

# Стратегия развития

## Миссия и ценности

Группа РусГидро видит свою миссию в эффективном использовании гидроресурсов, создании условий для обеспечения надежности Единой энергетической системы России, а также для социально-экономического развития регионов Дальнего Востока за счет обеспечения доступности энергетической инфраструктуры для существующих и перспективных потребителей.

### Корпоративные ценности Группы РусГидро

**Чистая энергия** – экологическая безопасность и бережное отношение к природным ресурсам

**Инженерная культура** – безопасная и надежная эксплуатация активов

**Лидирующая компания** – обеспечение успеха и стремление к лидерству Компании за счет объединения усилий сотрудников, ресурсов и компонентов бизнеса в стремлении к совершенству в каждом аспекте деятельности

**Ответственный бизнес** – социальная политика, поддерживающая персонал и жителей регионов присутствия Компании

**Процветающее общество** – надежность и инфраструктурное развитие, рациональное использование водных ресурсов, освоение гидропотенциала и расширение использования возобновляемых источников энергии, способствующих развитию территорий, росту экономики, повышению благосостояния и процветания общества

**Единая команда** – предоставление возможности развития и справедливое вознаграждение сотрудников для достижения конкурентных преимуществ Компании в разных направлениях ее деятельности (командный дух, самовыражение и реализация потенциала каждого)

**Развивающая среда** – новые технологии и неограниченные возможности для развития

**Молодая энергия** – профессионализация молодежи со школы

## Стратегия и ее реализация [102-26]

Стратегия развития Группы РусГидро на период до 2020 года с перспективой до 2025 года, утвержденная Советом директоров Общества<sup>1</sup>, разработана в соответствии со следующими документами:

- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года;
- Стратегия национальной безопасности Российской Федерации;

- Долгосрочный прогноз развития экономики Российской Федерации до 2030 года;
- Проект Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года;
- Схема и программа развития Единой энергетической системы России;
- Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики;

- региональные стратегии социально-экономического развития и энергетические стратегии регионов;
- отраслевые стратегии.

Стратегия определяет цели развития для всей Группы РусГидро. В соответствии со Стратегией Компании для достижения целей были сформулированы конкретные задачи.

<sup>1</sup> Протокол от 08.06.2016 №238.

## Стратегические цели Группы РусГидро

Обеспечение надежного и безопасного функционирования энергообъектов	Устойчивое развитие производства электроэнергии	Развитие энергетики Дальнего Востока	Рост ценности Компании
<p>Компания обеспечивает надежное и безопасное для общества и окружающей среды функционирование оборудования гидротехнических сооружений и объектов инфраструктуры тепловых станций, с учетом экономической обоснованности средств, направляемых на минимизацию рисков и снижение возможного ущерба</p>	<p>Компания увеличивает объемы производства электроэнергии, в том числе за счет повышения эффективности реализации производственных программ и реализации инвестиционных проектов с учетом их экономической эффективности</p>	<p>Компания обеспечивает устойчивое развитие энергетики Дальнего Востока и участвует в реализации государственных задач по ускоренному социально-экономическому развитию региона</p>	<p>Компания стремится к увеличению фундаментальной стоимости, росту инвестиционной привлекательности и ценности при обязательном обеспечении надежного и безопасного функционирования объектов Компании</p>

## Задачи по основным направлениям деятельности

<p>Развитие и повышение эффективности управления производственным и технологическим комплексом</p>	<p>Инвестиционная политика и изменение подходов к формированию инвестиционной программы</p>	<p>Повышение операционной эффективности и прозрачности деятельности</p>
<p>Повышение эффективности системы управления дальневосточными активами и развитие энергетики Дальнего Востока</p>		
<p>Развитие кадрового потенциала</p>		

В Компании внедрена система стратегического управления, которая связывает процессы стратегического управления с системой мотивации. Система сформирована с учетом рекомендаций Федерального агентства по управлению государственным имуществом<sup>1</sup> по разработке ключевых стратегических документов.

Основными инструментами реализации Стратегии являются Долгосрочная программа развития Группы РусГидро, План повышения стоимости и План реализации стратегии, которые содержат приоритеты развития Компании, а также задачи и показатели, направленные на достижение ее стратегических целей.

## Система стратегического управления РусГидро



### Долгосрочная программа развития

Долгосрочная программа развития Группы РусГидро на 2018–2022 годы (далее также – ДПР) разработана в соответствии с поручениями Президента<sup>2</sup> и Правительства Российской Федерации<sup>3</sup> и утверждена Советом директоров Общества<sup>4</sup>.

В 2019 году решением Совета директоров Общества внесены изменения во исполнение директив Правительства Российской Федерации в части дополнения ДПР мероприятиями, предусматривающими переход на преимущественное использование отечественного программного обеспечения в рамках мероприятий по импортозамещению.



Основные мероприятия, направленные на реализацию Долгосрочной программы развития Группы РусГидро в отчетном году, осуществлялись в рамках реализации производственной, инвестиционной и инновационных программ, информация об их реализации приведена в разделах «Ключевые показатели эффективности», «Инвестиционная деятельность», «Финансовые и экономические результаты», «Производственные и операционные результаты», «Инновационное развитие», а также в Приложениях 9 и 10.

ДПР сформирована в соответствии со Стратегией развития Группы РусГидро на период до 2020 года с перспективой до 2025 года, на основе консолидированного бизнес-плана Группы РусГидро и программных документов по ключевым направлениям.

Проверка реализации ДПР осуществляется в соответствии

с утвержденным Советом директоров Общества Стандартом проведения проверки реализации Долгосрочной программы развития Группы РусГидро<sup>5</sup> и Техническим заданием для проведения аудиторской проверки реализации Долгосрочной программы развития Группы РусГидро<sup>6</sup>, разработанными с учетом рекомендаций Правительства Российской Федерации<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Рекомендации Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 29.04.2014 № ОД-11/18576.

<sup>2</sup> Поручение от 27.12.2013 № Пр-3086.

<sup>3</sup> Протокол от 30.01.2014 № 3, директива Правительства Российской Федерации от 17.07.2014 № 4955п-П13.

<sup>4</sup> Протокол от 01.06.2018 № 271 с учетом изменений, утвержденных протоколами Совета директоров от 26.10.2018 № 279, от 29.08.2019 № 294, от 21.10.2019 № 297.

<sup>5</sup> Протокол от 27.12.2018 № 281.

<sup>6</sup> Протокол от 26.10.2018 № 279.

<sup>7</sup> Поручение Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № ИШ-П13-2583.

## План повышения стоимости

План повышения стоимости Группы РусГидро на период до 2021 года утвержден Советом директоров Общества<sup>1</sup> с целью максимизации стоимости Компании и повышения ее привлекательности для акционеров и инвесторов.

Повышение ценности является одной из ключевых стратегических целей, закрепленных в Стратегии развития Группы РусГидро на период до 2020 года с перспективой до 2025 года. План повышения стоимости Группы РусГидро направлен на рост как фундаментальной, так и рыночной стоимости Компании. При этом рост фундаментальной стоимости является ключевым фактором роста рыночной капитализации, что особенно важно с учетом существующего значительного дисконта, заложенного в рыночную цену акций как ПАО «РусГидро», так и других компаний российской электроэнергетики, по сравнению с крупнейшими зарубежными аналогами.

Для эффективной реализации мероприятий Плана повышения стоимости Группы РусГидро обеспечивается внедрение стоимостного подхода к управлению Компанией, включая нацеленность управленческих процессов, систем и решений на максимизацию стоимости при обязательном обеспечении безопасности эксплуатации генерирующих мощностей.

В рамках мероприятий по повышению эффективности операционной и инвестиционной деятельности, реализуемых на основании результатов проведенного внешнего независимого аудита издержек Группы РусГидро<sup>2</sup>, общий экономический эффект от реализации за 2017–2019 годы составил

24,7 млрд руб. в части операционных расходов и 26,0 млрд руб. в части инвестиционных затрат.

Одним из ключевых элементов Плана повышения стоимости является работа по взаимодействию с федеральными органами исполнительной власти, направленная на создание инвестиционно-привлекательных условий в энергетике Дальневосточного федерального округа, совершенствование механизмов гарантированно-возврата инвестиций в проекты нового строительства и модернизации. В 2019 году по итогам заседания Правительственной комиссии по развитию электроэнергетики распоряжением Правительства Российской Федерации от 15.07.2019 № 1544-р утверждены 4 проекта модернизации для Дальневосточного федерального округа (1 262 МВт): строительство Артемовской ТЭЦ-2 с внеплощадочной инфраструктурой (420 МВт, 483 Гкал/ч), Хабаровской ТЭЦ-4 с внеплощадочной инфраструктурой (328 МВт, 1 374 Гкал/ч), второй очереди Якутской ГРЭС-2 (154 МВт, 194 Гкал/ч), модернизация оборудования (турбоагрегатов ст. № 1–3, котлоагрегатов № 1–8) Владивостокской ТЭЦ-2 (360 МВт, 570 Гкал/ч) (подробнее в разделе «**Строительство и модернизация производственных объектов**»).

Для повышения прозрачности и прогнозируемости размера дивидендов утверждена обновленная редакция Положения о дивидендной политике ПАО «РусГидро»<sup>3</sup>, устанавливающая минимальный (пороговый) размер дивидендных выплат на уровне средней величины дивидендных выплат за предыдущие три года. Дивидендная политика направлена на обеспечение прогнозируемого уровня выплаты дивидендов в условиях влияния неденежных обесценений по вво-

димым в Дальневосточном федеральном округе энергообъектам на финансовые результаты деятельности Группы РусГидро по МСФО.

Кроме того, в рамках Плана повышения стоимости Группы РусГидро прорабатываются ключевые направления деятельности, нацеленные на повышение открытости и прозрачности Компании для участников рынка и минимизацию разрыва между фундаментальной и рыночной стоимостью, в том числе за счет повышения качества корпоративного управления, обеспечения стабильно высокого и прогнозируемого дивидендного потока, повышения ликвидности акций и депозитарных расписок, увеличения веса акций в ключевых индексах и других.

## Стратегические риски

В Компании на ежегодной основе формируется реестр стратегических рисков Группы РусГидро с определением владельцев рисков. Реестр применяется как в целях раскрытия информации о рисках для акционеров, рейтинговых агентств, аудитора и других заинтересованных сторон, так и с целью дальнейшей разработки и контроля реализации мероприятий по оптимизации рисков.

Перечень стратегических рисков и информация о системе управления рисками приведены в разделе «**Управление рисками**»

## План реализации стратегии в 2019 году [ЭС]

Планом реализации стратегии установлены ключевые задачи развития Группы РусГидро и мероприятия, выполнение которых считается приоритетным в отчетном году<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Протокол от 30.10.2017 № 259.

<sup>2</sup> План мероприятий по оптимизации издержек на основании результатов внешнего независимого аудита издержек ПАО «РусГидро» с учетом подконтрольных организаций, проведенного ООО «Эрнст энд Янг - оценка и консультационные услуги», утвержден решением Совета директоров Общества (протокол от 23.11.2016 № 244).

<sup>3</sup> Протокол Совета директоров от 22.04.2019 № 287.

<sup>4</sup> Относительно задач, поставленных и выполненных в 2018 году, в стратегические приоритеты 2019 года добавилось следующее направление: — замещение закупок иностранной продукции закупкой эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции.

Приоритет	Выполнение
Обеспечение надежности и модернизация действующих активов, повышение эффективности управления производственным комплексом	В рамках реализации Программы комплексной модернизации, технического перевооружения и реконструкции прирост установленной мощности в 2019 году составил: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Новосибирская ГЭС – 10 МВт;</li> <li>— Воткинская ГЭС – 30 МВт;</li> <li>— Саратовская ГЭС – 12 МВт;</li> <li>— Жигулевская ГЭС – 10,5 МВт</li> </ul>
Повышение инвестиционной привлекательности и прозрачности деятельности	Советом директоров Общества <sup>1</sup> утверждено новое Положение о дивидендной политике ПАО «РусГидро», в котором установлено базовое значение для расчета суммы дивидендов в размере 50% от показателя чистой прибыли Группы РусГидро за соответствующий отчетный год, определенный в соответствии с МСФО, а также определен минимальный размер (нижний порог) дивидендных выплат на уровне среднего размера дивидендных выплат за предыдущие три года
Замещение закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции (работ, услуг)	Обществом реализуется Дорожная карта по импортозамещению и Корпоративный план по импортозамещению, включающий мероприятия по формированию предельных, способствующих стимулированию отечественных производителей продукции. Советом директоров Общества <sup>2</sup> утвержден план мероприятий перехода ПАО «РусГидро» на преимущественное использование отечественного программного обеспечения на 2019-2021 годы. Организовано взаимодействие с Фондом развития промышленности Министерства промышленности и торговли Российской Федерации по реализации дорожной карты мероприятий по диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса России в интересах топливно-энергетического комплекса в Государственной информационной системе промышленности
Повышение эффективности системы управления дальневосточными активами и развитие энергетики Дальнего Востока	Советом директоров Общества <sup>3</sup> утверждена Программа развития электроэнергетики для обеспечения опережающего роста экономики Дальневосточного федерального округа. Программа направлена на гарантированное обеспечение доступной электроэнергией потребителей, в том числе за счет развития централизованных энергосистем, включая модернизацию генерирующих мощностей тепловых электростанций в соответствии с потребностями социально-экономического развития. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 15.07.2019 № 1544-р в перечень генерирующих объектов тепловых электростанций, подлежащих модернизации (реконструкции) или строительству в неценовых зонах оптового рынка электрической энергии и мощности, включены проекты Группы РусГидро: Якутская ГРЭС-2 (2-я очередь), Артемовская ТЭЦ-2, Хабаровская ТЭЦ-4, Владивостокская ТЭЦ-2
Формирование стратегических документов Компании	Актуализирована Долгосрочная программа развития Группы РусГидро на период 2018-2022 годы. Советом директоров Общества утверждены изменения раздела Долгосрочной программы развития Группы РусГидро «Внедрение интеллектуальных систем и цифровых технологий», подготовленные во исполнение директивы Правительства Российской Федерации от 06.12.2018 № 10068п-П13 и в соответствии с решением Совета директоров Общества по вопросу «О переходе Общества на преимущественное использование отечественного программного обеспечения». В соответствии с решением Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России под руководством Председателя Правительства Российской Федерации <sup>4</sup> проведена актуализация Программы инновационного развития Группы РусГидро на 2020-2024 годы с учетом результатов сопоставления уровня технологического развития с мировыми компаниями-аналогами. Уровень технологического развития Группы РусГидро, а также направления инновационного развития в целом соответствуют уровню развития ведущих компаний-аналогов и лучшим мировым практикам
Совершенствование системы корпоративного управления	Проведена оценка практики корпоративного управления Общества. Результаты оценки (самооценки) работы Совета директоров, а также результаты оценки, подготовленной Службой внутреннего аудита, рассмотрены на очном заседании Совета директоров <sup>5</sup> . По результатам внешней оценки корпоративного управления отмечена позитивная динамика оценок независимых директоров. Приняты к сведению рекомендации по улучшению корпоративного управления по оценке, проведенной Службой внутреннего аудита, и предложения по совершенствованию работы Совета директоров по итогам самооценки деятельности Совета директоров ПАО «РусГидро», проведенной при методологической поддержке ООО «ПрайсвогтерхаусКуперс Консалтинг»

<sup>1</sup> Протокол от 22.04.2019 № 287.

<sup>2</sup> Протокол от 26.03.2019 № 285.

<sup>3</sup> Протокол от 24.06.2019 № 292.

<sup>4</sup> Протокол заседания от 22.10.2018 № 2.

<sup>5</sup> Протокол от 22.04.2019 № 287.