваются на уровне управления рисками факторами в составе действующего реестра стратегических рисков</p>

<sup>1</sup> Протокол заседания Правления от 09.10.2018 № 1133пр.

### Радар стратегических рисков Группы РусГидро на 2019 год



1. Срыв сроков ввода новых мощностей
2. Удорожание инвестиционных проектов
3. Снижение выручки от продажи электроэнергии (мощности), теплоэнергии относительно бизнес-плана
4. Неблагоприятные изменения / нарушения законодательства
5. Техногенные аварии и несчастные случаи на производственных объектах
6. Дефицит средств, в том числе получаемых из внешних источников
7. Риск неисполнения / снижения эффективности производственных программ
8. Терроризм и кибертерроризм
9. Недостижение целевых показателей инжиниринговыми компаниями (проектные, институты, ремонтные)
10. Недостатки и ошибки системы управления
11. Репутационные риски
12. Ущерб в результате природных катаклизмов и техногенных аварий не на объектах Группы РусГидро
13. Коррупционный риск
14. Рост дебиторской задолженности за поставку электроэнергии (мощности), теплоэнергии, услуг по передаче
15. Неэффективность интеграции компаний, входящих в Группу РусГидро

### Отчет об управлении стратегическими рисками в 2019 году [102-33]

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика значимости риска по итогам года	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Срыв сроков ввода новых мощностей	Блок капитального строительства, заместитель Генерального директора по капитальному строительству	↑	Ошибки при проектировании	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экспертизы проектной и рабочей документации.</li> <li>2. Контроль за качеством, сроками и стоимостью проводимых работ:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— совершенствование календарно-сетевого планирования и регулярный мониторинг его выполнения;</li> <li>— проведение контрольных мероприятий по соблюдению требований к качеству и срокам по разработке ПСД и РД;</li> <li>— проведение контрольных мероприятий со стороны заказчика за выполняемыми работами на объекте;</li> <li>— развитие системы контроля качества поставляемого оборудования (включая процесс его производства и отгрузки / поставки);</li> <li>— мониторинг за ходом выполнения работ по созданию сетевой инфраструктуры;</li> <li>— мониторинг соблюдения требований, предъявляемых к соблюдению контрагентами условий договоров;</li> <li>— ведение претензионно-исковой работы с подрядчиками.</li> </ul> </li> <li>3. Страхование в части строительно-монтажной деятельности (снижение риска удорожания проекта вследствие повреждения/гибели объекта в результате недостатков проектирования и строительства и воздействия внешней среды)</li> </ol>
Удорожание инвестиционных проектов			Неисполнение требований по качеству разработки проектной / рабочей документации Срыв сроков предоставления ПСД и РД, частое внесение изменений в РД Низкая финансовая устойчивость и банкротство подрядчиков и поставщиков, нарушение договорных обязательств подрядчиками и поставщиками Длительные сроки заключения договоров на выполнение СМР и ПИР Низкая квалификация / оснащенность подрядных организаций Принятие у подрядных организаций невыполненных или частично выполненных работ Низкое качество оборудования и материалов (низкая технологическая культура производителей) Неразвитость сетевой инфраструктуры. Отсутствие возможности технологического присоединения к моменту ввода объекта капитального строительства в эксплуатацию Неблагоприятные погодные условия, препятствующие проведению СМР	

↑ Увеличение значимости риска → Без изменений ↓ Снижение значимости риска

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика значимости риска по итогам года	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Снижение выручки от продажи электроэнергии (мощности), теплоэнергии относительно бизнес-плана	<p>Блок продаж, экономического планирования и инвестиций, первый заместитель Генерального директора</p> <p>Блок производственной деятельности, первый заместитель Генерального директора – главный инженер (в части износа оборудования и неисполнения диспетчерских графиков)</p>	→	<p>Снижение выработки электроэнергии (мощности), теплоэнергии</p> <p>Снижение объема проданной электроэнергии (мощности) энергосбытовыми компаниями Группы РусГидро на розничных рынках, в том числе в связи с:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выходом крупных потребителей на ОРЭМ;</li> <li>– уходом крупных потребителей к конкурирующим ЭСК;</li> <li>– развитием потребителями собственной генерации;</li> <li>– снижением потерь сетевых организаций</li> </ul> <p>Установление регулируемых цен (тарифов) на уровне ниже запланированного компаниями Группы РусГидро</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование методики и автоматизация процессов формирования сценариев водности.</li> <li>2. Участие в согласовании Правил использования водных ресурсов в межведомственных рабочих группах по установлению режимов работы гидроузлов.</li> <li>3. Взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти и Ассоциацией «НП Совет рынка» в области регулирования тарифов и ценообразования.</li> <li>4. Повышение прозрачности бизнес-процесса коммерческой диспетчеризации.</li> <li>5. Взаимодействие с региональными и федеральными органами исполнительной власти в области регулирования тарифов, направленное на сокращение тарифного дефицита на территории Дальнего Востока</li> </ol>
Неблагоприятные изменения / нарушения законодательства	Блок финансового и корпоративно-правового управления, первый заместитель Генерального директора	→	<p>Неблагоприятные изменения нормативных правовых актов, регламентирующих работу оптового и розничных рынков электроэнергии (мощности)</p> <p>Невыполнение требований законодательства (комплаенс):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– в области эксплуатации оборудования, зданий и сооружений электростанций Общества;</li> <li>– в сфере реализации инвестиционных проектов нового строительства;</li> <li>– в области экологического и природоохранного законодательства</li> </ul> <p>Увеличение активности экологических и природоохранных организаций в отношении деятельности Общества</p> <p>Нарушение энергосбытовыми компаниями Группы РусГидро требований:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правил оптового рынка, являющихся основанием для лишения статуса субъекта оптового рынка;</li> <li>– основных положений функционирования розничных рынков, являющихся основанием для лишения статуса гарантирующего поставщика</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка предложений по внесению изменений в нормативные правовые акты в сфере электро-, теплоэнергетики, смежных отраслях законодательства.</li> <li>2. Постоянный мониторинг иницируемых и рассматриваемых изменений в законодательстве, которые в перспективе могут оказать влияние на деятельность Группы РусГидро.</li> <li>3. Мониторинг и пересмотр действующих стандартов и нормативных документов в сфере технического регулирования.</li> <li>4. Участие представителей ПАО «РусГидро» в значимых мероприятиях по изменению законодательства, проводимых органами законодательной, исполнительной и судебной власти, общественными объединениями, профессиональными юридическими объединениями и ассоциациями.</li> <li>5. Регулярное проведение экологических аудитов и выполнение полученных рекомендаций.</li> <li>6. Участие в деятельности рабочих групп Минэнерго России по вопросам технического регулирования.</li> <li>7. Ведение претензионно-исковой работы в части защиты интересов Общества</li> </ol>

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика значимости риска по итогам года	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Техногенные аварии и несчастные случаи на производственных объектах	Блок производственной деятельности, первый заместитель Генерального директора – главный инженер	→	<p>Ошибки, допущенные при проектировании объектов и/или строительстве</p> <p>Низкое качество оборудования, материалов и ремонтных работ (низкая технологическая культура производителей)</p> <p>Ухудшение параметров технического состояния оборудования, зданий, сооружений</p> <p>Несоблюдение требований нормативных правовых актов, локальных нормативных актов, инструкций</p> <p>Сбой в работе технологических систем ВУ АСУ ТП, программного обеспечения</p> <p>Недостатки системы физической защиты объектов ТЭК</p> <p>Крупные аварии / инциденты / несчастные случаи на производстве</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация в полном объеме производственной программы Общества, включая ТПИР.</li> <li>2. Контроль качества поставляемого оборудования, включая процесс его производства и отгрузки / поставки, выполнения строительного-монтажных и пусконаладочных работ, проведения ремонтных работ.</li> <li>3. Контроль соблюдения работниками Общества и подрядных организаций требований промышленной безопасности, а также технологической дисциплины; аттестация работников по промышленной безопасности.</li> <li>4. Страхование производственных объектов.</li> <li>5. Использование современных методов диагностики оборудования без остановки, современных технологий управления производственными активами, включая необходимые информационные технологии.</li> <li>6. Внедрение на станциях комплексной системы защиты объектов ТЭК</li> </ol>
Дефицит средств, в том числе получаемых из внешних источников	Блок финансового и корпоративно-правового управления, первый заместитель Генерального директора	→	<p>Увеличение стоимости кредитных ресурсов</p> <p>Снижение ликвидности из-за неполучения или длительного получения запланированных денежных потоков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● несвоевременный ввод мощностей;</li> <li>● снижение платежеспособности покупателей / потребителей;</li> <li>● недополучение средств от возмещения НДС по объектам капитального строительства;</li> <li>● неполучение субсидий на компенсацию недополученных доходов в связи с доведением цен (тарифов) на электрическую энергию (мощность) до базовых уровней цен (тарифов) на электрическую энергию (мощность)</li> </ul> <p>Превышение денежных потоков (относительно плановых) за счет роста цен на топливо для объектов тепловой генерации и удорожания инвестиционных объектов</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поддержание в наличии достаточного количества денежных средств и доступность финансовых ресурсов посредством обеспечения кредитных линий.</li> <li>2. Реализация сбалансированной модели финансирования оборотного капитала за счет использования краткосрочных и долгосрочных источников.</li> <li>3. Контроль соблюдения кредитных соглашений для недопущения нарушения финансовых ковенант Общества.</li> <li>4. Размещение временно свободных средств в краткосрочные финансовые инструменты (банковские депозиты).</li> <li>5. Высокорисковые инвестиционные вложения (с доходом более 10%) Общество не осуществляет.</li> <li>6. Реализация мероприятий по продаже непрофильных активов</li> </ol>
Риск неисполнения / снижения эффективности производственных программ	Блок производственной деятельности, первый заместитель Генерального директора – главный инженер	→	<p>Недостатки / нарушения методологии планирования производственных программ</p> <p>Несовершенство системы мониторинга за ходом реализации ремонтов и ТПИР, в том числе за выполнением работ подрядными организациями</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оперативное проведение претензионно-исковой работы по фактам выявления низкого качества ремонтов, некачественного оборудования, нарушения сроков поставок.</li> <li>2. Контроль реализации проектов технического перевооружения и реконструкции в соответствии со стандартами организации, включая использование рекомендаций аналитического центра</li> </ol>

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика значимости риска по итогам года	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Терроризм и кибертерроризм [ЭС]	Блок безопасности	→	<p>Рост угрозы со стороны международного терроризма в связи с обострением международных отношений и ростом уровня политической нестабильности в ряде развивающихся стран в связи с экономическим кризисом и активностью радикальных организаций</p> <p>Рост доли промышленного терроризма в общем объеме террористической деятельности</p> <p>Низкий уровень обеспечения безопасности объектов, находящихся на балансе третьих лиц, но конструктивно входящих в единый комплекс с электростанциями либо находящиеся в непосредственной близости (мосты, дороги)</p> <p>Угроза использования недеklarированных возможностей и программно-аппаратных закладок сетевого и серверного оборудования иностранного производства с целью нарушения работоспособности компьютерных сетей и производства</p> <p>Недостаточная защищенность собственных объектов в части защиты от хакерских атак на информационные ресурсы Компании и внешние каналы связи, в том числе с Системным оператором</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование системы вооруженной охраны объектов силами подразделений вневедомственной охраны Росгвардии, ФГУП «Охрана» Росгвардии и ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго России.</li> <li>2. Своевременное внесение корректировок и поддержание в актуальном состоянии планов взаимодействия с правоохранительными органами по защите объектов Компании при совершении или угрозе совершения террористического акта.</li> <li>3. Проведение оценки наиболее вероятных угроз и разработка планов ликвидации последствий актов незаконного вмешательства в работу объектов ТЭК совместно с территориальными органами МЧС России в субъектах Российской Федерации по месту нахождения объектов Компании.</li> <li>4. Организация и контроль за режимом доступа к информации о составе и состоянии инженерно-технических средств охраны.</li> <li>5. Страхование имущества компаний Группы РусГидро по риску «Терроризм и диверсия».</li> <li>6. Увеличение доли оборудования, сертифицированного Федеральной службой по техническому и экспортному контролю России, и оборудования отечественного производства;</li> <li>7. Проведение аудита информационной безопасности.</li> <li>8. Организация и контроль за режимом доступа к программно-аппаратным средствам систем управления и информационным системам.</li> <li>9. Организация защиты удаленного доступа к корпоративным информационным системам Общества и проведение работ по обеспечению информационной безопасности виртуальных средств, мобильных и облачных сервисов.</li> <li>10. Проведение категорирования объектов критической информационной инфраструктуры ПАО «РусГидро»</li> </ol>
Недостижение целевых показателей инжиниринговыми компаниями (проектные, институты, ремонтные)	Блок капитального строительства, первый заместитель Генерального директора по капитальному строительству	↓	<p>Нехватка квалифицированного персонала инжиниринговых компаний</p> <p>Неэффективное управление инжиниринговыми компаниями</p> <p>Неприменение передовых подходов к проектированию</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация программы по развитию инжиниринговых компаний.</li> <li>2. Разработка типовых ведомостей объемов работ по ремонту оборудования и гидротехнических сооружений.</li> <li>3. Создание и ведение базы данных передовых и инновационных технологий.</li> <li>4. Оптимизация бизнес-процессов по управлению инжиниринговыми компаниями</li> </ol>

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика значимости риска по итогам года	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Недостатки и ошибки системы управления	Блок финансового и корпоративно-правового управления, первый заместитель Генерального директора	→	<p>Низкая скорость согласования и принятия управленческих решений</p> <p>Недостаточный уровень регламентирования бизнес-процессов и процедур</p> <p>Низкий уровень комплексного внедрения ИТ-технологий</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Страхование гражданской ответственности членов органов управления и должностных лиц Общества перед третьими лицами и Обществом.</li> <li>2. Осуществление проекта по оптимизации бизнес-процессов Общества.</li> <li>3. Реализация ИТ-стратегии и дорожной карты Общества</li> </ol>
Репутационные риски	<p>Блок корпоративных коммуникаций (в части PR и GR)</p> <p>Блок стратегии и инноваций (в части IR)</p>	→	<p>Распространение некорректной и заведомо ложной информации о Группе РусГидро в публичном поле</p> <p>Распространение негативной (компрометирующей) информации о Группе РусГидро в публичном поле</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль исполнения Регламента осуществления информационной деятельности, Регламента участия в публичных мероприятиях, Регламента раскрытия информации.</li> <li>2. Организация взаимодействия со стейкхолдерами по основным направлениям деятельности Компании, в том числе через организацию совместных публичных мероприятий.</li> <li>3. Подготовка на регулярной основе пресс-релизов с официальной позицией Компании по вопросам деятельности.</li> <li>4. Проведение пресс-туров и специальных мероприятий для СМИ</li> </ol>
Ущерб в результате природных катаклизмов и техногенных аварий не на объектах Группы РусГидро	Блок производственной деятельности, первый заместитель Генерального директора – главный инженер	→	<p>Недостаточная защищенность производственных активов Группы РусГидро от воздействия природных катаклизмов</p> <p>Изменение климатических условий</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернизация в соответствии с современными требованиями централизованной системной противоаварийной автоматикой.</li> <li>2. Реализация мероприятий по организации гражданской обороны, предупреждению чрезвычайных ситуаций.</li> <li>3. Исследование и разработка методов дистанционного мониторинга состояния сооружений и режимов работы ГЭС.</li> <li>4. Контроль соблюдения законодательства Российской Федерации в области промышленной безопасности и использование функционирующей на его основе системы производственного контроля.</li> <li>5. Страхование имущества компаний Группы РусГидро</li> </ol>
Коррупционный риск	Блок безопасности	→	<p>Использование служебного положения в личных целях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● лоббирование интересов аффилированных контрагентов;</li> <li>● превышение должностных полномочий;</li> <li>● злоупотребление инсайдерской информацией и манипулирование акциями ПАО «РусГидро» на рынке ценных бумаг</li> </ul> <p>Несанкционированный доступ и разглашение конфиденциальной информации Группы РусГидро</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль соответствия антикоррупционной деятельности Общества и ПО требованиям законодательства.</li> <li>2. Реализация процедур, направленных на недопущение у работников конфликта интересов.</li> <li>3. Мониторинг сведений о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера должностных лиц, занимающих должности, подверженные коррупционным рискам.</li> <li>4. Организация работы «Линии доверия», проверка поступающих обращений о фактах противоправных действий.</li> <li>5. Проведение служебных расследований, связанных с фактами противоправной деятельности работников. Разработка и принятие мер по устранению выявленных нарушений / недостатков.</li> <li>6. Мониторинг закупочной деятельности.</li> <li>7. Проверка контрагентов на предмет наличия конфликта интересов</li> </ol>

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика значимости риска по итогам года	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Рост дебиторской задолженности за поставку электроэнергии (мощности), тепловой энергии, услуг по передаче	Блок продаж, экономического планирования и инвестиций, первый заместитель Генерального директора	→	Низкая платежеспособность потребителей (покупателей) и территориальных сетевых организаций  Недобросовестность потребителей (покупателей) и территориальных сетевых организаций	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг данных о финансовом состоянии поставщиков и подрядчиков для предупреждения риска банкротства контрагента.</li> <li>2. Планирование платежей по расчетам с контрагентами, проведение переговоров с контрагентами по вопросам оплаты, реструктуризации задолженности, неденежных расчетов.</li> <li>3. Претензионно-исковая работа в отношении недобросовестных потребителей</li> </ol>
Неэффективность интеграции компаний, присоединенных к РусГидро	Блок финансового и корпоративно-правового управления, первый заместитель Генерального директора	→	Влияние финансовых показателей присоединенных компаний на показатели в консолидированной финансовой отчетности Группы РусГидро	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль за деятельностью организаций, входящих в Группу РусГидро: применение общих политик управления, корпоративных процедур.</li> <li>2. Структуризация активов организаций, входящих в Группу РусГидро.</li> <li>3. Оптимизация структуры Группы РусГидро</li> </ol>

### Влияние событий после отчетной даты, не зависящих от деятельности Группы РусГидро

В конце 2019 года из Китая впервые пришла информация о коронавирусе (COVID-19). Во Всемирную организацию здравоохранения поступили сообщения об ограниченном количестве случаев заражения неизвестным вирусом. В первые месяцы 2020 года вирус распространился по всему миру, и его отрицательное воздействие стало набирать силу.

Хотя на момент выпуска настоящего годового отчета ситуация еще не стабилизировалась, как представляется, ее отрицательное влияние на мировую экономику, в том числе на Группу РусГидро, может оказаться не-

гативным. Произошло ослабление курса рубля, снижение цен на нефть, падение фондового рынка.

До настоящего момента ощутимое воздействие на продажи или цепочку поставок Группы РусГидро отсутствует, однако влияние этой ситуации на Группу РусГидро в будущем невозможно спрогнозировать. Руководство Компании внимательно следит за потенциальным воздействием этих событий и в случае негативного влияния предпринимает исчерпывающие меры для снижения возможных последствий.

Обеспечивая непрерывное производство, передачу и сбыт электрической и тепловой энергии всем категориям потребителей, Группа РусГидро осуществляет комплекс мероприятий по недо-

пущению распространения коронавирусной инфекции среди работников Группы РусГидро.

Со всеми работниками проводится информационная работа, направленная на снижение риска инфицирования. Работники обеспечены средствами индивидуальной защиты, более 80% административно-управленческого персонала переведено на удаленную форму работы.

Внесены изменения в организацию рабочего процесса на производственных объектах. В регионах, где компании Группы РусГидро предоставляют услуги населению и юридическим лицам, взаимодействие с потребителями переведено на дистанционные формы обслуживания посредством использования телефонных и online-сервисов.