

# СТРАТЕГИЯ 2035

РусГидро – системообразующая группа компаний российской энергетики, ориентированная на глобальный энергетический переход. В 2021 году утверждена Стратегия развития Группы РусГидро на период до 2025 года с перспективой до 2035 года. Компания продемонстрировала готовность возглавить повестку развития чистой энергетики в России.

**Свою миссию Группа РусГидро видит в надежном обеспечении общества чистой и доступной энергией**

Корпоративные ценности Группы РусГидро



В мае 2021 года на очном заседании Совет директоров Общества утвердил Стратегию развития Группы РусГидро на период до 2025 года с перспективой до 2035 года<sup>1</sup>.

Стратегия учитывает основные тенденции набирающего силу в мире глобального энергетического перехода, суть которого состоит в изменении энергетической системы – формировании чистой, децентрализованной и цифровой энергетики будущего, а также коррелирует со стратегическими документами Российской Федерации.

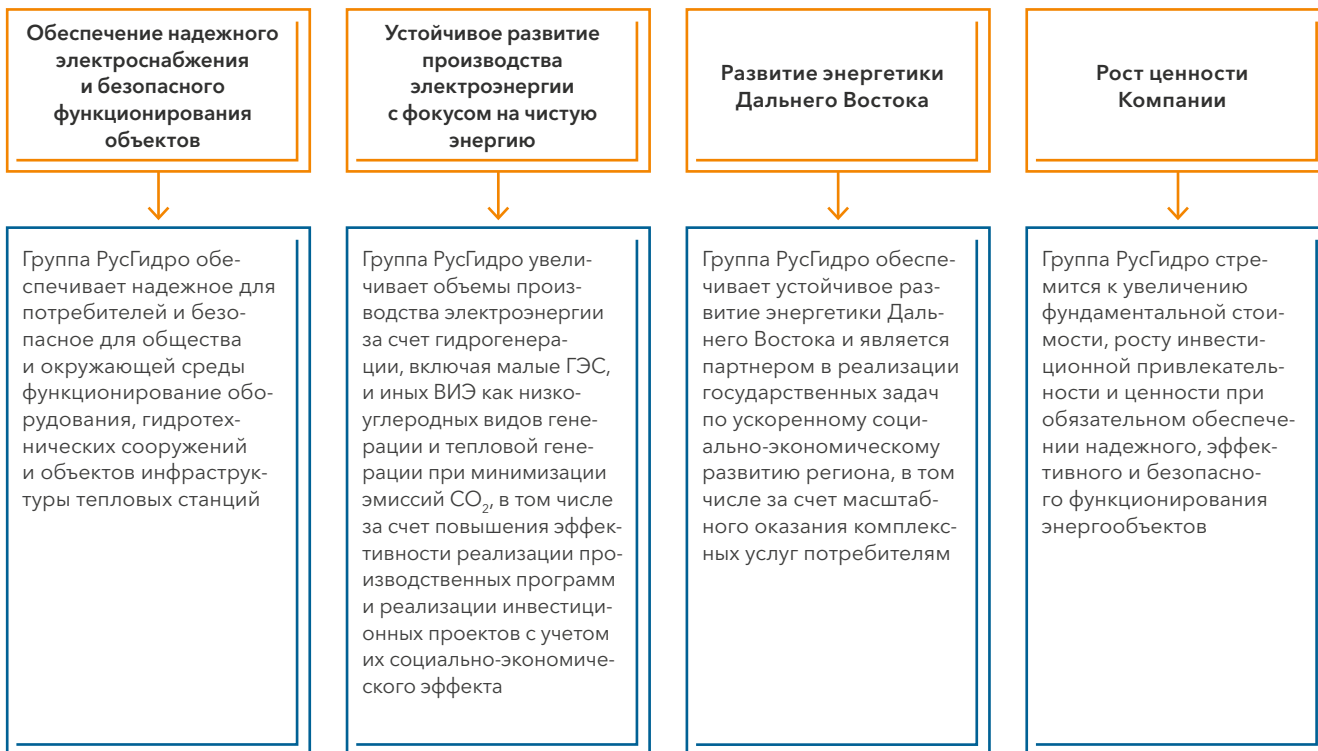
**Перечень национальных документов, на которые ориентирована Стратегия развития Группы РусГидро:**

- Стратегия национальной безопасности Российской Федерации;
- Энергетическая стратегия России на период до 2035 года;
- Доктрина энергетической безопасности Российской Федерации;
- Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года;
- Национальная программа социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 года и на перспективу до 2035 года;
- Указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации и иные нормативные правовые акты о развитии страны и отечественной электроэнергетики

Группа РусГидро играет ключевую роль в экономическом и социальном развитии страны, обеспечивает энергетическую независимость России. Стратегия направлена на обеспечение надежного энергоснабжения и безопасного функционирования энергообъектов, устойчивое развитие производства электроэнергии с фокусом на чистую энергию, развитие энергетики Дальнего Востока и рост ценности Компании.

<sup>1</sup> Протокол от 27.05.2021 № 328.

## Стратегические цели Группы РусГидро



## Механизмы реализации Стратегии

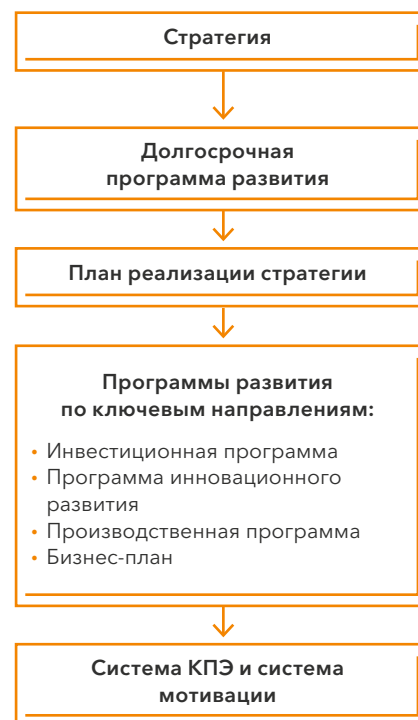
В Компании внедрена система стратегического управления, которая связывает процессы стратегического управления с системой мотивации. Система сформирована с учетом рекомендаций Росимущества по разработке ключевых стратегических документов<sup>1</sup>.

### Долгосрочная программа развития

Долгосрочная программа развития Группы РусГидро на 2020–2024 годы (далее – 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>. ДПР сформирована в соответствии со Стратегией разви-

тия Группы РусГидро, на основе консолидированного бизнес-плана Группы РусГидро и программных документов по ключевым направлениям.

Основные мероприятия, направленные на реализацию Долгосрочной программы развития Группы РусГидро в отчетном году, осуществлялись в рамках производственной, инвестиционной и инновационной программ. Информация об их реализации приведена в Отчете о реализации ДПР Группы РусГидро за 2021 год и Заключении о результатах независимой проверки реализации ДПР Группы РусГидро за 2021 год.



<sup>1</sup> Рекомендации 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, директивы Правительства Российской Федерации от 17.07.2014 № 4955п-П13.

<sup>4</sup> Протокол от 24.08.2020 № 312 с учетом изменений, утвержденных протоколом Совета директоров от 01.11.2021 № 335.

Проверка реализации ДПР осуществляется в соответствии с утвержденным Советом директоров Стандартом оценки реализации Долгосрочной программы развития, выполнения ключевых показателей эффективности Группы РусГидро<sup>1</sup> и Техническим заданием на оказание услуг по проведению аудита реализации Долгосрочной программы развития Группы РусГидро по итогам 2021 года<sup>2</sup>, разработанным с учетом рекомендаций Правительства Российской Федерации<sup>3</sup>.

### План реализации Стратегии

План реализации Стратегии включает задачи и показатели, закрепленные за конкретными подразделениями и должностными лицами Общества, выполнение которых направлено на достижение стратегических целей Группы РусГидро.

В 2021 году в целях обеспечения контроля за выполнением Стратегии План реализации сформирован на пятилетний горизонт.

Отчет о реализации ДПР и Заключение о результатах независимой проверки реализации ДПР Группы РусГидро за 2021 год представлены в [Приложениях 9 и 10](#)

### Условные обозначения стратегических целей:



Обеспечение надежного электроснабжения и безопасного функционирования объектов Компании



Устойчивое развитие производства электроэнергии с фокусом на чистую энергию



Развитие энергетики Дальнего Востока



Рост ценности Компании



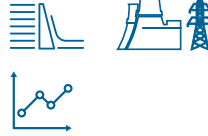
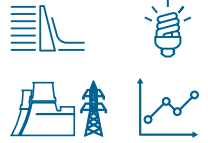
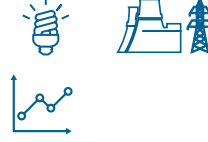
Приоритетные направления	Стратегические цели	Выполнение
Развитие гидроэнергетики и иных ВИЭ		<p>Прирост установленной мощности ГЭС в рамках реализуемой Программы комплексной модернизации составил 12,5 МВт (5,0 МВт на Воткинской ГЭС, 7,5 МВт на Нижегородской ГЭС).</p> <p>В Магаданской области продолжается строительство Усть-Среднеканской ГЭС, проектная мощность – 570 МВт.</p> <p>Реализуется программа развития малых ГЭС на Северном Кавказе. Начато строительство Башенной МГЭС на 10 МВт в Чеченской Республике и Черекской ГЭС 23,4 МВт в Кабардино-Балкарии. В Карачаево-Черкесии продолжается строительство Красногорских МГЭС-1 и МГЭС-2 по 24,9 МВт каждая.</p> <p>В сентябре 2021 года еще три проекта малых ГЭС (Верхнебаксанская, Могохская, Нихалойская) общей мощностью 96 МВт победили в конкурсном отборе ДПМ ВИЭ.</p> <p>Начато строительство современных автоматизированных гибридных энергокомплексов (АГЭК) в 79 населенных пунктах Республики Саха (Якутия) и Камчатском крае. Введен в эксплуатацию первый АГЭК в п. Табалах Республики Саха (Якутия) мощностью 1,1 МВт</p>
Развитие теплоэнергетики		<p>Начата реализация шести дальневосточных проектов замещения и модернизации действующей тепловой генерации (строительство Якутской ГРЭС-2, Хабаровской ТЭЦ-4, Артемовской ТЭЦ-2, реконструкции Владивостокской ТЭЦ-2, а также расширение Нерюнградской и Партизанской ГРЭС)<sup>4</sup>.</p> <p>Полностью завершён перевод Анадырской ТЭЦ с угля на газ.</p> <p>Принято постановление Правительства Российской Федерации от 24.11.2021 № 2025 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации», предусматривающее механизм возврата денежных средств на строительство и модернизацию объектов генерации в неценовых зонах ОРЭМ</p>

<sup>1</sup> Протокол от 01.10.2020 №316.

<sup>2</sup> Протокол от 22.03.2021 №323.

<sup>3</sup> Директивы Правительства Российской Федерации от 30.07.2020 № 6739п-П13.

<sup>4</sup> В соответствии с распоряжениями Правительства Российской Федерации от 15.07.2019 № 1544-р «О перечне генерирующих объектов тепловых электростанций, подлежащих модернизации (реконструкции) или строительству в неценовых зонах оптового рынка электрической энергии и мощности» и от 30.09.2018 №2101-р «Об утверждении Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года».

Приоритетные направления	Стратегические цели	Выполнение
Развитие электрических сетей		<p>В Приморском крае Группой РусГидро реализуется Программа модернизации и реконструкции электросетевого комплекса Приморского края (МИРЭК). Аналогичная программа разработана в отношении Сахалинской области – Программа обеспечения устойчивой работы электросетевого комплекса (ПОУРЭК).</p> <p>В 2021 году сетевыми компаниями Группы РусГидро было исполнено порядка 20,8 тыс. договоров на технологическое присоединение потребителей на территории Дальнего Востока, присоединено более 991 МВт мощности</p>
Развитие проектного инжиниринга и строительного комплекса		<p>Разработаны материалы по теме «Оценка воздействия на окружающую среду завершения строительства Крапивинской ГЭС на р. Томь» и проведена подготовка организации общественных слушаний по достройке Крапивинской ГЭС установленной мощностью 300 МВт. <a href="#">[3С]</a></p> <p>Разработан и защищен проект строительства ГЭС Куланак мощностью 97 МВт на реке Нарыне в Киргизской Республике.</p> <p>Осуществляется проектирование береговых гидротехнических сооружений и системы технического водоснабжения на энергоблоках №№ 1-6 АЭС Куданкулам, Индия.</p> <p>Выполняются проектно-изыскательские работы по расширению и углублению подводящего канала и водозабора, мостового сооружения для АЭС «Пакш-2», Венгрия</p>
Развитие сбытовой деятельности и комплексные решения для потребителей		<p>Количество Единых расчетно-информационных центров увеличено до 52, в том числе 3 из них открыто в 2021 году. 30% клиентов переведено на электронный платежный документ, 55% потребителей – физических лиц используют интерактивные способы оплаты ЖКУ.</p> <p>Дальневосточная энергетическая компания стала крупнейшей по территории обслуживания энергосбытовой компанией России</p>
Цифровизация		<p>В октябре 2021 года Советом директоров Общества утверждена Стратегия цифровой трансформации Группы РусГидро на период 2021–2024 годов с перспективой до 2030 года (см. подробнее в разделе «Стратегия цифровой трансформации»)</p>
Развитие новых направлений бизнеса		<p>РусГидро системно развивает инфраструктуру для экологически чистого электротранспорта. Сеть электрочarged станций Группы РусГидро в 2021 году увеличена до 52 ЭЭС, которые соединили Владивосток с Находкой, Биробиджан с Хабаровском</p>

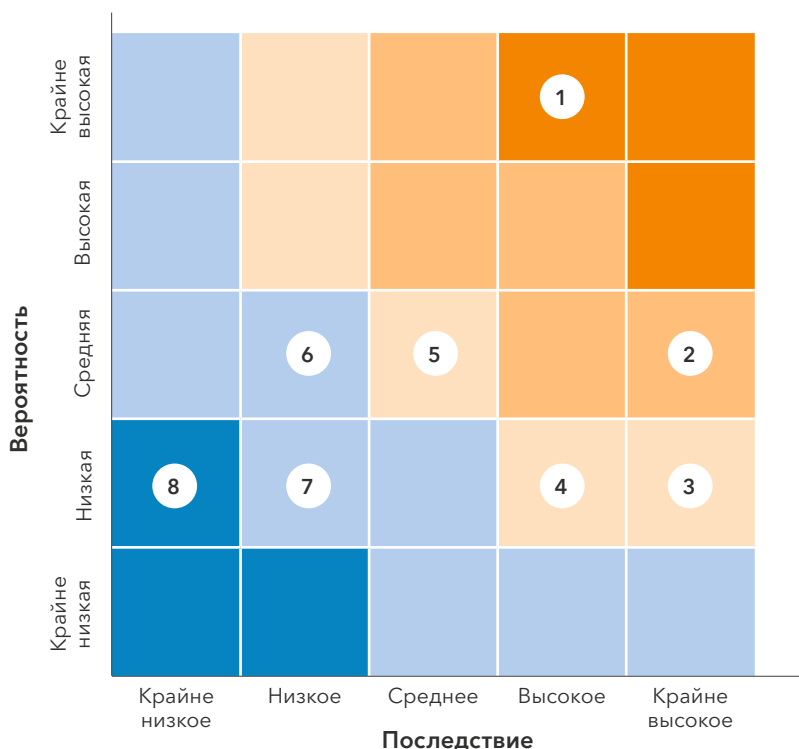
## Стратегические риски

В Группе РусГидро на ежегодной основе формируется реестр стратегических рисков с определением владельцев рисков. Реестр стратегических рисков в 2021 году состоял из восьми рисков<sup>1</sup>:

1. Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы.
2. Риск нарушения промышленной безопасности.
3. Риск негативного воздействия окружающей среды на производственную деятельность.
4. Риск снижения показателя EBITDA.
5. Риск неэффективного управления ресурсами.
6. Репутационный риск.
7. Риск неблагоприятных финансовых изменений.
8. Коррупционный риск.

Подробный отчет об управлении стратегическими рисками [см. в разделе «Управление стратегическими рисками»](#).

Тепловая карта стратегических рисков Группы РусГидро на 2021 год



### Мониторинг стратегических рисков в 2021 году [102-29] [102-30]

Категория	Наименование риска	Итоги мониторинга за 2021 год
Риски инвестиционной деятельности	Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы	В 2021 году по-прежнему данные риски являлись наиболее критическими по значимым объектам строительства. В течение 2021 года выполнялись мероприятия по снижению указанных рисков до приемлемого уровня. В связи с введенными ограничениями из-за коронавирусной инфекции (COVID-19), влияющими на сроки выполнения строительно-монтажных работ и поставку оборудования, отдельные инвестиционные проекты выполнялись со сдвигом сроков, перенесен срок ввода на 2022 год Красногорской МГЭС-1. Несмотря на указанные факты, показатель выполнения графиков ввода мощностей и плана по финансированию и освоению выполнен и стратегический риск невыполнения графиков ввода мощностей и/или плана по финансированию и освоению по Группе РусГидро не реализовался
Финансовые риски	Риск снижения показателя EBITDA Риск неблагоприятных финансовых изменений	В 2021 году финансовые риски находились в запланированном диапазоне от соответствующих финансовых плановых показателей
Нефинансовые риски	Риск нарушения промышленной безопасности Риск негативного воздействия окружающей среды на производственную деятельность Риск неэффективного управления ресурсами Репутационный риск Коррупционный риск	В 2021 году нефинансовые риски находились в запланированном диапазоне от соответствующих плановых показателей, за исключением риска нарушения промышленной безопасности. В 2021 году в ПАО «Сахалинэнерго» произошла авария, отнесенная к крупной аварии (отключение объектов генерации с потерей собственных нужд и обесточиванием потребителей общей мощностью 291 МВт). Основные мероприятия, направленные на предупреждение аналогичных аварий, связаны с повышением надежности работы имеющегося оборудования и повышением квалификации и производственной дисциплины эксплуатационного персонала. Текущие мероприятия выполнены в 2021-2022 годах, замена коммутационного оборудования и оснащение подстанций ПАО «Сахалинэнерго» оперативными блокировками (работы инвестиционного характера) будут реализовываться в 2022-2024 годах

<sup>1</sup> Реестр стратегических рисков в 2021 году утвержден Правлением и рассмотрен Комитетом по аудиту при Совете директоров ПАО «РусГидро».