



ПАО «РУСГИДРО»

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2015





**РусГидро**

Подлежит утверждению  
решением годового Общего  
собрания акционеров

Предварительно утвержден  
Решением Совета директоров,  
Протокол от 12.05.2016 №236

*Годовой отчет ПАО «РусГидро» за 2015 год*

## СОДЕРЖАНИЕ

Обращение Председателя Совета директоров .....	4
Обращение Председателя Правления – Генерального директора .....	5
Основные показатели .....	6
Ключевые события 2015 года .....	8
<b>ГЛАВА 1. О КОМПАНИИ</b>	
1.1. Профиль Компании .....	10
1.2. Организационная структура ПАО «РусГидро» .....	10
1.3. Структура Группы .....	11
1.4. География деятельности .....	12
1.5. Награды 2015 года .....	14
<b>ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР</b>	
2.1. Стратегия Компании .....	17
2.1.1. Стратегия развития ПАО «РусГидро» .....	17
2.1.2. Долгосрочная программа развития Группы РусГидро .....	19
2.1.3. Стратегия ПАО «РАО ЭС Востока» .....	20
2.1.4. Ключевые показатели эффективности .....	23
2.2. Управление рисками .....	26
2.2.1. Корпоративная система управления рисками .....	26
2.2.2. Реестр рисков Группы РусГидро .....	29
2.2.3. Другие риски .....	33
2.2.4. Страховая защита .....	37
2.3. Финансовые результаты .....	38
2.3.1. Показатели прибыли .....	40
2.3.2. Выручка и расходы .....	41
2.3.3. Активы, капитал и обязательства .....	43
2.3.4. Движение денежных средств .....	45
2.4. Инвестиции .....	45
2.4.1. Принципы инвестиционной политики .....	45
2.4.2. Инвестиционная программа 2015 года .....	46
2.4.3. Финансирование инвестиционной программы в 2015 году, млрд рублей .....	47
2.4.4. Планы в области инвестиционной деятельности .....	48
2.4.5. Программа комплексной модернизации ГЭС .....	49
2.5. Инновационное развитие .....	50
2.5.1. Программа инновационного развития .....	50
2.5.2. Инновационные проекты Группы РусГидро .....	52
2.5.3. Планы на 2016 год .....	52
2.6. Компания на рынке ценных бумаг .....	53
2.6.1. Взаимодействие с акционерами и инвесторами .....	53
2.6.2. Уставный капитал .....	53
2.6.3. Обращение ценных бумаг на российском рынке .....	54
2.6.4. Обращение ценных бумаг на международных рынках .....	56
2.6.5. Дивидендная политика .....	58
2.6.6. Облигации .....	59
<b>ГЛАВА 3. ОБЗОР БИЗНЕСА</b>	
3.1. Бизнес-модель .....	62
3.2. Обзор рынка электроэнергии и мощности .....	62
3.2.1. Общая установленная мощность и выработка генерации в России и мире .....	62
3.2.2. Конкурентные преимущества .....	63
3.2.3. Перспективы развития ПАО «РусГидро» .....	65
3.3. Тарифное регулирование .....	66
3.3.1. Структура рынка электроэнергии и мощности .....	66
3.3.2. Структура оптового рынка электроэнергии и мощности .....	66
3.3.3. Тарифы на продажу электрической и тепловой энергии (мощности) в 2015 году .....	68



<b>3.4. Результаты операционной деятельности</b>	69
3.4.1. Установленная мощность	70
3.4.2. Выработка электроэнергии	70
3.4.3. Продажа электроэнергии и мощности	70
<b>3.5. Международная деятельность</b>	72
3.5.1. Цели и задачи международной деятельности	73
3.5.2. Международное партнерство	73
3.5.3. Работа с международными организациями	74
<b>ГЛАВА 4. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>	
<b>4.1. Система корпоративного управления</b>	77
4.1.1. Соблюдение принципов корпоративного управления	77
4.1.2. Структура корпоративного управления	78
4.1.3. Управление дочерними обществами	79
<b>4.2. Органы управления</b>	80
4.2.1. Общее Собрание акционеров	80
4.2.2. Совет директоров	80
4.2.3. Комитеты при Совете директоров	84
4.2.4. Правление и Председатель Правления – Генеральный директор	90
<b>4.3. Органы внешнего и внутреннего контроля</b>	93
4.3.1. Внешний независимый аудитор	93
4.3.2. Ревизионная комиссия	94
4.3.3. Служба внутреннего аудита	94
4.3.4. Департамент контроля и управления рисками	95
<b>4.4. Отчет о вознаграждении органам управления и контроля</b>	96
<b>4.5. Этика бизнеса и противодействие коррупции</b>	97
4.5.1. Контроль за крупными сделками и сделками с заинтересованностью	97
4.5.2. Предотвращение использования инсайдерской информации	97
4.5.3. Антикоррупционная деятельность	98
<b>ГЛАВА 5. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ</b>	
<b>5.1. Управление устойчивым развитием</b>	102
<b>5.2. Взаимодействие с заинтересованными сторонами</b>	102
<b>5.3. Персонал и социальная политика</b>	104
5.3.1. Кадровая политика	104
5.3.2. Социальная политика	106
<b>5.4. Безопасность и защита окружающей среды</b>	108
5.4.1. Промышленная безопасность	108
5.4.2. Экологическая безопасность	108
<b>5.5. Энергоэффективность</b>	111
5.5.1. Программа в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности ПАО «РусГидро»	111
<b>5.6. Благотворительность</b>	113
Контактная информация	114
Глоссарий	116
Список сокращений	117
Сноски	118

## ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Уважаемые акционеры!

2015 год для Группы РусГидро был годом напряженным, но продуктивным. Компания выполнила основные задачи, продемонстрировала, что ключевыми ее приоритетами являются надежность энергетической инфраструктуры и энергоснабжения потребителей, эффективное использование гидроресурсов и устойчивое развитие бизнеса.

Компания смогла сохранить стабильные производственные и финансовые показатели. По итогам 2015 года Группа РусГидро получила чистую прибыль в размере 27 159 млн рублей, что на 12,5 % превзошло результат предыдущего года.

В 2015 году ключевым вектором работы Группы РусГидро стали проекты, направленные на развитие энергетической инфраструктуры Дальнего Востока. В декабре 2015 года была завершена реализация первого этапа проекта по увеличению мощности Благовещенской ТЭЦ путем строительства 2-й очереди станции. Существенно продвинулись и другие строительные проекты, которые РусГидро осуществляет в соответствии с Указом Президента России в Якутске, Хабаровском крае и на Сахалине, а также сооружение новой тепловой станции во Владивостоке.

Развивая тепловую энергетику Дальнего Востока, РусГидро не оставило без внимания задачу по освоению гидропотенциала этого региона. Весь 2015 год Компания вела интенсивные работы на площадках строительства Нижне-Бурейской ГЭС в Амурской области и Усть-Среднеканской ГЭС в Магаданской области.

В прошедшем году на первый план вышли задачи повышения эффективности и снижения издержек при безусловном сохранении надежности работы энергообъектов. В декабре 2015 года Совет директоров компании в составе бизнес-плана утвердил Программу повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов.

Перемены, начатые в 2015 году, должны существенно повысить качество корпоративного управления, сделать работу компании более прозрачной и эффективной, снизить операционные и инвестиционные затраты и освободить Компанию от непрофильных активов.

РусГидро вместе с органами государственной власти принимало активное участие в формировании механизма выравнивания тарифов на электроэнергию до среднероссийского уровня в отдельных регионах Дальнего Востока и компенсации тарифной разницы между экономически обоснованным и инвестиционно-привлекательным уровнем тарифа.

На Первом Восточном экономическом форуме, прошедшем во Владивостоке в сентябре 2015 года РусГидро и ПАО ЭС Востока подписали ряд перспективных соглашений с российскими и зарубежными партнерами.

Все проблемы 2015 года не лишили нас поводов для оптимизма. Компания доказала свою эффективность и способность выполнять все свои инвестиционные, долговые и социальные обязательства.

В заключение я хотел бы поблагодарить акционеров, работников Компании и наших партнеров за вклад в наше общее дело – обеспечение социально-экономического развития России. С вашей помощью и поддержкой нам предстоит в 2016 году многое сделать для того, чтобы добиться выполнения всех стоящих перед нами задач.

**Ю.П. Трутнев**

Председатель Совета директоров ПАО «РусГидро»

## ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ – ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Уважаемые акционеры!

2015 год стал для нас знаковым с точки зрения выполнения приоритетных инвестиционных проектов, направленных на развитие энергетики Дальнего Востока: были введены в строй новые мощности на Благовещенской ТЭЦ (первый этап 2-й очереди). Это одна из четырех тепловых станций на Дальнем Востоке, сооружение которой ведется по указу Президента РФ № 1564 от 22 ноября 2012 года. Строительство на трех других площадках продолжается, ввод Якутской ГРЭС-2 намечен на текущий год, а Сахалинской ГРЭС-2 и ТЭЦ в городе Советская Гавань – на будущий год.

Велись активные работы на ТЭЦ «Восточная» во Владивостоке и на Усть-Среднеканской ГЭС в Магаданской области. Началась реализация важнейшего этапа строительства Нижне-Бурейской ГЭС в Амурской области – строители начали отсыпку грунтовой плотины и подготовку к монтажу основного оборудования. В апреле 2016 года река Бурей перекрыта, и 2 гидроагрегата планируется ввести в работу в декабре 2016 года.

В другом конце страны – на Северном Кавказе – в начале осени дала первую энергию новая мощная станция в горах Дагестана – Гочатлинская ГЭС. Еще на двух стройках в этом регионе – Зарагижской ГЭС в Кабардино-Балкарии и Зеленчукской ГЭС-ГАЭС в Карачаево-Черкесии – весь 2015 год шли интенсивные строительные-монтажные работы. В Сибири подходит к завершению проект достройки Богучанской ГЭС. В отчетном году Богучанское водохранилище было наполнено до проектной отметки, что позволяет выйти станции на проектный режим работы.

РусГидро не только строит, но и продолжает модернизировать энергетические объекты. Это инвестиции в безопасность и надежность работы, в рост эффективности и установленной мощности наших станций. С 2012 года РусГидро реализует Программу комплексной модернизации, затрагивающую десятки объектов электроэнергетики. В рамках программы должно быть заменено более половины основного оборудования. В 2015 году полную модернизацию гидроагрегатов первой завершила Камская ГЭС, мощность которой выросла на 14 %. Кроме этого, введены в эксплуатацию три модернизированных гидроагрегата Волжской ГЭС, пять гидроагрегатов Чебоксарской ГЭС, три гидроагрегата Саратовской ГЭС и один гидроагрегат на Новосибирской ГЭС. Еще на трех гидроагрегатах Жигулевской ГЭС произведена замена турбин и механических частей генераторов. В общей сложности за год было модернизировано 14 гидроагрегатов установленной мощностью 1171 МВт.

В конце прошедшего года компания сменила курс, обозначив своей главной задачей повышение эффективности. Нам удалось оптимизировать расходы на проекты модернизации, в том числе за счет повышения эффективности закупочных процедур с безусловным сохранением качества исполнения работ и заложенных изначально целевых параметров надежности и безопасности ГЭС. В 2015 году продолжалась оптимизация административно-управленческого аппарата: его штатная численность сокращена на 14 %. В 2016 году работа по повышению эффективности будет продолжена. Так, РусГидро планирует оптимизировать операционные расходы по Группе почти на 9 млрд рублей, или 9 % от уровня 2015 года. Оптимизация затрат направлена на обеспечение финансовой устойчивости Группы и рост инвестиционной привлекательности Компании.

Кроме сложностей экономической конъюнктуры, в прошедшем году мы столкнулись и с негативными природными тенденциями – продолжение в первой половине года периода низкой водности неблагоприятно сказалось на выработке. Однако увеличение количества осадков осенью нормализовало ситуацию, а с учетом роста выработки новой Богучанской ГЭС и ряда тепловых станций ПАО ЭС Востока привело к росту производства электроэнергии на 0,6 % по сравнению с прошлым годом.



Однако же, в целом, даже с учетом неблагоприятных погодных факторов и ухудшения экономической конъюнктуры Группа РусГидро сохранила стабильное финансовое положение. Мы сумели добиться увеличения выручки на 6 % по сравнению с 2014 годом, удержать темп роста операционных расходов ниже инфляции и увеличить чистую прибыль на 12,5 %. Показатели долговой нагрузки Группы по-прежнему остаются на комфортных уровнях.

ПАО «РусГидро» за годы своего существования не раз сталкивалось с трудными, масштабными задачами и успешно решало их. Это заслуга коллектива Компании, профессионалов высокого уровня, надежных и талантливых людей, восстановивших после аварии Саяно-Шушенскую ГЭС и достроивших Богучанскую ГЭС. Как бы ни складывалась экономическая ситуация, мы должны сохранить наш человеческий потенциал, сберечь традиции отечественной гидроэнергетики и передать их новым поколениям. Это стратегический ресурс, залог надежности единой энергосистемы страны.

Мы пережили непростой год и сделали это успешно. Я хочу от всей души поблагодарить своих коллег, сотрудников РусГидро, его филиалов и ДЗО за плодотворную работу в 2015 году и пожелать успехов в выполнении задач в 2016 году.

**Н.Г. Шульгин**

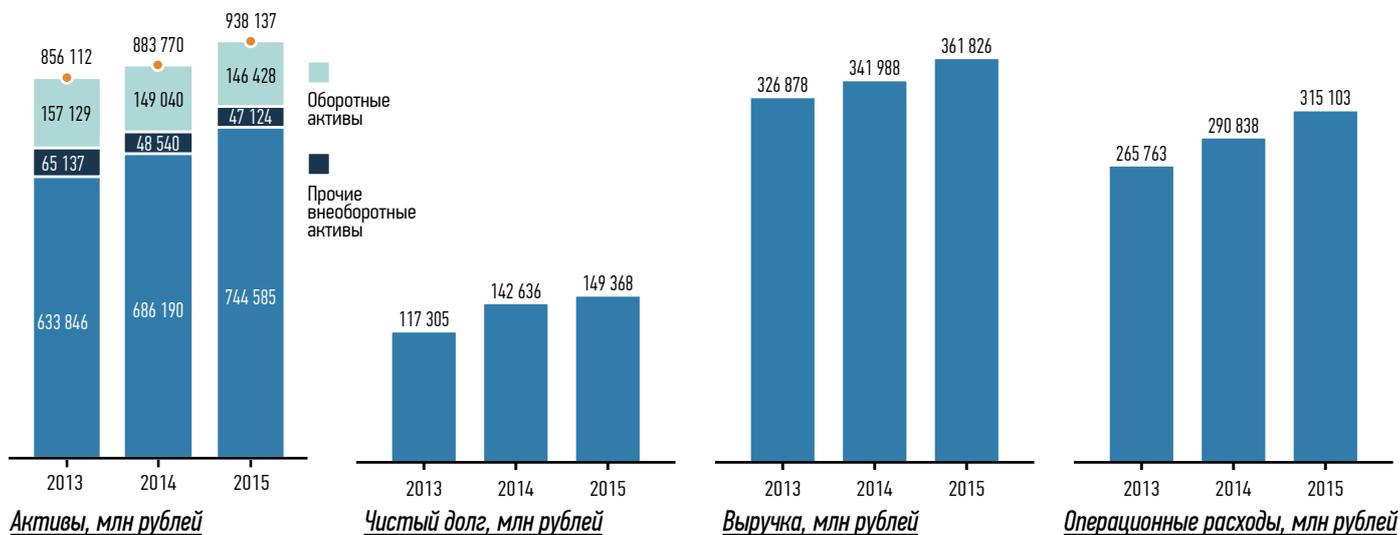
Председатель Правления –  
Генеральный директор ПАО «РусГидро»



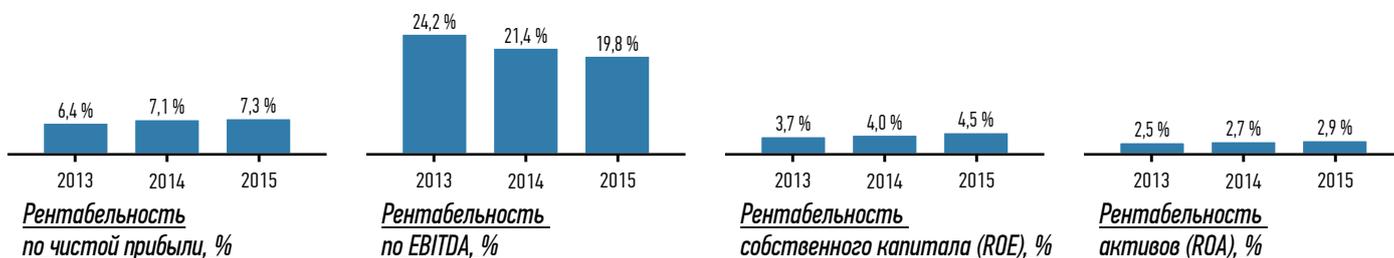


## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ В СООТВЕТСТВИИ С МФСО



## КОЭФФИЦИЕНТЫ



## ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

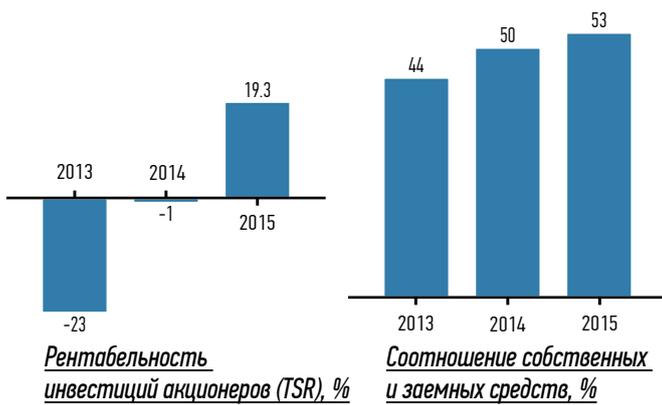
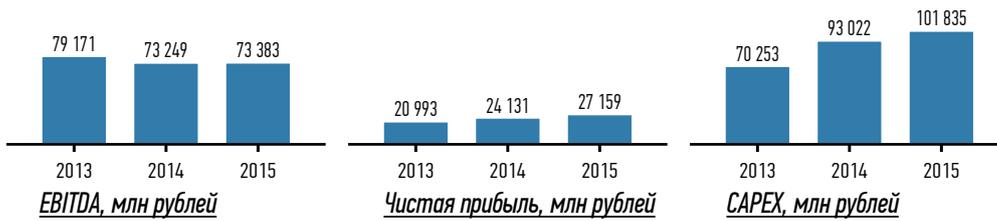


\* Данные приведены с учетом ОАО «Богучанская ГЭС» (принадлежит ПАО «РусГидро» и ОК «РУСАЛ»), с учетом ГЭС-2 АО «КамГЭК», без учета ГЭС-1 и ГЭС-3 АО «КамГЭК», находящихся в доверительном управлении Группы РусГидро.

\*\* Основное количество генерирующих объектов сконцентрировано в периметре Холдинга ПАО ЭС Востока

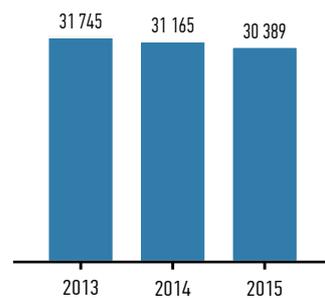


## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



- Итого по Группе РусГидро
- Остальное
- Холдинг ПАО ЭС Востока
- ПАО «РусГидро»

Средняя численность персонала Группы РусГидро уменьшилась в 2015 году на 1,7 % по отношению к 2014 году и на 3 % к 2013 году в связи с проведением мероприятий по оптимизации численности, сокращению административно-управленческого персонала и вывода непрофильной деятельности на аутсорсинг.



**Отпуск тепловой энергии по Холдингу ПАО ЭС Востока, тыс. Гкал**



## КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2015 ГОДА

<b>Январь</b>	- ПАО «РусГидро» и ОАО «Силовые машины» подписали договоры на комплексную замену гидроагрегатов Воткинской и Рыбинской ГЭС
<b>Февраль</b>	- Российский институт директоров повысил рейтинг корпоративного управления ПАО «РусГидро» до уровня 8 <sup>1</sup> – «Передовая практика корпоративного управления»
<b>Июнь</b>	- Председателем Совета директоров ПАО «РусГидро» избран Юрий Трутнев, заместитель Председателя Правительства РФ – полномочный представитель Президента РФ в Дальневосточном федеральном округе - Саяно-Шушенская ГЭС увеличила максимальную выдаваемую в энергосистему мощность до 5 100 МВт в результате модернизации системы автоматики - Утверждены рекордные дивиденды за все время существования Группы РусГидро – 6,03 млрд рублей
<b>Июль</b>	- Богучанская ГЭС <sup>2</sup> вышла на проектную мощность 2997 МВт и на проектный режим работы ГЭС - Камская ГЭС первой среди станций РусГидро завершила модернизацию гидросилового оборудования
<b>Сентябрь</b>	- Председателем Правления – Генеральным директором ПАО «РусГидро» избран Николай Шульгинов - Введена в эксплуатацию Гоцатлинская ГЭС мощностью 100 МВт
<b>Декабрь</b>	- Завершено строительство первого этапа второй очереди Благовещенской ТЭЦ, введено в работу 120 МВт электрической и 188 ГКал/ч тепловой мощности

В 2015 году активизированы строительно-монтажные работы на площадках строительства 1-й очереди Якутской ГРЭС-2, ТЭЦ в г. Советская Гавань, 1-й очереди Сахалинской ГРЭС-2.

В результате реализации Программы комплексной модернизации в 2015 году дополнительный прирост мощности составил 55,5 МВт, в том числе за счет прироста мощности Волжской ГЭС (10,5 МВт), Жигу-

левской ГЭС (21,0 МВт), Саратовской ГЭС (13,0 МВт), Новосибирской ГЭС (5,0 МВт), Камской ГЭС (6,0 МВт).

### СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ (Январь-апрель 2016 года)

<b>Январь</b>	- ПАО «РусГидро» и Voith Hydro подписали соглашение, предусматривающее оптимизацию стоимости модернизации Саратовской ГЭС - Объявлены результаты оферты на приобретение акций ПАО «РАО ЭС Востока»
<b>Февраль</b>	- На Зарамагской ГЭС-1 завершен самый сложный этап строительства – проходка уникального деривационного тоннеля
<b>Апрель</b>	- Группа РусГидро начала оптимизацию инвестиционных расходов - ПАО «РусГидро» разместило трехлетний выпуск биржевых облигаций серии БО-П04 на сумму 15 млрд рублей с купонной ставкой 10,35 % годовых - В створе Нижне-Бурейской ГЭС, возводимой РусГидро в Амурской области, перекрыли реку Бурею



01

ПАО «РУСГИДРО»

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2015

**О КОМПАНИИ**

**127,4** МЛРД КВТ·Ч – ВЫРАБОТКА ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ ЭНЕРГИИ В 2015 ГОДУ



## 1.1. ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ

Миссия Компании состоит в эффективном использовании гидроресурсов, создании условий обеспечения надежности единой энергетической системы (ЕЭС) и расширенном использовании возобновляемых источников энергии на благо акционеров и общества.

ГРУППА РУСГИДРО — ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ХОЛДИНГОВ. КОМПАНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ЛИДЕРОМ В ПРОИЗВОДСТВЕ ЭНЕРГИИ НА БАЗЕ ВОЗОБНОВЛЯЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ОБЪЕДИНЯЕТ ТЕПЛОВЫЕ ЭЛЕКТРОСТАНЦИИ НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ.

## 1.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПАО «РУСГИДРО»

Организационная структура ПАО «РусГидро» состоит из исполнительного аппарата Общества и 19 филиалов:

1) Филиал ПАО «РусГидро»

**Бурейская ГЭС**

2) Филиал ПАО «РусГидро»

**Волжская ГЭС**

3) Филиал ПАО «РусГидро»

**Воткинская ГЭС**

4) Филиал ПАО «РусГидро»

**Дагестанский филиал**

5) Филиал ПАО «РусГидро»

**Жигулевская ГЭС**

6) Филиал ПАО «РусГидро»

**Загорская ГАЭС**

7) Филиал ПАО «РусГидро»

**Зейская ГЭС**

8) Филиал ПАО «РусГидро»

**Кабардино-Балкарский филиал**

9) Филиал ПАО «РусГидро»

**Камская ГЭС**

10) Филиал ПАО «РусГидро»

**Карачаево-Черкесский филиал**

11) Филиал ПАО «РусГидро»

**Каскад Верхневолжских ГЭС**

12) Филиал ПАО «РусГидро»

**Каскад Кубанских ГЭС**

13) Филиал ПАО «РусГидро»

**Корпоративный университет гидроэнергетики**

14) Филиал ПАО «РусГидро»

**Нижегородская ГЭС**

15) Филиал ПАО «РусГидро»

**Новосибирская ГЭС**

16) Филиал ПАО «РусГидро»

**Саратовская ГЭС**

17) Филиал ПАО «РусГидро»

**Саяно-Шушенская ГЭС имени П.С. Непорожного**

18) Филиал ПАО «РусГидро»

**Северо-Осетинский филиал**

19) Филиал ПАО «РусГидро»

**Чебоксарская ГЭС**



## 1.3. СТРУКТУРА ГРУППЫ РУСГИДРО\*

### ГЕНЕРАЦИЯ

ПАО «Колымаэнерго» (98,76%)
АО «Геотерм» (99,65%)
ПАО «КамГЭК» (96,58%)
АО «ОП Верхне-Мутновская ГеоЭС» (100%)
АО «Паужетская ГеоЭС» (100%)
ЗАО «МЭК» (90%)
ОАО «Богучанская ГЭС» (96,67%)
АО «Благовещенская ТЭЦ» (100%)***

### СБЫТ

ПАО «Красноярскэнергосбыт» (65,8%)
ПАО «РЭСК» (90,52%)
АО «Чувашская энергосбытовая компания» (100%)
ООО «Энергетическая сбытовая компания Башкортостана» (100%)
АО «Сибэнергосбыт» (100%)

### СТРОЙКА

АО «Сахалинская ГРЭС-2» (100%)**
АО «ТЭЦ в г. Советская Гавань» (100%)**
АО «Якутская ГРЭС-2» (100%)**
ООО «МГЭС Ставрополя и КЧР» (100%)
АО «Ленинградская ГАЭС» (100%)
ООО «Верхнебалкарская МГЭС» (100%)
АО «Малые ГЭС Алтая» (100%)
АО «Загорская ГАЭС-2» (100%)
АО «Инженерный центр возобновляемой энергетики» (100%)
АО «Нижне-Зейская ГЭС» (100%)
АО «Нижне-Бурейская ГЭС» (100%)
АО «Сулакский ГидроКаскад» (100%)
ООО «Фиагдонская МГЭС» (100%)
АО «Зарамагские ГЭС» (99,75%)
АО «Усть-Среднеканская ГЭС» (100%)

ЗАО «Верхне-Нарынские ГЭС» (50%)

АО «МГЭС КБР» (95,28%)

### СТРОИТЕЛЬНО-РЕМОНТНЫЕ

ЗАО «Заказчик строительства Богучанской ГЭС» (49%)
ЗАО «Организатор строительства Богучанского алюминиевого завода» (49%)
АО «Заказчик строительства Богучанского алюминиевого завода» (49%)
АО «Организатор строительства Богучанской ГЭС» (51%)
АО «Гидроремонт – ВКК» (100%)
АО «ЧиркейГЭСстрой» (100%)
ООО «Монтажэнерго» (100%)
ОАО «Усть-СреднеканГЭСстрой» (100%)
ОАО «ЭСКО ЕЭС» (100%)

### ИНСТИТУТЫ

АО «НИИЭС» (100%)
АО «Ленгидропроект» (100%)
АО «Институт Гидропроект» (100%)
АО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» (100%)
ТОО «ВНИИГ» (100%)
ОАО «МОСОБЛГИДРОПРОЕКТ» (62,62%)

### НЕПРОФИЛЬ И СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ

АО «Южно-Якутский ГЭК» (100%)
АО «МГЭС Дагестана» (100%)
ОАО «Карачаево-Черкесская ГК» (100%)
АО «ГидроИнжиниринг Сибирь» (100%)
ООО «СХК БоГЭС» (50%)
ООО «Гидропроект-Сервис» (51%)
АО «Малая Дмитровка» (100%)
RUSHYDRO INTERNATIONAL B.V. (100%)
АО «Гидроинвест» (100%)
АО «ТК РусГидро» (100%)
АО «ЦСО СШГЭС» (100%)

ООО «РусГидро ИТ сервис» (100%)

АО «РБЭФ» (51%)

АО «Павлодольская ГЭС» (100%)

АО «Дальневосточная ВЭС» (100%)

АО «Холдинговая компания БоГЭС» (100%)

АО «ИЭСК» (42,75%)

АО «ГВЦ Энергетики» (100%)

ООО «ВолгаГидро» (40%)

ООО «СНРГ» (100%)

ООО «ИЦПВЗ РусГидро» (100%)

ООО «Индекс энергетики – ГидроОГК» (100%)

АО «Холдинговая компания БоАЗ» (100%)

ООО «ЭЗОП» (100%)

Alstom RusHydro Holding B.V. (50% +1 акция)

ООО «АльстомРусГидроЭнерджи» (100%)

ООО «ЭНЕКС» (100%)

АО «Технопарк Румянцево» (100%)

HydroAir Limited\*\*\* (100%)

RUSHYDRO INTERNATIONAL (100%)

RUSHYDRO INTERNATIONAL INDIA PRIVATE LIMITED (51%)

BALP LIMITED (50%)

HYDROGK ALUMINIUM COMPANY LIMITED (100%)

BOGES LIMITED (50%)

ЗАО «БоАЗ» (100%)

HYDROGK POWER COMPANY LIMITED (100%)

### УК

АО «ЭСК РусГидро» (100%)
ОАО «УК ГидроОГК» (100%)
ПАО «РАО ЭС Востока» (84,39%) и его дочерние и зависимые общества

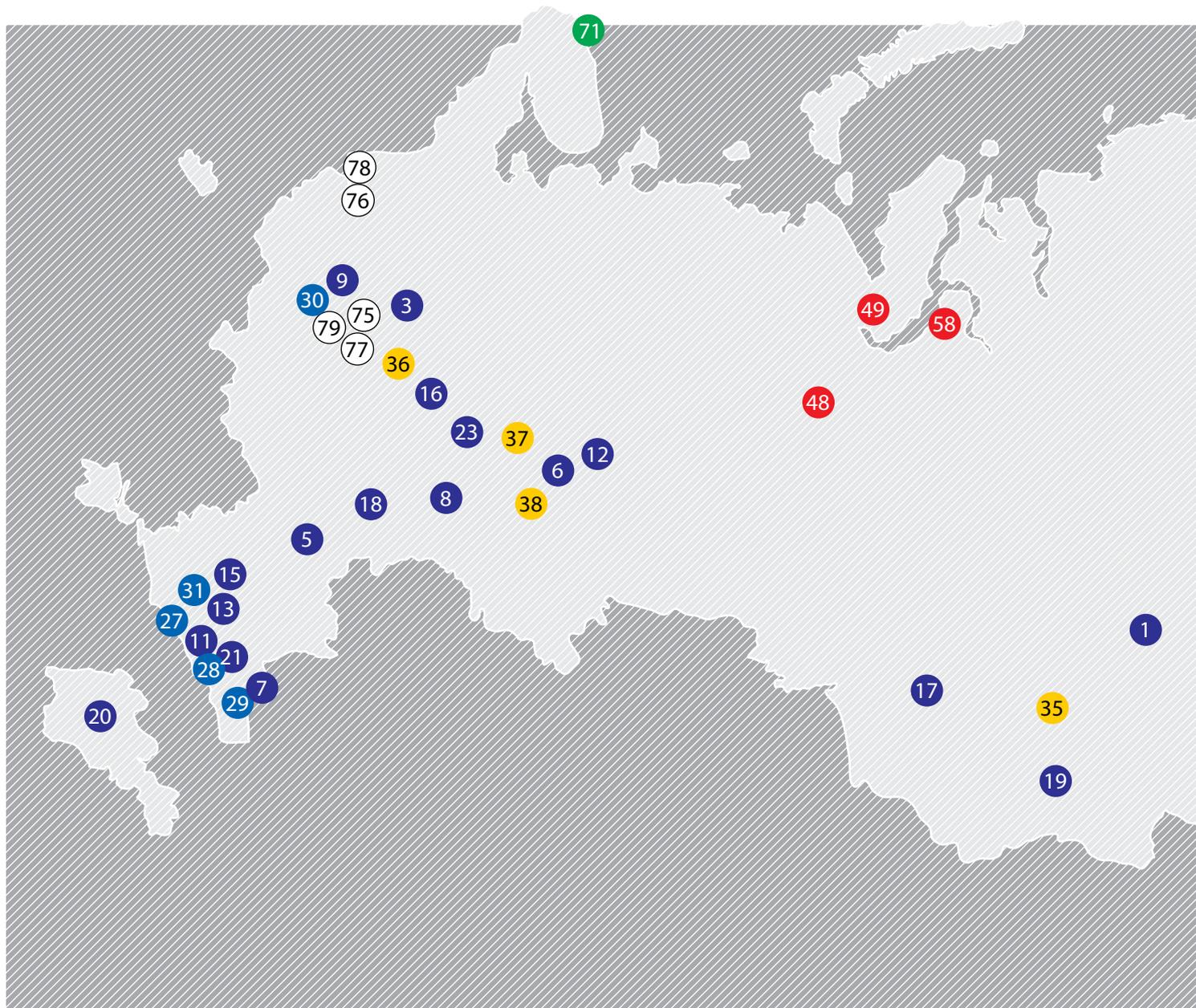
\* На 31.12.2015

\*\* Компании переданы в доверительное управление ОАО «РАО ЭС Востока».

\*\*\* Ликвидирован после отчетной даты.



## 1.4. ГЕОГРАФИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



### ● Действующие ГЭС

№	Наименование	МВт
1.	Богучанская ГЭС	2 997
2.	Бурейская ГЭС	2 010
3.	Каскад Верхневолжских ГЭС	476,6
4.	Каскад Вилюйских ГЭС	680
5.	Волжская ГЭС	2 650
6.	Воткинская ГЭС	1 020
7.	ГЭС Дагестанского филиала	1 785,5
8.	Жигулевская ГЭС	2 404
9.	Загорская ГАЭС	1 200
10.	Зейская ГЭС	1 330
11.	ГЭС Кабардино-Балкарского филиала	157,5
12.	Камская ГЭС	549
13.	ГЭС Карачаево-Черкесского филиала	160,6
14.	Колымская ГЭС	900
15.	Каскад Кубанских ГЭС	476,5
16.	Нижегородская ГЭС	520

17.	Новосибирская ГЭС	465
18.	Саратовская ГЭС	1 391
19.	Саяно-Шушенский ГЭК	6 721
20.	Севан-Разданский каскад ГЭС	561,41
21.	ГЭС Северо-Осетинского филиала	79,5
22.	Толмачевские ГЭС	45,2
23.	Чебоксарская ГЭС	1 370

### ● ГеоЭС

№	Наименование	МВт
24.	Верхне-Мутновская ГеоЭС	12
25.	Мутновская ГеоЭС	50
26.	Паунетская ГеоЭС	12+2,5

### ● Строящиеся ГЭС

№	Наименование	МВт
27.	Зарагжская ГЭС	30,6
28.	Зарамагские ГЭС	15+342
29.	Гоцатлинская ГЭС	100

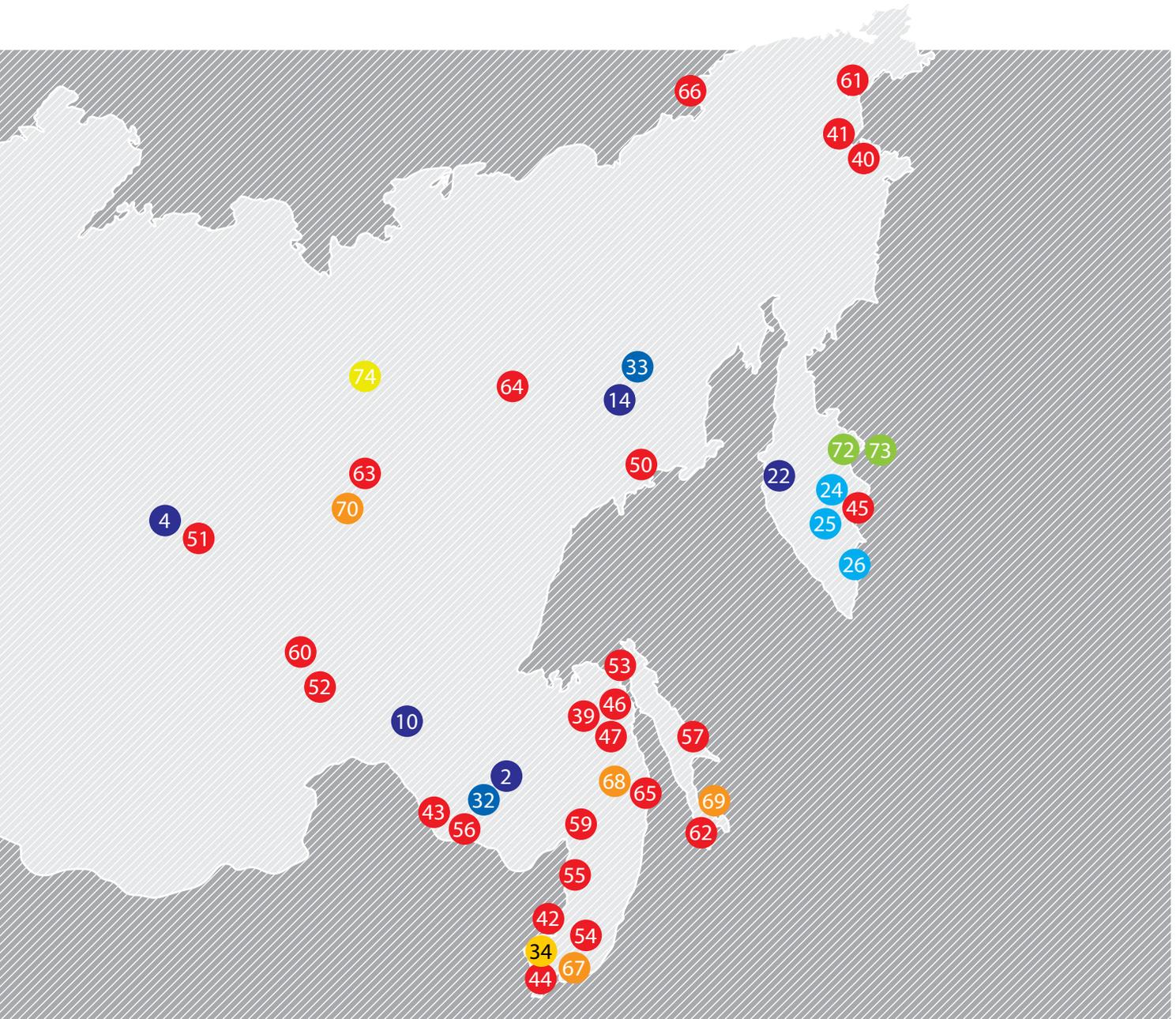
30.	Загорская ГАЭС-2	840
31.	Зеленчукская ГЭС-ГАЭС	140
32.	Нижне-Бурейская ГЭС	320
33.	Усть-Среднеканская ГЭС	570

### ● Сбытовые компании

34.	Дальневосточная энергетическая компания	
35.	Красноярскэнергосбыт	
36.	Рязанская энергосбытовая компания	
37.	Чувашская энергосбытовая компания	
38.	Энергетическая сбытовая компания Башкортостана	

### ● Тепловые станции

№	Наименование	МВт
39.	Амурская ТЭЦ	285
40.	Анадырская ГМТЭЦ	30



41. Анадырская ТЭЦ.....	56	58. Уренгой (передвижная ЭС).....	72	● Приливная ЭС	МВт
42. Артемовская ТЭЦ.....	400	59. Хабаровские ТЭЦ.....	1 155	71. Кислогубская ПЭС.....	1,7
43. Благовещенская ТЭЦ.....	400	60. Чуйманская ТЭЦ.....	48	● Ветряные ЭС	МВт
44. Владивостокская ТЭЦ-2.....	497	61. Эгвекинотская ГРЭС-1.....	34	72. ВЭС в п. Усть-Камчатск.....	1,1
45. Камчатские ТЭЦ.....	406,8	62. Южно-Сахалинская ТЭЦ.....	316	73. ВДК в п. Никольское.....	0,55
46. Комсомольские ТЭЦ.....	600	63. Якутская ГРЭС.....	320	● Солнечная ЭС	
47. Комсомольская ТЭЦ-3.....	360	64. Аркагалинская ГРЭС.....	224	74. Батагайская СЭС.....	1
48. Кызым (передвижная ЭС).....	72	65. Майская ГРЭС.....	81	○ Научно-исследовательские и проектные организации	
49. Лабитнанги (передвижная ЭС).....	73	66. Чаунская ТЭЦ.....	34,5	75. «Мособлгидропроект»	
50. Магаданская ТЭЦ.....	96	● Строящиеся ТЭЦ	МВт	76. ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева	
51. Мирнинская ГРЭС.....	72	67. ТЭЦ Восточная.....	139,5	77. Институт «Гидропроект» им. С.Я. Жука	
52. Нерюнгринская ГРЭС.....	570	68. ТЭЦ Советская Гавань.....	120	78. Институт «Ленгидропроект»	
53. Николаевская ТЭЦ.....	131	69. Сахалинская ГРЭС-2.....	110	79. НИИЭС	
54. Партизанская ГРЭС.....	203	70. Якутская ГРЭС-2.....	170		
55. Приморская ГРЭС.....	1 467				
56. Райчихинская ГРЭС.....	102				
57. Сахалинская ГРЭС.....	252				



## 1.5. НАГРАДЫ 2015 ГОДА

### Рейтинг 250 ведущих энергетических корпораций мира по версии Platts (2015 Platts Top 250 Global Energy Company Rankings)

Агентство назвало ПАО «РусГидро» ведущей электроэнергетической компанией России (137 позиция в рейтинге — лучшая среди российских электроэнергетических компаний).

### Награда Системного оператора «За значительный вклад в обеспечение надежности режимов ЕЭС России»

Награда вручена Филиалу ПАО «РусГидро» — «Саяно-Шушенская ГЭС им. П.С. Непорожного».

### Всероссийский конкурс профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп»

Проект замены гидроагрегатов Жигулевской ГЭС занял 3 место в номинации «Система управления комплексным проектом».

### Исследование корпоративной прозрачности крупнейших российских компаний за 2015 год, проведенное Российской региональной сетью по интегрированной отчетности

ПАО «РусГидро» присвоен 1-й уровень прозрачности (12 место среди 729 компаний).

### Рейтинг корпоративного управления Российского института директоров

ПАО «РусГидро» присвоен уровень 8 — «Передовая практика корпоративного управления».

### Первый всероссийский конкурс «МедиаТЭК»

Благотворительные экологические проекты ПАО «РусГидро» отмечены дипломом в номинации «Экологический стандарт».

### Международный журнал EMEA Finance

Журнал признал кредит на модернизацию Саратовской ГЭС лучшей сделкой в области устойчивого развития в Центральной и Восточной Европе в 2014 году.

### Рейтинг «Экологические инициативы российских компаний в СМТ. ТЭК и металлургия» Института современных медиа совместно с телеканалом «Живая планета»

ПАО «РусГидро» — 3 место.

### Рейтинг социальных отчетов за 2014 год Международного рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»)

Отчету Группы РусГидро об устойчивом развитии присвоен высший рейтинг «3 звезды» (8,76 балла).

### Рейтинг «Топ-25 менеджеров по корпоративной социальной ответственности», проводимый Ассоциацией менеджеров России

Заместитель директора Департамента по связям с общественностью — пресс-секретарь ПАО «РусГидро» занял 9 место.

### Рейтинг РБК «15 лидеров корпоративного образования»

ПАО «РусГидро» вошло в Топ-10 рейтинга.

### Премия за достижения в области управления человеческим капиталом «Хрустальная пирамида - 2015»

Филиал ПАО «РусГидро» — «Корпоративный университет гидроэнергетики» стал обладателем Гран-при. Победа одержана в двух номинациях — «Корпоративный университет года» и «HR-проект года».

### Всероссийский конкурс молодежных разработок и образовательных инициатив в сфере энергетики, проводимый под эгидой Минэнерго России

Образовательные проекты «Развитие кадрового потенциала ПАО «РусГидро» и «Летняя энергетическая школа» стали победителями конкурса.

### Национальный конкурс корпоративных медиа «Серебряные нити»

Электронная версия корпоративной газеты «Вестник РусГидро» отмечена дипломом в номинации «Лучшее digital-издание: инновационные решения в корпоративных медийных коммуникациях».

### Конкурс «Лучшее корпоративное медиа-2015», организованный Ассоциацией директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России

Корпоративная газета «Вестник РусГидро» стала лауреатом конкурса в номинации «Сувенирно-полиграфическая продукция».

### Премия «Digital Communications AWARDS»

Лауреатами премии стали проекты ПАО «РусГидро»:  
- арт-проект «Люди света»,  
- пять видеосюжетов о строящихся электростанциях на Дальнем Востоке,  
- виртуальный музей энергетики Дальнего Востока.



**Борис Богуш**

член Правления, первый заместитель  
Генерального директора — главный инженер

**– Одно из главных слов в стратегии  
РусГидро — «надежность». Из чего эта  
надежность складывается?**

– Мы пережили трагедию на Саяно-Шушенской ГЭС. Такие события нельзя забыть. И нас, и общественность очень волнует, насколько надежны наши объекты, безопасно ли проживать в нижнем бьефе наших сооружений, работать на наших станциях. Поэтому надежность для нашей компании — принципиальное, главное понятие.

Обеспечение надежности комплексно: это и готовность оборудования к несению заданной нагрузки, и поддержание оборудования на допустимых уровнях физического износа, и постоянный мониторинг технологических нарушений. Конечно, срок эксплуатации важен. У нас есть достаточно «возрастные» объекты, которые создавались еще по плану ГОЭЛРО — Баксанская ГЭС, Гизельдонская ГЭС. До Великой Отечественной войны построена Угличская ГЭС, осенью 1941 года заработал первый гидроагрегат Рыбинской ГЭС (ее пуск облегчил выживание Москвы в условиях ограниченного энергоснабжения военного времени).

В компании есть и новые объекты, строительство которых завершилось совсем недавно — Богучанская ГЭС, Бурейская ГЭС, Гоцатлинская ГЭС. Они тоже требуют повышенного внимания, так как в них применены новые технологии, заложены инженерные решения, которые еще не прошли проверку десятилетиями эксплуатации.

Мы обязаны поддерживать достаточный уровень надежности сооружений любого возраста, с любой предысторией. В условиях ограниченных средств крайне важно разумно соотносить инвестирование в объекты и требуемое целевое состояние, при котором риски становятся понятными и управляемыми.

Кроме этого, в критерий надежность входит и безопасность объектов по отношению к окружающей среде. Мы должны минимизировать негативное воздействие, присущее любым крупным сооружениям, и по возможности снижать экологические риски, в том числе на больших реках — Волге, Енисее, Ангаре.

**– Как надежность обеспечивается  
на практике?**

– В 2012 году компания приняла масштабную и амбициозную Программу комплексной модернизации (ПКМ) на срок до 2025 года. Сейчас речь идет о сдвиге сроков окончания этой программы за отметку 2025 года из-за сокращения объемов финансирования компании в связи с кризисной ситуацией в экономике. Нам пришлось очень внимательно рассмотреть приоритеты вложения средств в обеспечение надежности объектов, их очередность для исключения ухудшения состояния активов. Я считаю особенно важным то, что даже при снижении темпов технического перевооружения нам удается сохранить положительную динамику роста надежности наших объектов.

Обеспечение надежности и безопасности включает помимо реализации Программы комплексной модернизации ряд иных технических мероприятий. Первое — постоянное совершенствование корпоративной системы стандартизации в сфере технического регулирования. Второе — функционирование целостной системы управления безопасностью и надежностью гидротехнических сооружений и энергетического оборудования компании. Ключевую роль в ней играет Аналитический центр, созданный на базе дочерних НИИ, как система поддержки принятия решений по эксплуатации объектов. Центр — это сетевая структура, собирающая всю информацию с наших объектов в режиме онлайн, анализирующая ее, проверяющая на соответствие нормам и стандартам и выдающая рекомендации по поддержанию наших активов на заданном уровне безопасности. Третье — реализация программы ремонтов, технического обслуживания, технического перевооружения и реконструкции (в рамках ПКМ) с участием нашей объединенной дочерней ремонтно-сервисной компании, обладающей соответствующими компетенциями.

**– Не скажутся ли все финансовые оптимизации на качестве исполнения ПКМ и в конечном итоге на надежности?**

– Такой риск мы учитывали. Нам пришлось очень внимательно расставить приоритеты, то, что мы будем делать с нашими основными фондами, чтобы этого не допустить. Поэтому даже при некотором снижении объема финансирования, состояние оборудования и в целом состояние наших объектов не должно в обозримом будущем ухудшиться. Проведенная аналитика, расчет индекса технических состояний это подтверждают.

**– Последнее время на государственном уровне  
часто говорят об импортозамещении.**

Надо исходить из того, что значительная часть потребностей компании должна обеспечиваться отечественными производителями, причем их доля будет нарастать. Уже сейчас постепенно происходит вытеснение поставок как импортного оборудования, так и комплектующих. На ряде крупных станций заключены контракты на поставку оборудования, где поставщики — только отечественные производители, наши давние и проверенные деловые партнеры. Но этот процесс не означает отказа от сотрудничества с зарубежными странами, от применения современных технологий, разработанных, в том числе и за рубежом.

Мы делаем реальные шаги в направлении локализации производства оборудования, соответствующего нашим требованиям. Например, крупный производственный проект по замене гидротурбин Саратовской ГЭС реализуется нами вместе с Voith Hydro. Это СП будет производить высококачественные изделия российского производства, созданные с использованием знаний наших австрийских партнеров.



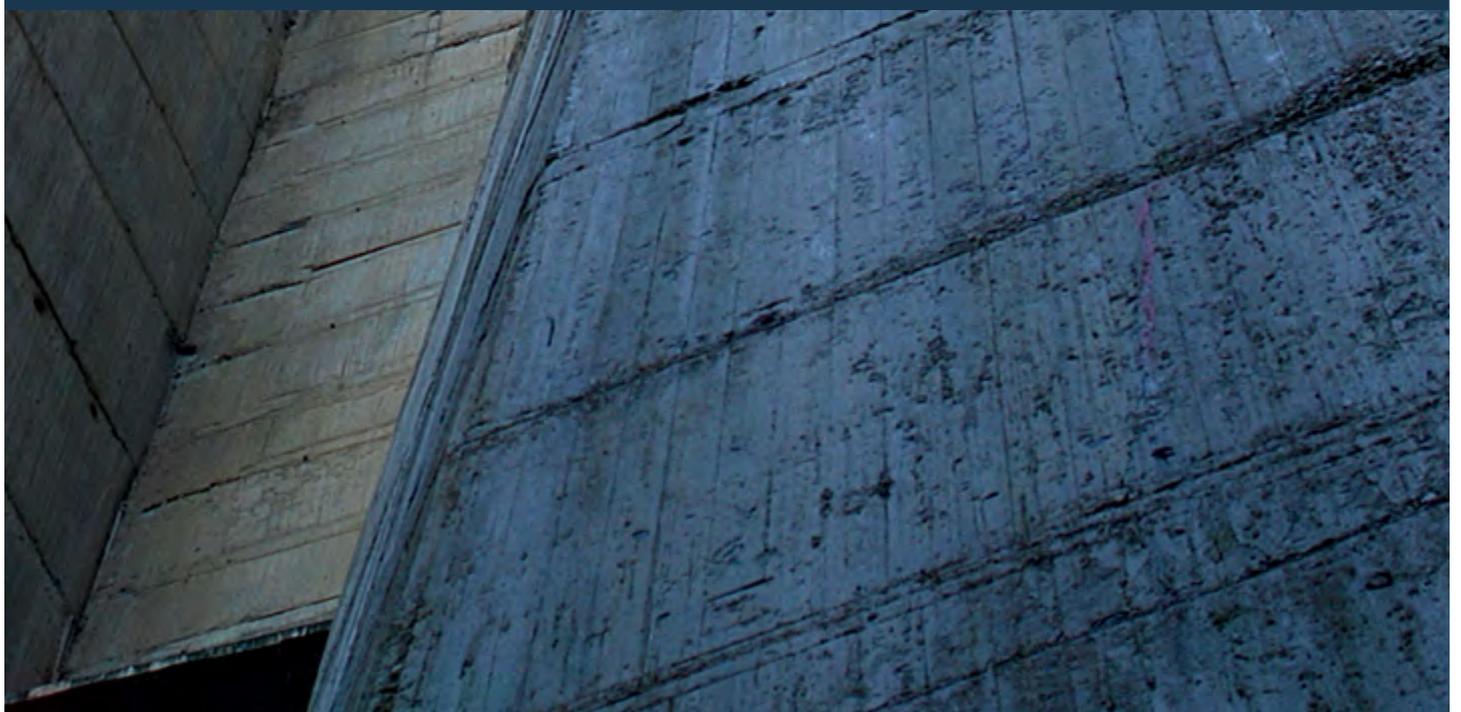
02

ПАО «РУСГИДРО»

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2015

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР

**361 826** МЛН РУБЛЕЙ – ВЫРУЧКА В 2015 ГОДУ

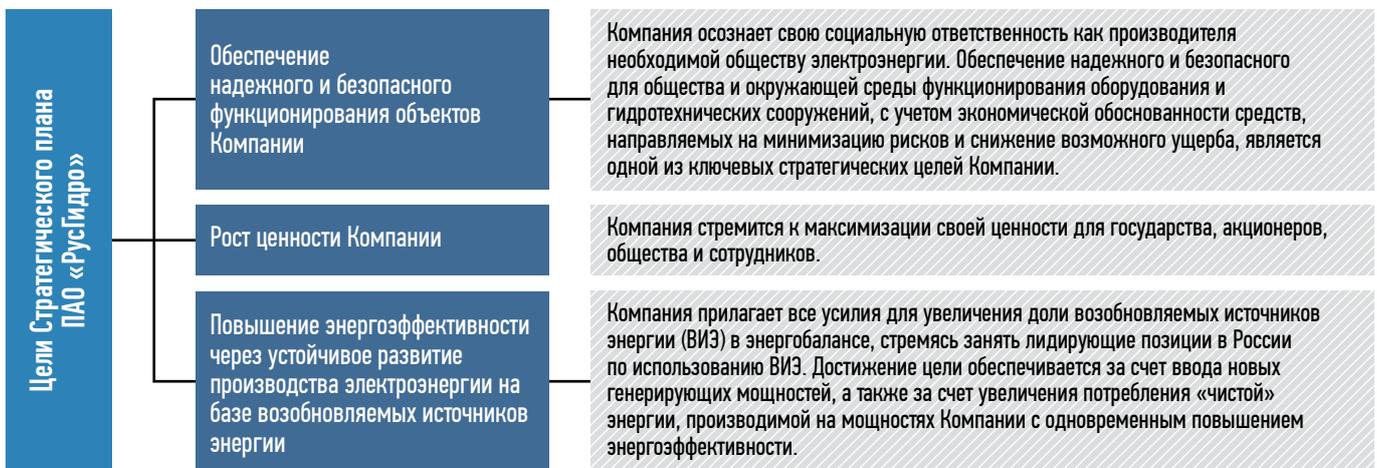




## 2.1. СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

### 2.1.1. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПАО «РУСГИДРО»

Стратегия Компании представлена в виде Стратегического плана ПАО «РусГидро» на период до 2015 года и с перспективой до 2020 года (далее – Стратегический план)<sup>3</sup>. После отчетной даты, в июне 2016 года Совет директоров утвердил Стратегию развития Группы РусГидро на период до 2020 года с перспективой до 2025 года (Решение Совета директоров от 06.06.2016).

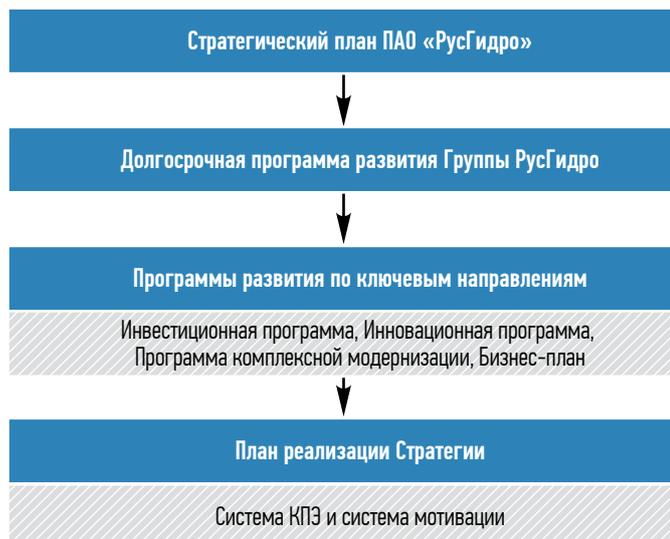


#### 2.1.1.1. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Основными инструментами реализации Стратегии являются Долгосрочная программа развития Группы РусГидро и План реализации стратегии, который включает Приоритеты развития Компании.

Долгосрочная программа развития (ДПР) формируется на пятилетний период и определяет основные принципы и направления, обеспечивающие развитие Группы РусГидро в целях эффективного использования энергоресурсов, создания условий обеспечения надежности ЭЭС и расширенного использования источников энергии на благо акционеров и общества.

В Компании внедрена система стратегического управления, которая связывает процессы стратегического управления с системой мотивации.



План реализации стратегии включает годовые задачи и показатели, направленные на достижение стратегических целей Компании. План формируется для коммуникации и операционализации Стратегии на годовом горизонте, содержит задачи и показатели на текущий год с указанием должностных лиц и

структурных подразделений Компании, ответственных за их выполнение.

Приоритеты развития Компании – формализованный перечень ключевых стратегических задач, проектов и программ, выполнение которых обеспечивает

достижение стратегических целей Компании и максимальную синергию в текущем году. Приоритеты помогают сфокусировать ресурсы Компании на наиболее значимых задачах и показателях.



### 2.1.1.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

#### Обеспечение надежности и модернизация действующих активов

Компания продолжила реализацию Программы комплексной модернизации генерирующих объектов ПАО «РусГидро» на 2012-2025 гг. В результате реализации Программы установленная мощность действующих объектов генерации увеличилась на 55,5 МВт.

*Приоритет на 2015 год выполнен*

#### Обеспечение устойчивого функционирования гидроэнергетических объектов в паводковые периоды

Продолжается реализация программы строительства новых гидроэнергетических объектов на притоках реки Амур в целях регулирования водосброса в паводковые периоды. В рамках первого этапа работы по разработке модели планирования режимов работы противопаводковых ГЭС на Дальнем Востоке создана система моделирования гидроэнергетических режимов Бурейской ГЭС.

*Приоритет, переходящий на 2016 год*

#### Увеличение установленной мощности путем реализации инвестиционных проектов

В 2015 году в рамках реализации Инвестиционной программы был запланирован ввод 140 МВт Зеленчукской ГЭС-ГАЭС, но по результатам анализа хода реализации инвестиционной программы ПАО «РусГидро» в результате произведенной ранее корректировки проекта Зеленчукской ГЭС-ГАЭС были актуализированы графики строительства Зеленчукской ГЭС-ГАЭС, предусматривающие завершение реализации проекта в 2016 году.

*Приоритет, переходящий на 2016 год*

#### Обеспечение качественного обслуживания клиентов энергосбытовых компаний

Продолжалась реализация Комплексной программы повышения лояльности клиентов бытовых компаний, находящихся под управлением АО «ЭСК РусГидро».

*Приоритет на 2015 год выполнен*

#### Повышение конкурентоспособности проектного комплекса

Разрабатывались подходы к организации системы управления научно-проектным и технологическим комплексом ПАО «РусГидро». В 2016 году планируется утвердить Концепцию реорганизации системы управления научно-проектным и технологическим комплексом ПАО «РусГидро».

*Приоритет, переходящий на 2016 год*

#### Создание эффективной системы управления инновациями и формирование непрерывного инновационного процесса в деятельности Компании

Утверждено Положение о порядке разработки и выполнения Программы инновационного развития ПАО «РусГидро» с целью методического обеспечения актуализации Программы инновационного развития.

*Приоритет на 2015 год выполнен*

#### Расширение присутствия Компании на зарубежных рынках

В рамках реализации проекта строительства Верхне-Нарынского каскада ГЭС (Киргизия) разработана проектная документация по Акбулунской ГЭС и Нарынской ГЭС-1 в соответствии с договором на проектно-испытательские работы между ЗАО «Верхне-Нарынские ГЭС» и АО «Ленгидропроект». В настоящее время работы по реализации проекта остановлены в связи с денонсацией Соглашения между Правительством Кыргызской Республики и Правительством РФ о строительстве и эксплуатации Верхне-Нарынского каскада гидроэлектростанций.

*Приоритет на 2015 год выполнен*

#### Утверждение стратегических документов Компании

Советом директоров утверждены следующие изменения в Долгосрочной программе развития Группы РусГидро: включены мероприятия, направленные на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой, эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции (работ, услуг); включены мероприятия, направленные на снижение операционных расходов (затрат); определены целевые значения показателей реализации указанных мероприятий.

*Приоритет на 2015 год выполнен*

#### Совершенствование системы корпоративного управления

Утвержден Кодекс корпоративного управления ПАО «РусГидро».

*Приоритет на 2015 год выполнен*



## 2.1.2. ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ГРУППЫ РУСГИДРО



В соответствии с поручениями Президента РФ<sup>4</sup> и Правительства РФ<sup>5</sup> разработана Долгосрочная программа развития Группы РусГидро на период 2015-2019 гг. (далее — Долгосрочная программа развития). Программа рассмотрена на заседании Правительственной комиссии по вопросам развития электроэнергетики<sup>6</sup> и 20.11.2014 утверждена решением Совета директоров Компании<sup>7</sup>.

Долгосрочная программа развития сформирована на основе Стратегического плана, среднесрочного консолидированного Бизнес-плана Группы РусГидро и утвержденных программных документов Группы РусГидро (ПАО «РусГидро» и ПАО «РАО ЭС Востока») — производственных программ, инвестиционных программ, программ инновационного развития.

Основные мероприятия, направленные на реализацию Долгосрочной программы развития в отчетном году представлены мероприятиями, осуществляемыми в рамках реализации данных программ. Информация об их реализации представлена в разделах 2.3, 2.4., 2.5. и 3.4.

В рамках реализации Долгосрочной программы развития в 2015 году:

- в результате реализации программы технического перевооружения и реконструкции увеличена установленная мощность на 55,5 МВт;
- утвержден Кодекс корпоративного управления<sup>8</sup>;
- проведен комплекс мероприятий по финансовому оздоровлению компаний Холдинга РАО ЭС Востока;
- проведены мероприятия по оптимизации численности административно-управленческого персонала в связи с изменением организационно-штатной структуры исполнительного аппарата Компании и мероприятия по сокращению непрофильной деятельности в филиалах;
- обеспечено выполнение мероприятий поэтапного замещения закупок иностранной продукции (работ, услуг) закупкой эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции (работ, услуг), в том числе утверждена Дорожная карта по импортозамещению на период до 2020 года<sup>9</sup>;
- введена в эксплуатацию комплексная система безопасности (КСБ) Павлодольской ГЭС, завершен этап модернизации КСБ Загорской ГАЭС, Дагестан-

ского филиала, Новосибирской ГЭС, СШГЭС и Бурейской ГЭС, завершено объединение систем безопасности ГЭС Кабардино-Балкарского филиала в рамках модернизации выделенной локальной сети филиала;

- утвержден Регламент повышения инвестиционной и операционной деятельности и сокращения расходов<sup>10</sup>;

- утверждена Политика в области внутреннего контроля и управления рисками<sup>11</sup>, утверждены Политики дочерних обществ в ключевых дочерних компаниях.

Долгосрочная программа развития определяет основные принципы и направления, обеспечивающие эффективное развитие Группы РусГидро и содержит предложения по повышению эффективности операционной и инвестиционной деятельности ПАО «РусГидро», а также эффективности и конкурентоспособности деятельности Холдинга РАО ЭС Востока, включая реализацию механизма государственно-частного партнерства в гидроэнергетике и работы по совершенствованию системы корпоративного управления.





Для проверки реализации Программы в соответствии с директивой Правительства РФ<sup>12</sup> и Методическими рекомендациями Минэкономразвития России Комитет по аудиту при Совете директоров<sup>13</sup> и Совет директоров<sup>14</sup> утвердили Стандарт проведения проверки реализации Долгосрочной программы развития. Стандарт разработан с учетом одобренного поручением Правительства РФ<sup>15</sup> Типового стандарта проведения аудиторской проверки реализации долгосрочных программ развития открытых акционерных обществ, включенных в специальный перечень, утвержденный распоряжением Правительства РФ<sup>16</sup>. Кроме того, Советом директоров<sup>6</sup> утверждено Техническое задание для проведения аудиторской проверки реализации Долгосрочной программы развития Группы РусГидро.

В рамках договора от 03.12.2015 № ОГ-206-94-2015/3351 по проверке реализации в 2015 году Долгосрочной программы развития Группы РусГидро на период 2015-2019 гг., заключенного с ЗАО «Эйч Эл

Во исполнение директивы Правительства РФ от 05.03.2015 № 1346п-П13 «О замещении закупки иностранной продукции закупкой российской продукции» в Долгосрочную программу развития внесены изменения, утвержденные Советом директоров ПАО «РусГидро» от 03.04.2015 № 212. В ДПР включены мероприятия, направленные на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции (работ, услуг), а также значения показателя реализации указанных мероприятий.

Во исполнение директивы Правительства РФ от 16.04.2015 № 2303п-П13 «О снижении операционных расходов (затрат)» в ДПР внесены изменения, утвержденные Советом директоров ПАО «РусГидро» от 22.06.2015 № 218. В ДПР включен Перечень мероприятий, направленных на снижение операционных расходов (затрат), а также определены целевые значения показателей реализации указанных мероприятий.

Би Внешаудит», проведена проверка реализации ДПР. По результатам проверки подготовлено заключение, в котором зафиксировано, что не было выявлено никаких фактов, которые давали бы основания полагать, что фактические результаты деятельности Группы за 2015 год и степень достижения их плано-

вых значений рассчитаны недостоверно; существуют какие-либо иные причины отклонения фактических значений показателей результатов деятельности от запланированных ДПР; целевое использование Группой за 2015 год средств соответствующих бюджетов осуществлялось неэффективно.

### 2.1.3. СТРАТЕГИЯ ПАО «РАО ЭС ВОСТОКА»

#### МИССИЯ

СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА ЗА СЧЕТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТУПНОЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ СУЩЕСТВУЮЩИХ И ПЕРСПЕКТИВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Основой для формирования стратегии ПАО «РАО ЭС Востока» являются Стратегический план ПАО «РусГидро», утвержденный Советом директоров ПАО «РусГидро» 16.06.2010, и Долгосрочная программа развития Группы РусГидро, утвержденная Советом директоров ПАО «РусГидро» 20.11.2014.

Осуществление надежного и бесперебойного снабжения потребителей электрической и тепловой энергией

Холдинг, как основной производитель электрической и тепловой энергии на территории ДФО, осознает всю полноту своей социальной ответственности и прилагает максимальные усилия для обеспечения устойчивого и эффективного развития электроэнергетической отрасли на территории ДФО, создания и поддержания единого контура управления, реализации государственной политики в отношении развития энергетики региона, закрепленной в программных документах федерального и регионального уровней, и, в первую очередь, обеспечения надежности и безопасности функционирования эксплуатируемого оборудования и сооружений.

Развитие теплового бизнеса

Холдинг ориентируется как на развитие уже существующих видов деятельности, так и на выход на новые рынки. Одним из перспективных направлений является развитие теплового бизнеса в регионах присутствия холдинга.

Обеспечение устойчивого роста фундаментальной стоимости в долгосрочной перспективе

Холдинг стремится к увеличению своей фундаментальной стоимости и повышению своей ценности для акционеров, сотрудников и общества. Инструменты достижения данной цели включают как постепенную вертикальную интеграцию, так и оптимизацию операционной деятельности холдинга, а также повышение эффективности бизнес-процессов и развития системы управления.



**Джордж Рижинашвили**

член Правления,  
первый заместитель Генерального директора

**- В 2010 году был принят стратегический план до 2015 года с перспективой до 2020 года. Достигнуты ли цели, поставленные пять лет назад?**

- Нами введено порядка 3,5 тысячи мегаватт новых мощностей и восстановлена Саяно-Шушенская ГЭС до плановых отметок — 6,4 тысячи мегаватт установленной мощности.

По возобновляемым источникам энергии был определен показатель по мощности, который мы должны были обеспечить. В Стратегию с 2010 года вносились корректировки, в частности, было принято решение концентрироваться на реализации крупных проектов, а малые станции и малые ГЭС вышли из зоны приоритета.

И в международной деятельности тоже были определенные изменения за пять лет. Например, мы отказались от идеи инвестиционной деятельности за рубежом, то есть не приобретали зарубежные активы. Было решение Совета директоров и руководства страны, что мы должны концентрироваться на управлении российскими активами. Тем не менее, у нас есть определенные сервисы за рубежом, которые являются поддерживающими бизнесами для РусГидро.

Стратегия в целом реализована. И сейчас мы готовим новую Стратегию на 2015–2020 годы с перспективой до 2025 года.

**- Можно назвать основные ориентиры новой стратегии?**

- Принципиальное отличие от предыдущего документа заключается в том, что мы прорабатываем так называемые «целевые состояния» компании по окончании соответствующего периода планирования.

Что это значит? Если мы говорим о миссии компании, то важно задать простой вопрос - что представляет собой компания через десять лет? Какие принципиальные развилки существуют в ответе на этот вопрос? Например, РусГидро сейчас управляет энергетическими активами на Дальнем Востоке. Вопрос: через десять лет она тоже будет управлять этими активами или прекратит ими управлять после определенного этапа структурирования? Хорошая развилка, на которую нужно действительно, посмотреть системно, проанализировать финансовую модель и, исходя из этого, принять решение. Далее - если все-таки целевое состояние «мы вместе», то какие ключевые стратегические мероприятия должны быть реализованы в части управления ПАО ЭС Востока в краткосрочной перспективе? А именно - изменение целевой структуры капитала РусГидро для реструктуризации долга ПАО ЭС Востока, тарифная картина, создание условий для вложения инвестиций в энергетику Дальнего Востока. Понятно, что все это должно быть связано с государственной политикой в сфере управления активами на Дальнем Востоке. Тем не менее, от этой развилки будет зависеть достаточно существенная разница в стоимости компании, которую мы можем достичь.

Могу, кстати, сказать, что за период получения права управления от государства показатели чистой прибыли и выручки ПАО ЭС Востока, показатели технической устойчивости принципиально изменились в лучшую сторону. А теперь нам нужен рынок, который будет заключаться в том, чтобы снять долговое бремя, улучшить тарифную картину и создать возможности для инвестиций в новые объекты генерации на Дальнем Востоке на ближайшие пять лет.

Программа технического перевооружения и реконструкции — у нее тоже могут быть разные объемы при средней величине в год не более 30 миллиардов рублей. Эффективность в среднем по годам составляет порядка 14–15 %. Получается, что в год мы генерируем порядка пяти миллиардов рублей дополнительной стоимости от реализуемой 30-миллиардной программы комплексной модернизации. Грубо говоря, не дисконтированных порядка 50 миллиардов созданной стоимости только за счет этой программы.

**- Сохранится ли существующий баланс тепло- и гидрогенерации?**

- Сейчас баланс составляет 75 на 25 % по выработке и 70 на 30 % по мощности. Думаю, что примерно такая пропорция и сохранится. При этом, если темпы ввода тепловых мощностей будут более активными плюс есть четыре строящихся объекта по поручению Президента РФ, то пропорция в пользу тепловой генерации может измениться.

**- Что из себя представляет бизнес-модель компании?**

Наша бизнес-модель абсолютно проста: эффективное управление гидростанциями при системной надежности и энергетической безопасности функционирующих объектов гидрогенерации с максимизацией дохода для акционеров.

Второе — улучшение показателей деятельности ПАО ЭС Востока уже в краткосрочной перспективе и реализация системных мер по стабилизации работы энергетических активов на Дальнем Востоке в части реструктуризации долга и улучшении тарифной картины.

По сути, эти два сегмента и формируют устойчивость нашего бизнеса, которая привела к тому, что по итогам 2015 года мы будем выплачивать рекордные дивиденды — 15 миллиардов рублей.

### 2.1.3.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПАО «РАО ЭС ВОСТОКА»

#### ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ В 2015 ГОДУ

##### Формирование системного подхода к развитию энергетики ДФО

В целях согласования Долгосрочной программы замещения выбывающих мощностей и развития энергосистем Дальнего Востока в зоне ответственности Холдинга РАО ЭС Востока до 2025 года (далее – Программа) с планами по развитию территорий ДФО, а также синхронизации с федеральными и региональными программами по развитию энергетики ДФО проект Программы был направлен на согласование в региональные органы власти.

По ряду регионов получены предложения в части отдельных подразделов программы, которые были проанализированы и учтены в Программе. На 31.12.2015 с учетом внесенных корректировок, получено согласование от всех субъектов ДФО, в которые направлялась Программа – Приморский край, Хабаровский край, Магаданская область, Республика Саха (Якутия), Камчатский край, Сахалинская область, Амурская область, Чукотский автономный округ. Программа также согласована с ПАО «ФСК ЕЭС» и ПАО «Россети».

*Приоритет, переходящий на 2016 год*

##### Реализация инвестиционных проектов

Работа по строительству инвестиционных объектов велась в соответствии с утвержденными графиками реализации проектов.

Осуществлены поставка и монтаж основного оборудования на Благовещенской ТЭЦ (2-я очередь). Введены в эксплуатацию электрические и тепловые мощности Благовещенской ТЭЦ (2-я очередь).

Осуществлена поставка основного оборудования на Якутской ГРЭС-2 (1-я очередь). Получены положительные заключения Главгосэкспертизы по Сахалинской ГРЭС-2 (1-я очередь) и Якутской ГРЭС-2.

*Приоритет на 2015 год выполнен*

##### Обеспечение надежности и модернизация действующих активов

Запланированные на 2015 год мероприятия Производственной программы Холдинга РАО ЭС Востока, включающей мероприятия по техническому перевооружению и реконструкции оборудования, а также программы ремонтов активов компаний Холдинга, выполнены в полном объеме.

*Приоритет на 2015 год выполнен*

##### Оптимизация корпоративной структуры Холдинга и повышение эффективности корпоративного управления

Проведены работы по оптимизации корпоративной структуры Холдинга РАО ЭС Востока, в том числе для обеспечения возможности реализации непрофильного актива – Лучегорского угольного разреза, произведена реорганизация АО «ДГК» в форме выделения филиала «ЛУР» в обособленное юридическое лицо (АО «ЛУР»), которая завершена 01.09.2015.

В соответствии с решением Совета директоров ПАО «РусГидро» (протокол от 07.10.2015 № 223) осуществляются мероприятия по консолидации до 100 % акций ПАО «РАО ЭС Востока» в собственность Группы РусГидро.

*Приоритет на 2015 год выполнен*

##### Увеличение выручки/сокращение расходов

В рамках работы по повышению эффективности сбытовой деятельности ДО/ВО ПАО «РАО ЭС Востока» в 2015 году заключены двусторонние договоры купли-продажи электрической энергии. Положительный экономический эффект, достигнутый за счет снижения стоимости покупки и увеличения стоимости продажи электроэнергии, превысил 1,7 млрд рублей.

С целью повышения эффективности закупочных процедур, проводимых посредством функционала электронной торговой площадки, внедрен механизм «голландской переторжки». В 2015 году проведен ряд закупок с ее применением.

Холдинг РАО ЭС Востока продолжает оптимизацию топливообеспечения, в частности, нормативный запас угля на складах ТЭС ДО ПАО «РАО ЭС Востока» по сравнению с предыдущим годом сокращен более чем на 236 тыс. тонн (10 %) с учетом соблюдения условий обеспечения надежности топливообеспечения ТЭС.

*Приоритет на 2015 год выполнен*

##### Совершенствование нормативно-правовой базы в энергетической отрасли

В рамках внедрения долгосрочного регулирования проведена работа по подготовке предложений по оценке последствий внедрения долгосрочной модели тарифного регулирования, в том числе определен размер выпадающих доходов в 2015 году, без компенсации которых невозможен переход к долгосрочному регулированию. При этом внедрение долгосрочного регулирования ведет к росту тарифов, что невозможно в условиях накладываемых государством ограничений. В связи с этим необходимо создание механизма компенсации недополученной выручки. Предложения по созданию такого механизма направлены в федеральные органы государственной власти.

*Приоритет на 2015 год выполнен*



### Международная деятельность

В 2015 году Холдинг ПАО ЭС Востока вел активную деятельность по расширению международного сотрудничества, в том числе в рамках реализации совместных проектов с партнерами из стран АТР, проработки возможности локализации производства энергетического оборудования на территории ДФО, организации экспорта электроэнергии в приграничные территории.

На Восточном экономическом форуме, который состоялся в сентябре 2015 года, подписан ряд соглашений о сотрудничестве с зарубежными компаниями и представителями органов власти стран АТР.

*Приоритет на 2015 год выполнен*

## 2.1.4. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) ПАО «РусГидро» направлена на повышение эффективности деятельности Компании и достижение поставленных акционерами целей. Система КПЭ включает показатели, утвержденные в Долгосрочной программе Группы РусГидро на 2015–2019 гг. (на пятилетний период) и в составе Бизнес-плана на 2015 год.

Перечень КПЭ Долгосрочной программы развития Группы РусГидро на 2015–2019 гг. утвержден решением Совета директоров (протокол от 21.11.2014 № 206 с дополнениями от 31.03.2015 № 212 и от 19.06.2015 № 218).

Перечень КПЭ ПАО «РусГидро» на 2015 год утвержден решением Совета директоров (протокол от 26.12.2014 № 208).

Целевые значения годовых и квартальных КПЭ утверждены Советом директоров (протокол от 30.04.2015 № 214) (приложение 2 к Бизнес-плану на 2015–2019 гг.).

### 2.1.4.1. КПЭ ПАО «РУСГИДРО»

В состав КПЭ ПАО «РусГидро» включены шесть годовых КПЭ: четыре финансово-экономических показателя и два отраслевых, что соответствует требованиям Росимущества. Финансово-экономические показатели включают два обязательных к использованию, согласно указаниям Росимущества – рентабельность инвестиций акционеров (TSR) и рентабельность акционерного капитала (ROE). Базой для

вычисления финансово-экономических показателей в Компании является консолидированная отчетность Группы по МСФО.

В 2015 году в Методику расчета и оценки ключевых показателей ПАО «РусГидро» внесены изменения (протокол Совета директоров от 22.06.2015 № 218) во исполнение поручения Росимущества (письмо от

25.12.2014 исх.№ 05/55332) и решения Совета директоров ПАО «РусГидро» от 23.12.2014 (протокол от 26.12.2014 № 208) о необходимости доработки порядка расчета показателя «Рентабельность акционерного капитала ROE, %». Доработанный расчет показателя приведен в соответствие с п. 5.1.1 Методических указаний по применению ключевых показателей эффективности Росимущества.

### Целевые и фактические значения КПЭ

	Ключевые показатели эффективности	2014		2015			Вес КПЭ
		Фактические значения	Степень достижения ЦЗ	Фактические значения	Целевые значения	Степень достижения ЦЗ	
<b>ГODOVЫЕ</b>							
1	Снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг) в расчете на единицу продукции, %	11,6	Выполнен	Не установлено	-	-	-
2	Рентабельность инвестиций акционеров (TSR <sup>*</sup> ), %	Не установлено	-	< 100 %	100 %	Не выполнен	10 %
3	Рентабельность акционерного капитала (ROE <sup>**</sup> ), %	Не установлено	-	4,5	3,1 %	Выполнен	20 %
4	Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства, %	Не установлено	-	29	18 %	Выполнен	10 %
5	Критерий надежности – одновременно:						25 %
	- недопущение более предельного числа аварий, ед.	0	Выполнен	0	0	Выполнен	-
	- коэффициент готовности, коэф.	> 1	Выполнен	> 1	> 1	Выполнен	-
6	Уровень EBITDA, млн рублей	53 048	Выполнен	Не установлено	-	-	-

7	Выполнение графиков ввода мощностей и плана по финансированию и освоению, %	101	Выполнен	99***	100	Выполнен	25 %
8	Коэффициент финансового левериджа, коэф.	0,2	Выполнен	0,2	≤ 1,5	Выполнен	10 %
<b>КВАРТАЛЬНЫЕ</b>							
1	Критерий надежности – одновременно: - коэффициент аварийности (относительно прошлого года) - непревышение нормативного значения коэффициента аварийности - отсутствие несчастных случаев на производстве со смертельным исходом или групповых несчастных случаев, если есть пострадавший с тяжелым исходом, ед. - получение/наличие паспорта готовности в установленный срок по объектам, % (на 1 и 4 квартал)	< 1  Не установлено  0  100	Выполнен  -  Выполнен  Выполнен	Не установлено  < 1  0  100	< 1    100 (на 1 и 4 квартал)	Выполнен  Выполнен  Выполнен	33,3 %  -  -  33,3 %
2	Коэффициент текущей ликвидности, коэф.	6,4	Выполнен	5,6	≥ 1	Выполнен	33,3 %
3	Выполнение поквартальных графиков финансирования и освоения инвестиционной программы нарастающим итогом с начала года, %	102	Выполнен	98***	100	Выполнен	33,3 %

\* Оценка показателя производится на основании сравнения его абсолютного значения по Компании с показателями TSR компаний (только по обыкновенным акциям), включенных в индекс электроэнергетики Московской биржи (MICEX PWR), за исключением электросетевых и энергосбытовых компаний, а также ПАО «РАО ЭС Востока». КПЭ считается выполненным, если значение TSR Общества находится в 50-м перцентиле (и выше) матрицы TSR компаний, включенных в индекс электроэнергетики Московской биржи, что соответствует 100 %.

\*\* Показатель рассчитан в соответствии с Методикой расчета и оценки ключевых показателей ПАО «РусГидро» (протокол Совета директоров от 26.12.2014 № 208) с учетом изменений и дополнений (протокол Совета директоров от 03.04.2015 № 212, от 22.06.2015 № 218).

\*\*\* Согласно Методике расчета и оценки ключевых показателей эффективности ПАО «РусГидро» (протокол Совета директоров от 26.12.2014 № 208) показатель считается выполненным, если показатель фактический ≥ 0,85 показателя планового (100 %).

### Целевые значения\* КПЭ ПАО «РусГидро» на 2016 год

№	Ключевые показатели эффективности	Значение КПЭ
<b>ГОДОВЫЕ</b>		
1.	Рентабельность инвестиций акционеров (TSR) (достижение целевого уровня TSR), %	100
2.	Рентабельность акционерного капитала (ROE), %	3,6
3.	Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства, % в том числе: - по результатам закупок только среди субъектов малого и среднего предпринимательства, %	≥ 18 ≥ 10
4.	Критерий надежности – одновременно: - недопущение более предельного числа аварий, ед. - выполнение планового коэффициента готовности, коэф.	0 > 1
5.	Выполнение графиков ввода мощностей и плана по финансированию и освоению, %	100
6.	Коэффициент финансового левериджа, коэф.	≤ 1,5
<b>КВАРТАЛЬНЫЕ</b>		
1.	Коэффициент текущей ликвидности, коэф.	≥ 1
2.	Критерий надежности – одновременно: - непревышение нормативного значения коэффициента аварийности - отсутствие несчастных случаев на производстве со смертельным исходом или групповых несчастных случаев, если есть пострадавший с тяжелым исходом, ед. - получение (наличие) паспорта готовности в установленный срок, % (на 1 и 4 квартал отчетного года)	< 1 0 100
3.	Выполнение поквартальных графиков финансирования и освоения инвестиционной программы нарастающим итогом с начала года, %	100

\* Целевые значения КПЭ ПАО «РусГидро» на 2016 год утверждены Советом директоров ПАО «РусГидро» (протокол от 25.12.2015 № 229)



### 2.1.4.2. КПЭ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ РУСГИДРО

#### КПЭ Долгосрочной программы развития Группы РусГидро<sup>18</sup>

	Ключевые показатели эффективности	2015			2016	2017	2018	2019
		План	Факт	Оценка выполнения	План	План	План	План
1	Рентабельность инвестиций акционеров (TSR) <sup>19</sup> , %	100	<100	Не выполнен	100	100	100	100
2	Рентабельность акционерного капитала (ROE), %	4,0	7,8	Выполнен	3,4	3,1	3,2	3,6
3	Коэффициент финансового левериджа, коэф.	≤ 1,5	0,53	Выполнен	≤ 1,5	≤ 1,5	≤ 1,5	≤ 1,5
4	Ограничение по долговой нагрузке (Net Debt/EBITDA)	≤ 4	1,7	Выполнен	≤ 3,8	≤ 3,5	≤ 3,5	≤ 3,5
5	Критерий надежности, одновременно: Недопущение более предельного числа аварий, ед. Коэффициент готовности, коэф.	0	0	Выполнен	0	0	0	0
		> 1	> 1	Выполнен	> 1	> 1	> 1	> 1
6	Выполнение графика ввода мощностей основных объектов нового строительства, МВт	120*	120	Выполнен	970	762	142,5	-
7	Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства <sup>20</sup> , %	≥ 18	29	Выполнен	≥ 18	≥ 18	≥ 25	≥ 25
8	Эффективность акционерного капитала (EBITDA/ Среднегодовой акционерный капитал), %	11,9	14,3	Выполнен	11,7	11,2	11,6	12,2
9	Производительность труда (количество сотрудников на 100 МВт располагаемой мощности) <sup>21</sup>	27,7	25,2	Выполнен	26,0	24,5	24,3	24,1
10	Внедрение Кодекса корпоративного управления и обеспечение соответствия его требованиям	Кодекс утвержден Советом директоров		Выполнен	100 %	100 %	100 %	100 %
11	Интегральный инновационный КПЭ, %	85	100	Выполнен	85	90	90	95
12	Снижение операционных расходов (затрат) <sup>22</sup> , %	2	3,9	Выполнен	2	2	2	2

\* Корректировка срока ввода мощности по проекту строительства Якутской ГРЭС-2 с 2015 на 2016 год согласована Поручением Президента РФ от 18.09.2015 № Пр-1911 и учтена в Инвестиционной программе ПАО «РусГидро» на 2015 год, утвержденной приказом Минэнерго России от 14.12.2015 № 955, и в Инвестиционной программе ПАО «РусГидро» на 2016-2018 гг., утвержденной приказом Минэнерго России от 14.12.2015 № 956. В соответствии с решением Совета директоров ПАО «РусГидро» (протокол от 25.12.2015 № 230<sup>23</sup>), показатель «Выполнение графика ввода мощностей основных объектов нового строительства» считается выполненным.

Долгосрочная программа развития содержит КПЭ, установленные на 2015-2019 гг. Расчет целевых значений КПЭ произведен в соответствии с параметрами Бизнес-плана на 2015-2019 гг., а также с учетом мероприятий, предусмотренных программами Группы РусГидро.

В 2015 году в Долгосрочную программу развития Группы РусГидро включен показатель «Снижение операционных расходов (затрат)» (протокол Совета директоров от 22.06.2016 № 218) во исполнение директивы Правительства РФ от 16.04.2015 № 2303п-П13.

Невыполнение показателя «Рентабельность инвестиций акционеров (TSR)» в 2015 году объясняется, главным образом, относительным ростом котировок акций ряда компаний электроэнергетики после существенного снижения в предыдущем отчетном периоде, вызванного как резким падением цен на нефть во втором полугодии 2014 года, так и снижением интереса инвесторов к энергетическому сектору, вызванному сдерживающей тарифной политикой. При этом снижение акций РусГидро происходило

существенно меньшими темпами в указанный кризисный период. Так, основной отраслевой индекс ММВБ-электроэнергетика в 2014 году потерял 23 %, в то время как акции РусГидро снизились только на 5 %. Поэтому в течение 2015 года эти компании показали относительно высокий прирост показателя TSR. При этом абсолютное значение показателя TSR РусГидро за 2015 год является положительным. В течение года акции выросли на 25 %, что выше чем прирост индекса ММВБ-электроэнергетика (18 %).

### 2.1.4.3. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПАО «РАО ЭС ВОСТОКА»

#### КПЭ ПАО «РАО ЭС Востока» на 2015 год

Ключевые показатели эффективности	План	Факт	Оценка выполнения
Выполнение инвестиционной программы, %	100	97*	Выполнен
Выполнение подведомственными ДЗО и управляемыми обществами, переданными по Договору доверительного управления № ОГ-175-169-2013 от 23.12.2013, установленных для них квартальных КПЭ и условий премирования, %	100	81*	Выполнен
Уровень EBITDA, млн рублей	12 191	12 797	Выполнен

\* Оценка произведена в соответствии с Методикой.



## 2.2. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

### СОБЫТИЯ 2015

- Актуализирована Политика в области внутреннего контроля и управления рисками.
- Актуализирован Реестр стратегических рисков ПАО «РусГидро» на 2015–2016 гг. на основе данных автоматизированной системы внутреннего контроля и управления рисками.
- Актуализирована Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «РАО ЭС Востока».
- В 17 ключевых дочерних обществах (проектные институты, генподрядчики СМР, ИТ-ДЗО, ДЗО-сбыты) утверждены Политики по внутреннему контролю и управлению рисками на базе требований головной компании, разработаны планы управления рисками на 2015–2016 гг., внедрены процедуры регулярной отчетности по управлению рисками по итогам года.

#### 2.2.1. КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

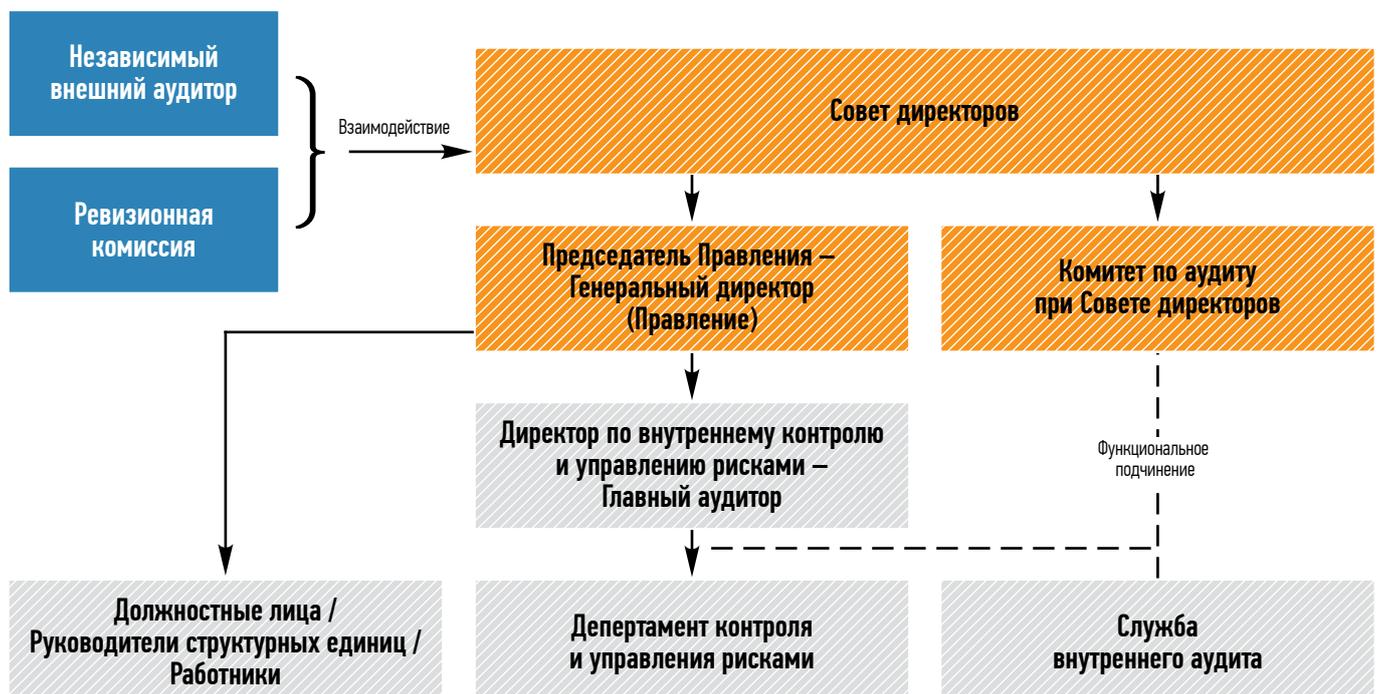
Деятельность ПАО «РусГидро» связана с рядом рисков, которые при определенных обстоятельствах могут негативно сказаться на производственных и финансовых результатах, социальном и природном окружении Компании. Для снижения негативного воздействия потенциальных опасностей и оптимизации благоприятных возможностей в Компании создана система

управления рисками, направленная на обеспечение реализации стратегии.

Для организации процессов управления рисками создан Департамент контроля и управления рисками в составе Блока внутреннего контроля и управления рисками. Подробнее – на сайте RusHydro.ru.

В рамках 13-го Международного профессионального форума «Управление рисками в России и СНГ» Программа РусГидро по управлению рисками стала победителем ежегодного конкурса «Лучший риск-менеджмент-2015» в категории «Производственные организации».

*Организационная структура контроля финансово-хозяйственной деятельности и управления рисками ПАО «РусГидро»*





### 2.2.1.1. ЭТАПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

#### Этапы управления рисками



Основным документом, определяющим процесс формирования реестра/плана/отчета по управлению стратегическими рисками и соответствующего КПЭ, является Положение о стратегическом управлении ПАО «РусГидро».

Компания ежегодно составляет Реестр стратегических рисков с определением владельцев рисков, который утверждается Правлением. Для рисков, попавших в категорию 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 и КПЭ 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 в рамках осуществления им контроля над функционированием системы управления рисками ПАО «РусГидро», что соответствует Методическим рекомендациям по организации работы комитетов по аудиту советов дирек-

торов акционерных обществ с участием РФ (утверждены приказом Росимущества от 20.03.2014 № 86).

Для технической поддержки процесса управления рисками в связи с необходимостью обработки больших массивов данных и обеспечения оперативного мониторинга ключевых показателей рисков в 2014 году введена в эксплуатацию Автоматизированная система управления внутреннего контроля и управления рисками.

### 2.2.1.2. КОРПОРАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Основным документом, определяющим цели, задачи и принципы функционирования корпоративной системы управления рисками ПАО «РусГидро», яв-

ляется Политика в области внутреннего контроля и управления рисками (протокол от 16.11.2015 № 227).

#### Документы, регламентирующие управление стратегическими рисками

Производственные риски	Инвестиционные риски	Рыночные (сбытовые риски)	Риски слияний и поглощений
<ul style="list-style-type: none"> <li>Положение о процессе формирования производственных программ.</li> <li>Рекомендации Аналитического центра (в составе годового отчета Аналитического центра).</li> <li>Положение о системе управления проектами ТПИР.</li> <li>Методология оценки риска производственных активов и эффекта от вариантов модернизации оборудования на основе метода реальных опционов и расчета VaR с учетом оценки репутационных последствий отказов оборудования.</li> <li>Комплекс стандартов производственной деятельности организации в части управления рисками отдельных этапов жизненного цикла производственных активов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положение о процессе управления инвестициями в форме капитальных вложений.</li> <li>Методика по оценке рисков проектов по показателю рентабельности с учетом рисков (RORAC).</li> <li>Ежеквартальные отчеты Правлению субъектов инвестиций об управлении рисками проектов.</li> <li>Типовой перечень рисков реализации инвестиционных проектов в составе Положения о процессе управления инвестициями в форме капитальных вложений.</li> <li>Реестры рисков, планы мероприятий по управлению рисками и отчеты об исполнении плана мероприятий инвестиционных проектов (ежемесячно).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положение о политике ПАО «РусГидро» в области сбытовой деятельности в отношении действующих объектов генерации в ценовых зонах оптового рынка электрической энергии и мощности.</li> <li>Методика определения минимальных (максимальных) индексов на электрическую энергию ОРЭМ.</li> <li>Методика оценки внутреннего рейтингования контрагентов, рейтинги контрагентов Компании на ОРЭМ, откалиброванных по шкале Moody's с установкой лимита на кредитный рейтинг портфеля договоров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положение о планировании, предварительном согласовании, сопровождении и реализации стратегических и иных существенных сделок.</li> <li>Реестры и планы управления рисками рассматриваемых стратегических сделок в составе утверждаемых Правлением паспортов стратегических сделок.</li> </ul>



### 2.2.1.3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В 2015 ГОДУ И ПЛАНЫ НА 2016 ГОД

В целях совершенствования системы управления рисками в 2015 году:

- актуализирован Реестр стратегических рисков ПАО «РусГидро» на основе данных автоматизированной системы внутреннего контроля и управления рисками, что позволило увеличить долю количественных оценок рисков и снизить необходимость в экспертном мнении;
- продолжен процесс построения системы управления рисками ПАО «РАО ЭС Востока» по аналогии с подходами, внедренными в ПАО «РусГидро». Утверждена Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «РАО ЭС Востока», утверждены и регулярно актуализируются Реестры и планы управления стратегическими рисками ПАО «РАО ЭС Востока», а также ПАО «ДЭК» и ПАО «ДГК»;
- утверждены Политики в области внутреннего контроля и управления рисками в 17 ДЗО (проектные институты, генподрядчики СМР, ИТ-ДЗО, ДЗО-сбыты), реализующих инвестиционные проекты, назначены владельцы рисков и ответственные за сбор и актуализацию информации;
- актуализирована Политика в области внутреннего контроля и управления рисками (протокол Совета директоров от 16.11.2015 № 227);
- по итогам 2015 года проведен внешний аудит реализации ДПР.

На данном этапе уровень зрелости системы внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР) Компании можно оценить как развивающийся. Концепция построения и совершенствования СВКиУР в условиях сокращения штатной численности предусматривает риск-ориентированный подход к внутреннему контролю, построение вертикально-интегрированной системы субъектов внутреннего контроля Общества, обеспечивающей максимальное вовлечение в данную деятельность владельцев бизнес-процессов, а также структурных подразделений Компании посредством назначения в бизнес-процессах администраторов (внутренних контролеров), ответственных за организацию процесса функционирования СВКиУР в рамках соответствующих подразделений Общества, а также оптимизацию взаимодействия субъектов внутреннего контроля с Департаментом контроля и управления рисками, обеспечивающего методологическое сопровождение, мониторинг и координацию деятельности субъектов внутреннего контроля в рамках СВКиУР.

#### Интеграция системы внутреннего контроля управления рисками ПАО «РусГидро» и ПАО «РАО ЭС Востока»

Процесс внедрения корпоративной системы внутреннего контроля и управления рисками в ПАО «РАО ЭС Востока» на основе принципов и стандартов ПАО «РусГидро» начат в 2012 году.

Основные работы проведены:

- утверждена Политика в области внутреннего контроля и управления рисками,
- сформированы сводные реестры и планы по управлению стратегическими рисками и пр.

Система управления рисками ПАО «РАО ЭС Востока» полноценно функционирует.

Под контролем риск-менеджеров ПАО «РусГидро» ежегодно актуализируются реестры и планы, формируются позиции по оперативным вопросам работы Холдинга. Отчеты по исполнению планов управления стратегическими рисками анализируются на предмет учета важных аспектов в планах по управлению стратегическими рисками ПАО «РусГидро». Особое внимание уделяется работе по управлению рисками инвестиционных проектов строительства четырех объектов электроэнергетики на Дальнем Востоке: ТЭЦ в г. Советская Гавань (ввод в эксплуатацию — 2017 год); Сахалинская ГРЭС-2, 1-я очередь (ввод в эксплуатацию — 2017 год); Якутская ГРЭС-2, 1-я очередь (ввод в эксплуатацию — 2016 год); Благовещенская ТЭЦ, 2-я очередь (в 2015 году завершён первый этап второй очереди Благовещенской ТЭЦ, в рамках которого основное технологическое оборудование прошло индивидуальные испытания, пробные пуски, комплексное опробование и ввод в эксплуатацию; завершение работ — 2016 год). В соответствии с Указом Президента РФ от 22.11.2012 № 1564 «О дальнейшем развитии открытого акционерного общества «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро» реализация этих инвестиционных проектов является приоритетной задачей Группы РусГидро.

Компания на постоянной основе проводит независимую оценку рисков. В 2015 году ООО «Страховой Брокер Виллис СНГ» на 10 объектах проведены сюрвейерские обследования. Ведется мониторинг выполнения планов по реализации сюрвейерских рекомендаций предыдущих лет, результаты направляются перестраховочному брокеру для оценки рисков страховщиками и перестраховщиками Компании. Проводятся обязательные комплексные проверки (Due Diligence) по оценке рисков сделок слияний и поглощений. Учитываются рекомендации внешнего аудитора Компании.

#### Программа развития корпоративной системы внутреннего контроля и управления рисками Группы РусГидро до 2019 года

В рамках Программы на 2016–2018 гг. планируется:

- утверждение Правил формирования отчетности по управлению рисками и взаимодействию ДЗО/ВЗО с риск-менеджерами ПАО «РусГидро» по вопросам управления рисками и внесение соответствующих изменений в корпоративные процедуры,
- интеграция систем управления рисками в процессы планирования и принятия решений в ДЗО/ВЗО Группы,
- реализация сквозной системы сбора отчетности по управлению рисками компаний Группы и агрегирования информации об управлении рисками на уровне головной компании с использованием автоматизированной системы внутреннего контроля и управления рисками.

На постоянной основе будет проводиться оценка уровня зрелости корпоративных систем управления рисками, а также аудит их эффективности.

Подробнее о совершенствовании системы управления рисками см. на сайте RusHydro.ru в разделе Устойчивое развитие / Управление рисками.



## 2.2.2. РЕЕСТР РИСКОВ ГРУППЫ РУСГИДРО

### 2.2.2.1. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМПАНИИ

Текущий реестр рисков, связанных с деятельностью Компании, сформирован на основании реестра прошлого периода и анализа внешней информации.

Реестр стратегических рисков с учетом их ранжирования по вероятности реализации и влияния на бизнес Компании представлен на Радаре рисков. Радар отражает прогноз изменения профиля рисков Компании в 2015-2016 гг. с учетом актуализации рискообразующих факторов, действующих на Компанию, в условиях роста страновых рисков. Представленное на Радаре ранжирование рисков отражает приоритеты менеджмента по обеспечению готовности Компании к возможным негативным сценариям развития общей рыночной конъюнктуры.

Среди наиболее значимых рисков для Компании в 2015 году следует отметить рост следующих рисков (по сравнению с 2014 годом): риска неблагоприятных изменений законодательства (красная зона), риска дефицита ресурсов на исполнение производственных программ, риска недостижения целевых показателей инжиниринговыми компаниями, а также риска терроризма (желтая зона). Существенно снизилась актуаль-

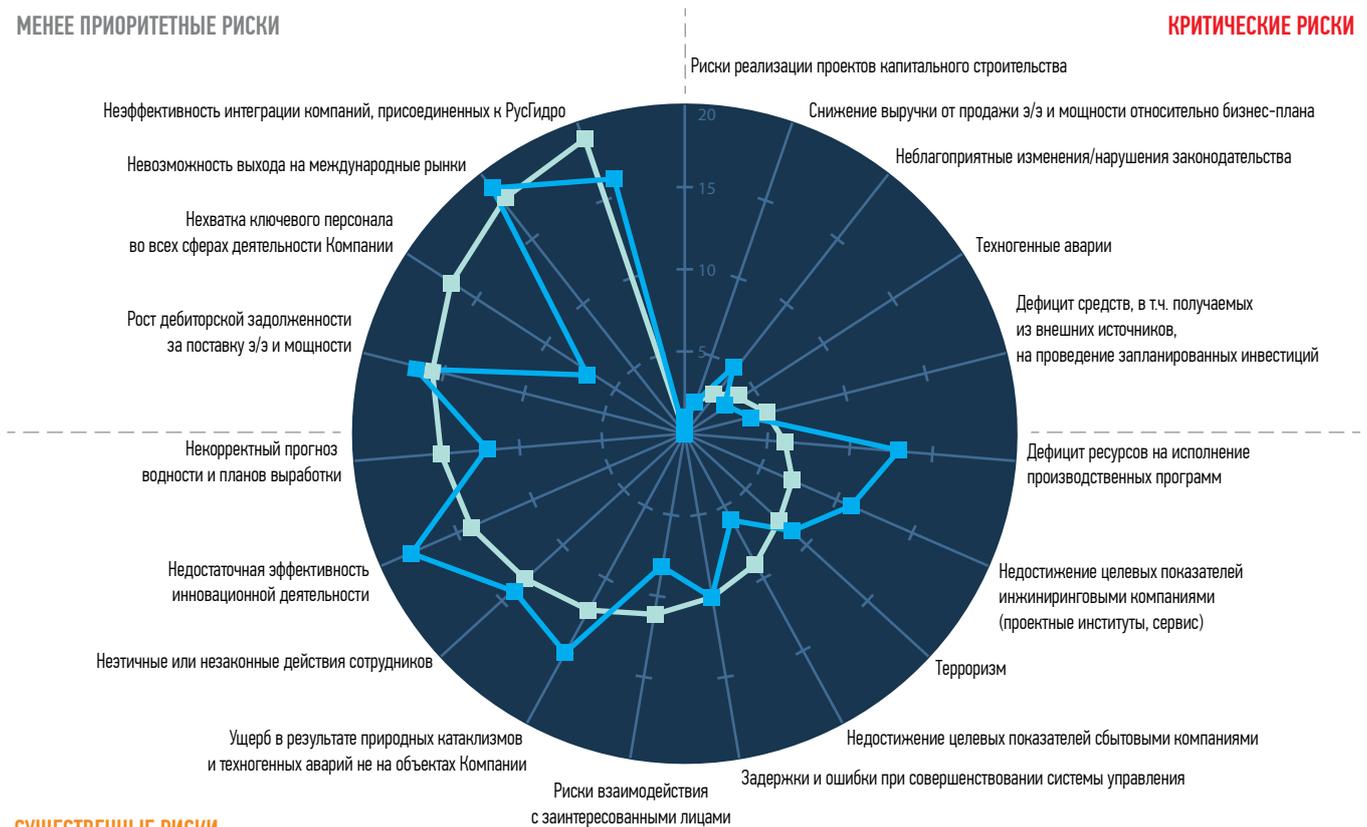
ность рисков, связанных с управлением персоналом.

Для компаний ТЭК (основание - проведенный бенчмаркинг по данным исследований международных консалтинговых компаний) существенно выросли возможности экспансии на перспективные зарубежные рынки, увеличения числа услуг по обслуживанию конечного потребителя, совершенствования взаимоотношений с инвесторами и иными стейкхолдерами, особенно в части раскрытия информации о деятельности Компании, инновационного развития и альтернативной (ветровой) энергетики.

### Радар рисков ПАО «РусГидро» на 2015-2016 гг.

МЕНЕЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ РИСКИ

КРИТИЧЕСКИЕ РИСКИ



СУЩЕСТВЕННЫЕ РИСКИ

■ Рейтинг риска в 2014 г. ■ Рейтинг риска на 2015-2016 гг.



### Реестр рисков ПАО «РусГидро» на 2015 год

КРИТИЧЕСКИЕ РИСКИ		
Наименование риска	Факторы риска	Действия по управлению риском
<b>Риск реализации проектов капитального строительства</b> 	<p>Риск связан с большими масштабами инвестиционной программы на ближайшие годы, а также сложной структурой управления и финансирования ряда проектов.</p> <p>Факторы риска:</p> <p>На стадии инициирования и проектирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- большая доля неопределенности при обосновании проектов,</li> <li>- несоответствие качества проектной документации исходным требованиям,</li> <li>- существенная зависимость экономических параметров проектов от факторов внешней среды (наличие сетевой инфраструктуры, рынков сбыта к моменту сдачи объекта строительства).</li> </ul> <p>На стадии реализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проблемы с подготовкой зон затопления водохранилищ,</li> <li>- рост цен на оборудование и материалы в процессе строительства,</li> <li>- перебои в цепочках поставок по различным причинам.</li> </ul> <p>Другое:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие с акционерами ПАО «РусГидро».</li> </ul>	<p>Систематизация данных по проектируемым объектам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка корпоративной системы управления проектами с целью систематизации данных по существующим и проектируемым объектам.</li> </ul> <p>Развитие внутренней экспертизы проектной и рабочей документации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение эффективности работы проектных институтов и закупочной деятельности, направленных на усиление роли собственных проектных институтов по проведению внутренней экспертизы проектной и рабочей документации;</li> <li>- регламентация деятельности по проведению внутренней экспертизы проектной документации.</li> </ul> <p>Контроль за качеством, сроками и стоимостью работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ведение перечня недобросовестных проектировщиков, участие в выборе субпроектировщиков;</li> <li>- оптимизация системы страхования и закупок в части строительно-монтажной деятельности;</li> <li>- разработка нормативных документов по производству отдельных видов работ, внедрение системы допуска персонала к выполнению таких работ с возможностью персонального отстранения от реализации последующих проектов при допущении существенных нарушений;</li> <li>- развитие системы контроля качества поставляемого оборудования (включая процесс его производства и отгрузки/поставки);</li> <li>- создание Системы мониторинга и контроля за сроками и стоимостью объектов нового строительства на базе SAP ИС УКС.</li> </ul>
<b>Риск снижения выручки от продажи электроэнергии и мощности относительно бизнес-плана</b> 	<p>Риск является критическим из-за зарегулированности правил рынка электроэнергии и мощности, высокой волатильности цен на электроэнергию на ОРЭМ, нестабильности цен на топливо с учетом рисков для ПАО «РАО ЭС Востока», снижения платежеспособности контрагентов в результате влияния финансового кризиса, спада производства, роста энергоэффективности потребителей, неблагоприятных условий (маловодные годы), сложности в прогнозировании загрузки оборудования. Данный риск сильно коррелирует с риском неточного прогноза водности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка предложений по внесению изменений в нормативные правовые акты в сфере электроэнергетики;</li> <li>- пересмотр на регулярной основе сбытовой политики ПАО «РусГидро»;</li> <li>- заключение хеджирующих двусторонних договоров на рынке «на сутки вперед», в том числе на покупку электроэнергии и обеспечение обязательств;</li> <li>- внедрение системы коммерческой диспетчеризации;</li> <li>- ведение работ по снижению дебиторской задолженности за поставку электроэнергии и мощности.</li> </ul>
<b>Риск неблагоприятных изменений/нарушений законодательства</b> 	<p>Критический риск неблагоприятных изменений/нарушений законодательства является одним из наиболее существенных для электроэнергетики не только в России, но и во всем мире. Ужесточаются регуляторные требования по безопасности, страхованию, экологии и пр., поощряется энергоэффективность потребителей и с течением времени вероятно усиление влияния данного фактора на Компанию.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постоянный мониторинг инициируемых и рассматриваемых изменений в законодательстве, которые в перспективе могут оказать влияние на деятельность;</li> <li>- мониторинг и пересмотр действующих стандартов и нормативных документов в сфере технического регулирования;</li> <li>- 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>- регулярное проведение экологических аудитов и выполнение полученных рекомендаций;</li> <li>- участие в деятельности рабочих групп Минэнерго России по вопросам технического регулирования и Технического комитета № 016 «Росстандарта» (в части национальных стандартов).</li> </ul>

**Риск возникновения аварий техногенного характера**

Риск снижается внутри красной зоны в связи реализацией проектов ПКМ и соответствующим ростом надежности и безопасности оборудования. При этом в связи с возможными тяжелыми последствиями от реализации риска, который может нести угрозы жизни и здоровью людей и приводить к перерывам в производстве и последующему недополучению доходов Компании, риск остается в фокусе внимания менеджмента Группы. Возможно негативное влияние на вероятность риска разрывов управленческих связей в случае приватизации Компании и/или реорганизации системы управления генерирующими активами и строящимися объектами. Факторами данного риска выступают ошибки проектирования, проявляющиеся на стадии эксплуатации, физический износ оборудования, нарушение условий эксплуатации и несвоевременное проведение ремонтов и технического перевооружения и реконструкции, некачественный ремонт, некачественное выполнение строительно-монтажных работ по техническому перевооружению и реконструкции, влияние человеческого фактора, воздействия окружающей среды. Все они могут привести к выходу из строя основного оборудования и разрушению гидротехнических сооружений. По оценке Компании, вероятность выхода из строя оборудования и сооружений находится на среднем по отрасли уровне. Все основные производственные объекты ПАО «РусГидро» застрахованы.

- Ведение в полном объеме ремонтных работ и реализация Программы технического перевооружения и реконструкции;
- развитие системы контроля качества поставляемого оборудования, включая процесс его производства и отгрузки/поставки, осуществления строительно-монтажных и пусконаладочных работ, а также повышение уровня договорной ответственности поставщиков/подрядчиков при изготовлении и поставке оборудования и материалов;
- ведение претензионно-исковой работы в отношении недобросовестных подрядчиков/поставщиков;
- выполнение рекомендаций, выявленных в ходе выполнения сюрвейерских обследований объектов ПАО «РусГидро»;
- усиление контроля подрядных/субподрядных организаций на производственных площадках в части снижения травматизма, пожаров, незитичного поведения, хищений;
- разработка нормативно-технических документов, направленных на повышение качества процессов проектирования и управления строительством;
- внедрение современных методов диагностики оборудования без остановки, современных технологий управления производственными активами, включая необходимые информационные технологии;
- оптимизация структуры и величины объема запасных частей;
- развитие системы управления жизненным циклом оборудования действующих гидроэлектростанций.

**Риск дефицита средств, в т.ч. получаемых из внешних источников на проведение запланированных инвестиций**

В условиях продолжающейся стагнации и международных санкций риск незначительно снижается вследствие пересмотра приоритетов инвестирования. При этом с учетом длительного сохранения международных санкций возрастает риск доступа к кредитным средствам на приемлемых для Компании условиях в связи с уже имеющимися в кредитных соглашениях Группы ковенантами. Большую часть влияющих риск-факторов составляют страновые и внешние для Группы факторы. Для Компании риск возникновения дефицита средств, получаемых из внешних источников, является критическим. Он тесно связан с риском реализации проектов капитального строительства. Сокращение всех или части предусмотренных для финансирования инвестиционной программы источников может привести к срыву сроков ведущихся проектов или реализации сценария, при котором Компания будет вынуждена приостановить строительство или даже законсервировать ряд строящихся объектов. С учетом высокой стоимости работ по консервации объектов незавершенного строительства, в некоторых случаях сопоставимой со стоимостью продолжения строительства, данный факт отразится как на экономической эффективности инвестиционных проектов Компании, так и на результатах ее финансово-хозяйственной деятельности в целом.

- Поддержание в наличии достаточного количества денежных средств и доступность финансовых ресурсов посредством обеспечения кредитных линий;
- реализация сбалансированной модели финансирования оборотного капитала за счет использования краткосрочных и долгосрочных источников;
- контроль соблюдения кредитных соглашений для недопущения нарушения финансовых ковенантов Компании;
- размещение временно свободных средств в краткосрочные финансовые инструменты (банковские депозиты и векселя);
- заключение договоров с контрагентами на «типовых финансовых условиях»;
- внедрение методики управления процентными и валютными рисками с учетом кредитной политики ПАО «РусГидро»;
- работа по подготовке зон затоплений водохранилищ строящихся гидроэлектростанций за счет средств федерального бюджета и бюджетов субъектов РФ.

**СУЩЕСТВЕННЫЕ РИСКИ****Риск дефицита ресурсов на исполнение производственных программ**

Рост значимости риска в связи с ростом рисков перебоев в цепочках поставок по вине контрагентов вследствие влияния кризиса и дефицита бюджета на исполнение программ вследствие реализации коррелирующих рисков. Возможны срывы конкурсов, поставок оборудования, оказания сервисных услуг со стороны иностранных контрагентов, отзывы банковских гарантий, выданных иностранными банками. Риск существенно коррелирует с риском дефицита средств на проведение инвестиций.

- Оперативное проведение претензионно-исковой работы по фактам низкого качества ремонтов, некачественного оборудования, нарушения сроков поставок;
- использование рекомендаций Аналитического Центра при формировании производственных программ;
- реализация Программы комплексной модернизации до 2025 года;
- мониторинг данных о финансовом состоянии поставщиков и подрядчиков для предупреждения риска банкротства контрагента;
- оптимизация процесса согласования договоров, внесение изменений в локальные нормативные акты Компании по договорной деятельности;
- разработка и внедрение стандарта организации по управлению проектами технического перевооружения и реконструкции.



### Риск недостижения целевых показателей инжиниринговыми компаниями



Рост риска связан в связи с его существенным влиянием на возможность развития бизнеса в целом. В условиях кризиса ключевой возможностью развития является рост качества и снижение издержек на всех этапах жизненного цикла активов Группы в значительной степени за счет снижения рисков инжиниринговой деятельности. При этом возможны ограничение доступа инжиниринговых компаний к кредитным средствам в случае длительного действия международных санкций и трудности с получением средств в свободно конвертируемой валюте. Компания считает для себя значительным данный риск ввиду существенной значимости инжинирингового бизнеса в рамках жизненного цикла производственных активов.

- Оптимизация структуры и системы управления инжинирингового комплекса ПАО «РусГидро»;
- реализация программы развития системы внутреннего контроля и управления рисками в инжиниринговых дочерних обществах;
- запуск в ремонтных и проектных ДО программ по международному обмену опытом;
- повышение квалификации персонала и подготовка научных кадров;
- разработка типовых ведомостей объемов работ по ремонту оборудования и гидротехнических сооружений;
- минимизация рисков неэффективного управления непрофильной деятельностью посредством ее консолидации в специализированных сервисных дочерних обществах.

### Риск терроризма



Риск связан с общей напряженностью в политической и социальной сферах страны, активностью бандформирований на Северном Кавказе и их попытками перенести свою деятельность на другие регионы РФ, высокой вероятностью возникновения локальных и региональных вооруженных конфликтов, ростом угрозы со стороны международного терроризма и уровня политической нестабильности в ряде развивающихся стран в связи с экономическим кризисом, а также с активностью радикальных организаций, развитием промышленного терроризма. В этой связи ПАО «РусГидро» предполагает рост рисков, связанных с террористической деятельностью, направленной на объекты гидроэнергетики. Рост значимости риска. Рост кибертеррористических угроз (на данный момент Россия на первом месте по рейтингу подверженности кибер-угрозам - согласно данным лаборатории Касперского и других исследований). Отсутствие координации с международными антитеррористическими службами в случае ужесточения международных санкций. Предстоящие события (чемпионат мира по футболу в 2018 году и др.), большая доля АСУП иностранного производства.

- Страхование имущества по риску «Терроризм и Диверсия»;
- увеличение доли оборудования, сертифицированного ФСТЭК России, и оборудования отечественного производства;
- проведение аудита информационно-технической безопасности. Осуществляется вооруженная охрана объектов силами подразделений вневедомственной охраны МВД России и ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго России. Кроме этого, разработаны планы взаимодействия с правоохранительными органами по защите объектов Компании при совершении или угрозе совершения террористического акта. На территории объектов гидроэнергетики введены пропускной и внутриобъектный режимы. Совместно с правоохранительными органами организуются мероприятия по предупреждению хищений и обеспечению контроля доступа посторонних лиц на объекты компании. Производится также оценка наиболее опасных угроз и выработка планов ликвидации последствий совместно со службой ГО и ЧС субъектов РФ по месту нахождения генерирующих активов Компании.

### Риск недостижения целевых показателей собственными сбытовыми компаниями



Риск снижается, оставаясь по-прежнему существенным для Компании. На реализацию риска могут оказать влияние снижение спроса на электрическую энергию и мощность из-за спада производства, высокая конкуренция с независимыми энергосбытовыми компаниями и развитие энергосберегающих технологий, а также снижение платежеспособности потребителей в условиях стагнации и развитие энергосберегающих технологий. Факторы риска - высокий уровень конкуренции, угроза потери Компанией статуса гарантирующего поставщика в регионах розничных продаж и возможность строительства крупными потребителями альтернативных объектов снабжения электрической энергией.

- Мониторинг соответствия сбытовых компаний, контролируемых ПАО «РусГидро», гарантирующего поставщика критериям финансовой устойчивости в соответствии с правилами розничных рынков;
- активная работа с потребителями для формирования взаимовыгодных отношений, в том числе через АО «ЭСК РусГидро»;
- внедрение в дочерних сбытовых компаниях корпоративной системы управления рисками ПАО «РусГидро»;
- разработка планов антикризисных мероприятий по повышению доходности и снижению дефицита ликвидности дочерних сбытовых компаний на 2015-2016 гг.

### Риск задержек и ошибок при совершенствовании системы управления



- Изменяющаяся структура Группы;
- конфликт интересов акционеров и менеджмента Компании, конфликт интересов между сотрудниками;
- задержки согласований со стороны стейкхолдеров Компании;
- несовершенство бизнес-процессов Компании;
- несбалансированность между стратегическими целями и моделью системы управления;
- низкая скорость согласования и принятия управленческих решений;
- отклонение документов по формальному признакам/искусственное затягивание бизнес-процессов.

- Совершенствование системы регламентации деятельности и управления бизнес-процессами;
- оптимизация сроков проведения и согласования закупок;
- совершенствование взаимодействия с заинтересованными лицами. Подразделение внутреннего контроля ПАО «РусГидро» проводит анализ основных бизнес-процессов с целью совершенствования системы контроля и повышения эффективности процессов. Гражданская ответственность должностных лиц Компании перед третьими лицами застрахована. ПАО «РусГидро» осуществляет внедрение корпоративных стандартов управления во вновь приобретенные или создаваемые дочерние и зависимые общества, а также внедрение систем управления организационными проектами, грейдирования работников (грейдирование - построение системы должностных уровней с учетом проведенной оценки должностей, стратегии и корпоративной культуры компании), аттестации управленческого персонала и выполнения индивидуальных планов развития работников.

**Риск взаимодействия с заинтересованными лицами**

- Некорректная интерпретация представителями целевых аудиторий, в т. ч. природоохранных/экологических организаций, информации, которая может нанести ущерб репутации Компании и/или привести к падению курса акций;
- распространение заведомо ложной и компрометирующей информации о Компании в СМИ и социальных сетях;
- несвоевременная реакция Компании на информацию в СМИ.

- Соблюдение Регламента осуществления информационной деятельности, Регламента участия в публичных мероприятиях, Регламента раскрытия информации;
- подготовка разъясняющих пресс-релизов и материалов для СМИ;
- организация взаимодействия со стейкхолдерами по основным направлениям деятельности Компании, в т.ч. через организацию совместных публичных мероприятий;
- подготовка на регулярной основе пресс-релизов с официальной позицией Компании по вопросам деятельности;
- проведение пресс-туров и специальных мероприятий для СМИ;
- размещение на регулярной основе информации в корпоративном блоге, сообществе в Живом Журнале, группе в Facebook.

**Риск ущерба в результате природных катаклизмов и техногенных аварий не на объектах Компании**

Рост риска связан с неопределенностью последствий и сложностью прогнозирования данных рисков. Это один из наиболее значимых рисков для компаний ТЭК по данным страховых компаний. Процедуры защиты совершенствуются, но возможны события риска форс-мажорных погодных явлений, в т.ч. аналогичных паводку 2013 года. Существует вероятность возникновения аварий системного характера, а также получения убытков в результате природных катаклизмов.

- Соблюдение законодательства РФ в области промышленной безопасности и использование функционирующей на его основе системы производственного контроля.

**Риск незитичных или незаконных действий сотрудников**

Рост риска - возможны рисковые события из-за конфликтов интересов в случае реорганизации (в том числе в ходе приватизации), при этом качество управления риском постоянно повышается. Рост вероятности данного риска, в целом, в мире, по данным исследований международных консалтинговых компаний.

- Внедрение комплексной автоматизированной системы контроля распространения информации, содержащей коммерческую тайну;
- контроль соблюдения работниками Положения об инсайдерской информации.

**Риск недостаточной эффективности инновационной деятельности**

Рост риска в условиях стагнации и ужесточения международных санкций вызван появлением новых требований контролирующих органов к формированию и реализации Программ инновационного развития, увеличением разрыва между применяемыми технологиями и передовым международным опытом, а также недофинансированием проектно-изыскательских работ вследствие реализации риска дефицита средств. Однако при этом открываются возможности для развития инноваций, которые могут стать конкурентоспособные в случае снижения курса национальной валюты РФ.

- Доработка/актуализация программы инновационного развития для приведения в соответствие инновационной деятельности Компании и стратегии ее развития; изменение/разработка механизмов и инфраструктуры, обеспечивающих реализацию программы инновационной деятельности;
- регулярный бенчмаркинг применяемых технологий.

**Риск некорректного прогноза водности и планов выработки**

Снижение риска ввиду того, что данный риск является в большей степени фактором описанных выше рисков и его реализация не приводит непосредственно к убыткам, но влечет за собой реализацию рисков, расположенных в реестре выше. Этот риск заключается в невозможности точного прогнозирования объемов производимой электроэнергии в средне- и долгосрочной перспективе.

- Оптимизация использования водных ресурсов в рамках Программы энергосбережения ПАО «РусГидро»;
- развитие отраслевой системы гидрометеорологических наблюдений и защита интересов гидроэлектростанций в межведомственных оперативных группах при Федеральном агентстве водных ресурсов;
- интеграция среднесрочной модели прогнозирования водности, реализованной в ИС «Диспетчерский центр» и ИС «Коммерческая диспетчеризация».

Подробнее о реестре рисков см. на сайте RusHydro.ru в разделе Устойчивое развитие / Управление рисками.

## 2.2.3. ДРУГИЕ РИСКИ

### 2.2.3.1. СТРАНОВЫЕ РИСКИ

Экономика России не защищена от рыночных спадов и замедлений мирового экономического развития. На текущий момент восприятие страновых рисков

инвесторами снижает чистый объем иностранных инвестиций в Россию и оказывает отрицательное воздействие на российскую экономику. Кроме того,

поскольку Россия добывает и экспортирует большие объемы природного газа и нефти, российская экономика особа уязвима перед изменениями мировых цен



### Александр Клопов

заместитель Генерального директора  
по антитеррористической, экономической  
и информационной безопасности

#### ***- Что является основными механизмами, обеспечивающими безопасность Группы РусГидро?***

- Мы рассматриваем безопасность как одно из условий, обеспечивающих надежность функционирования производственных и экономических процессов компании. Безопасность подразделяется на три основных направления: антитеррористическое, экономическое и информационное.

Наша цель — предупреждение и локализация угроз и рисков интересам компании, общества и государства. В реальных условиях риски есть всегда. Компания РусГидро обеспечивает безопасность на своих объектах, находящихся в регионах Российской Федерации. Для устранения угроз проводится мониторинг и принимается комплекс мер по их устранению. Система безопасности должна быть одновременно эффективной, надежной и низкозатратной.

#### ***- Как компания обеспечивает информационную безопасность?***

В современных условиях информация является высокоценным интеллектуальным продуктом компании, так как обладание ею может принести как положительный, так и отрицательный результат, в связи с чем, требуется соответствующая система мер по ее защите. В РусГидро действует многоуровневая система защиты информации, обеспечивающая интересы Общества.



на энергоносители, а падение цены природного газа и нефти существенно сказывается на показателях развития российской экономики.

Соответственно, возможны события, которые могут ограничить доступ Компании к капиталу и оказать неблагоприятное воздействие на покупательную способность потребителей продукции и услуг. Компания осуществляет все действия, направленные на снижение влияния таких событий на свою деятельность путем оптимизации использования кредитного плеча в условиях кризиса.

В условиях кризисных явлений на мировом финансовом рынке и сокращения промышленного производства существует также риск снижения спроса на электроэнергию, что может повлечь за собой сокращение продаж и уменьшение выручки, а также риск роста дебиторской задолженности вследствие неплатежей потребителями электроэнергии.

Подверженность страновому риску с некоторыми допущениями можно косвенно оценить по кредитному рейтингу (без учета политических рисков для бизнеса). В связи с внешними факторами, такими как сниже-

ние цены на нефть, приведшему к ослаблению курса рубля, по итогам 2014 года рейтинг России сначала был снижен с уровня BBB при стабильном прогнозе до BBB- с негативным прогнозом (по версии международного рейтингового агентства Standard & Poor's), а в январе 2015 года с BBB- до неинвестиционного BB+, что, безусловно, является негативным фактором и связано с антироссийскими санкциями. В зависимости от продолжения данной политики или ее отмены уровень странового риска будет подвержен изменениям. В этой связи возможен рост рисков срыва выполнения обязательств отдельными иностранными поставщиками и подрядчиками, сокращения рынков сбыта и пересмотра договоров.

Результаты четвертого квартала 2015 года и первого квартала 2016 года не показали ухудшения ситуации. По версии Международного рейтингового агентства Standard & Poor's по состоянию на март 2016 года долгосрочный кредитный рейтинг России по обязательствам в иностранной валюте сохраняется на уровне «BB+» (ниже инвестиционного) с негативным прогнозом по нему. Ситуация в макроэкономике России с момента предыдущих оценок S&P и Fitch не пре-

терпела негативных изменений, обращают внимание экономисты, а в основе оценок лежит политическая ангажированность ведущих рейтинговых агентств. Прогноз по рейтингам России может быть пересмотрен до стабильного, если финансовая ситуация и перспективы экономического роста в стране улучшатся. Понижение рейтингов, скорее всего, произойдет, если геополитические события приведут к ужесточению санкций иностранных государств в отношении РФ.

С целью диверсификации страновых рисков ведется активная работа с партнерами по БРИКС. Подписан ряд соглашений с китайскими энергокомпаниями, которые в дальнейшем позволят Группе РусГидро расширять сотрудничество с Китаем – как в области строительства новых энергообъектов, так и в части экспорта электроэнергии.

Также стоит отметить возможное нивелирование странового риска растущим объемом взаимодействия России с партнерами по ШОС и БРИКС, учреждение новых финансовых институтов и приход в страну капитала данных партнеров, оказывающие влияние на страновой риск в сторону его снижения.

### 2.2.3.2. ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

К финансовым рискам можно отнести риск роста ставок по кредитам банков, валютный риск, инфляционный риск и риск ликвидности. Влияние указанных рисков на деятельность оценивается как незначительное.

Финансовое состояние, ликвидность, источники финансирования и результаты деятельности ПАО «РусГидро» в незначительной мере зависят от изменений валютного курса и изменений процентных ставок, поскольку Компания реализует электроэнергию на внутреннем рынке России и расчеты с поставщиками ресурсов, начисление и прием платежей от потребителей электроэнергии производятся, главным образом, в национальной валюте страны. Практически все обязательства Компании также выражены в рублях.

Часть кредитов ПАО «РусГидро» привязаны к плавающим процентным ставкам. С целью минимизации процентного риска Компанией заключен своп-контракт для фиксации плавающей процентной ставки.

Уровень инфляции напрямую зависит от политической и экономической ситуации в стране. Отрицательное влияние инфляции на финансово-экономическую деятельность Компании выражено ростом следующих рисков:

- риск потерь, связанных со снижением реальной стоимости дебиторской задолженности при существенной отсрочке или задержке платежа;
- риск увеличения стоимости обязательств компании;
- риск увеличения себестоимости товаров, продукции, работ, услуг из-за увеличения цены на энергоносители, транспортных расходов, заработной платы;
- риск уменьшения реальной стоимости средств, привлеченных на финансирование инвестиционной программы;
- риск увеличения стоимости заемных средств.

По итогам 2015 года, согласно данным Росстата, инфляция в России составила 15,5 % против 11,4 % в 2014 году (6,5 % в 2013 году, 6,6 % в 2012 году). В 2016 году, по мнению Минэкономразвития России, инфляция в РФ значительно снизится и составит в базовом сценарии при цене \$50 за баррель – 6,4 %, а в консервативном сценарии при \$40 за баррель – на уровне 8,3 %.

Уровень инфляции по итогам 2015 года оказался значительно ниже оцениваемого ПАО «РусГидро» критического уровня инфляции – не менее 20 % годовых,

при котором у Компании могут возникнуть трудности.

Компания управляет риском ликвидности путем поддержания достаточной величины денежных средств и легко реализуемых ценных бумаг для сохранения способности исполнять текущие обязательства. Временно свободные денежные средства размещаются в краткосрочные финансовые инструменты, в основном банковские депозиты и векселя.

В связи с обострением международной обстановки в 2015 году и ухудшением прогноза кредитных рейтингов Российской Федерации международными рейтинговыми агентствами, о котором говорилось выше, а также в связи с действующими экономическими санкциями и возможными форс-мажорными обстоятельствами актуальны риски затруднения доступа Компании к кредитным средствам иностранных контрагентов, удорожания долговых обязательств Компании, потерь в связи с ростом курсов валют и процентных ставок. Контроль этих рисков состоит в снижении лимитов на банки-контрагенты с понизившимся рейтингом, стресс-тестировании возможных потерь из-за роста курсов валют и процентных ставок по утвержденной в Компании методике управления валютными и процентными рисками, в юридической поддержке договорной базы.



### 2.2.3.3. ОТРАСЛЕВЫЕ РИСКИ

Компания подвержена отраслевым рискам, главным образом, в связи с возможными изменениями в электроэнергетической отрасли.

Следует отметить снижение неопределенности работы Компании на оптовом рынке мощности, связанное с переходом в 2015 году на долгосрочную модель конкурентного отбора мощности, предусмотренную Правилами оптового рынка электрической энергии и мощности (утверждены постановлением Правительства РФ от 27.12.2010 № 1172).

В рамках управления отраслевыми рисками ПАО «РусГидро» предпринимаются необходимые мероприятия для формирования благоприятной правовой базы функционирования рынка электрической энергии и мощности. Для реализации данной задачи Компания принимает участие в качестве эксперта в обсуждениях проектов правовых актов в области электроэнергетики на площадках Минэнерго России и Ассоциации НП «Совет рынка».

Существенным изменениям подвержены нормы, регулирующие деятельность энергетических ком-

паний России, касающиеся установления тарифов на электроэнергию, функционирования рынка мощности и системы отношений между производителями и потребителями электрической энергии. В рамках действующей модели рынка остается актуальным риск того, что цены на мощность на оптовом рынке не позволят покрыть постоянные издержки электростанций в полном объеме. Компания подвержена риску роста конкуренции при работе на розничном рынке в связи с активизацией работы энергосбытовых компаний, стремящихся привлечь к себе на обслуживание крупных потребителей. Для управления данным риском действия Компании направлены на сохранение и расширение клиентской базы.

Государство ужесточает контроль расходования выделенных бюджетных средств компаниями отрасли электроэнергетики. ПАО «РусГидро» предпринимает необходимые меры по управлению рисками неэффективного расходования бюджетных средств. В частности, особое внимание уделяется обеспечению прозрачности и надежности процедур контроля

за расходованием бюджетных средств в рамках исполнения инвестиционной программы, а также реализации мероприятий по управлению рисками.

Исполнение мероприятий по управлению рисками ПАО «РусГидро» учитывается в составе показателей эффективности деятельности, установленных Планом реализации стратегии. По итогам 2015 года на основании информации об исполнении мероприятий Плана управления рисками в 2015 году, поступившей от владельцев рисков, и независимой оценки выполнения мероприятий Плана управления рисками риск-менеджерами Компании подготовлен отчет об исполнении Плана управления рисками в 2015 году в рамках подготовки информации об исполнении КПЭ в 2015 году (отчет утвержден Правлением).

Учитывая, что План управления рисками разработан на 2015-2016 гг., в 2016 году будет проведена его актуализация с целью оптимизации состава и уточнения результатов работ по управлению рисками в 2016 году.

### 2.2.3.4. ИНФОРМАЦИЯ О ВОЗМОЖНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ, ОБЪЕКТИВНО ПРЕПЯТСТВУЮЩИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

К рискам, связанным с географическими особенностями регионов, можно отнести: опасность получения убытков (например, вывода из строя основных средств) в связи с проявлениями сейсмической активности, схода лавин и селей, вероятных оползней и дождевых паводков, а также другими неблагоприятными погодными условиями (ураганы, сильные снегопады, морозы и пр.).

В целом регионы деятельности Компании характеризуются развитой транспортной инфраструктурой и не подвержены рискам, связанным с прекращением транспортного сообщения. При этом некоторые генерирующие активы расположены в отдаленных районах с суровым климатом, в том числе в Красноярском крае и в части районов Дальневосточного федерального округа. Компания ведет работу по совершенствованию технологий доступа и деятельности в суровых климатических условиях на этих территориях. Однако не может быть гарантий того, что не потребуются дополнительные затраты на преодоление технических трудностей, связанных с климатом и доступностью этих мест, что может оказать негативное влияние на доходы, финансовое состояние, результаты деятельности и перспективы Компании. В пределах обозримой перспективы данные риски оцениваются как незначительные.

#### ТЕРРОРИСТИЧЕСКИЕ АКТЫ

В связи с напряженной политической и социальной ситуацией, активизацией деятельности бандформирований на территории Северного Кавказа, высокой вероятностью возникновения локальных и региональных вооруженных конфликтов, ростом угрозы со стороны международного терроризма, ростом уровня политической нестабильности в ряде развивающихся стран в связи с экономическим кризисом, активностью радикальных организаций, развитием промышленного терроризма ПАО «РусГидро» опасается возможных рисков, связанных с террористической активностью, в том числе на объектах, расположенных на территории Северного Кавказа. Для снижения этих рисков постоянно ведутся работы по обеспечению безопасности. Реализуется Комплексная программа по обеспечению безопасности и защите от терроризма объектов Компании. Проводятся регулярные проверки антитеррористической защищенности объектов и обучение персонала, в том числе путем проведения специализированных антитеррористических учений и тренировок.

Данный риск отмечен как один из трех ключевых рисков для России в отчете по глобальным рискам ежегодного Всемирного экономического форума в Давосе (Global risks 2015), наряду с риском межгосударственных конфликтов и резких колебаний цен на энергоносители.

Реализован план по усилению защищенности объектов Компании, в рамках которого внесены изменения в действующую программу обеспечения безопасности на станциях, в том числе строящихся. Ведется мониторинг факторов, влияющих на состояние защищенности объектов, проводятся аудиты информационно-технической безопасности.

Вооруженная охрана объектов осуществляется ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго России. Разработаны планы взаимодействия с правоохранительными органами по защите объектов при совершении или угрозе совершения террористического акта. На территории объектов Компании введены пропускной и внутриобъектовый режимы. Совместно с правоохранительными органами ведутся работы по предупреждению хищений. Производится оценка наиболее опасных угроз и выработка планов ликвидации последствий совместно со службой ГО и ЧС субъектов РФ (по месту нахождения генерирующих активов). Основное оборудование Компании застраховано, в том числе от террористических актов.

#### СЕЙСМООПАСНЫЕ ТЕРРИТОРИИ

Большинство объектов Компании находится в сейсмически спокойных регионах, однако такие объекты, как Паужетская ГеоЭС и Верхне-Мутновская ГеоЭС, находятся в сейсмоопасной зоне с возможной силой



землетрясения до 9 баллов по шкале Рихтера. В 2014 году создана сейсмологическая сеть Дагестанского филиала ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева. Также проводились работы по сейсмометрическому контролю сооружений Бурейской ГЭС. На случай землетрясения разработан план действий при чрезвычайных ситуациях, осуществляется постоянный мониторинг ситуации, на объектах Компании работают станции сейсмического мониторинга. Вопросы транспортного сообщения заранее прорабатываются с акцентом на вышеупомянутый риск, оптимизируется схема доставки грузов и людей. Все объекты Компании соответствуют требованиям стандартов по сейсмостойкости.

### Зоны сезонного наводнения

Риски сезонного наводнения играют важную роль в деятельности Компании и входят в список существенных рисков для компании. Для их минимизации осуществляется управление водными режимами, включая прогнозирование и мониторинг гидро-

логических режимов на объектах, регулирование водохранилищ, строительство и эксплуатацию водосборов и другие мероприятия.

Для подготовки к пропуску весенне-летнего паводка в филиалах Компании создаются паводковые комиссии. Они ведут работы, направленные на обеспечение безаварийного прохождения паводкового сезона. В частности, в отчетном периоде проводились обследования ледовой обстановки в районе створа плотины Бурейской ГЭС, осмотр постоянных опор запаней с целью обеспечения их готовности к работе в паводковый период, проверки готовности резервных источников электроснабжения (дизель-генераторные установки), освобождение затворов эксплуатационного водосбора от наледей и ледяного припая с целью обеспечения возможности маневрирования ими, осмотры гидротехнических сооружений, дренажной системы плотины, здания ГЭС и монтажной площадки, визуальные осмотры примыкания тела плотины к берегам со стороны верхнего и нижнего бьефов.

Подписаны традиционные соглашения между Бурейской ГЭС и Правительством Амурской области, администрацией Бурейского района и территориальными органами МЧС и Ростехнадзора о порядке взаимодействия по вопросам оперативного представления информации и оперативного реагирования сторон на нештатные ситуации в период пропуска паводка. Филиалом ПАО «РусГидро» – «Зейская ГЭС» заключены соглашения о порядке взаимодействия по вопросам оперативного предоставления информации и реагирования сторон на нештатные ситуации в период пропуска половодья через гидросооружения Зейской ГЭС с Управлением эксплуатации Зейского водохранилища, администрацией города Зeya и Зейского района. Аналогичная работа проводится и по другим объектам.

Все объекты Компании работали в соответствии с указаниями межведомственной рабочей группы при Федеральном агентстве водных ресурсов. Был усилен контроль состояния производственных активов. В 2015 году на объектах Компании аварий не зафиксировано.

## 2.2.4. СТРАХОВАЯ ЗАЩИТА

Страховая защита в ПАО «РусГидро» строится на принципах нормирования системы страховой защиты,

оптимизации страхового покрытия, единства подходов к организации и непрерывности страхования.



Подробнее о страховой защите см. на сайте RusHydro.ru в разделе Устойчивое развитие / Управление рисками.

### 2.2.4.1. ВЫБОР СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

Выбор страховых компаний для заключения договоров страхования осуществляется на конкурентной основе с целью выбора страховщиков, предлагающих оптимальное соотношение цены и качества страховых

услуг. Требования к условиям страхового покрытия формируются на основании анализа текущей рисков ситуации Компании, анализа предложений страхового рынка по условиям страхования рисков, передаваемых

на страхование; кадровой, социальной, технической и бюджетной политики ПАО «РусГидро», требований Компании к страховой организации и требований законодательства.



#### 2.2.4.2. ВИДЫ СТРАХОВОЙ ЗАЩИТЫ

В 2015 году страховая защита ПАО «РусГидро» и его дочерних компаний осуществлялась по следующим видам страхования:

- страхование имущества;
- страхование автотранспорта;
- страхование средств водного транспорта;
- страхование строительно-монтажных рисков;
- добровольное медицинское страхование;
- страхование от несчастных случаев и болезней;
- обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств;
- добровольное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств;
- страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств;
- обязательное страхование гражданской ответственности владельца опасного объекта за причинение вреда в результате аварии на опасном объекте;
- страхование гражданской ответственности за вред, причиненный в результате террористического акта или диверсии (в соответствии с требованиями Федерального закона от 21.07.2011 № 256-ФЗ «О безопасности объектов топливно-энергетического комплекса»);
- страхование гражданской ответственности за причинение вреда вследствие недостатков строительных работ, работ по подготовке проектной документации и инженерным изысканиям;
- страхование гражданской ответственности владельцев водного транспорта;
- страхование гражданской ответственности должностных лиц и членов органов управления Общества;
- комплексное страхование гражданской ответственности.

ПАО «РусГидро» предъявляет высокие требования в отношении страхования своих активов (страхование имущества от всех рисков и страхование строительно-монтажных рисков), а также ввиду ограниченности ресурсов страхового рынка в РФ выдвигает дополнительные требования и осуществляет контроль перестрахования рисков. Организация страховой защиты строится на принципах открытости по отношению к представителям зарубежного страхового сообщества. В целях исключения дефицита технико-экономической информации об объектах, Компания ежегодно проводит страховые инженерные обследования объектов, роуд-шоу, переговоры, выполняет рекомендации перестраховщиков.

## 2.3. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ<sup>24</sup>

### СОБЫТИЯ-2015

- По итогам 2015 года Группа РусГидро получила чистую прибыль в размере 27 159 млн рублей, что на 3 028 млн рублей (+12,5 %) превзошло результат предыдущего года.
- Выручка РусГидро (включая государственные субсидии) увеличилась на 19 838 млн рублей (+6 %), достигнув 361 826 млн рублей.
- Операционные расходы Группы выросли на 24 265 млн рублей (+8 %) до 315 103 млн рублей, что соответствует задаче ограничения темпов их роста уровнем годовой инфляции.
- Стоимость активов Группы увеличилась на 54 367 млн рублей (+6 %), достигнув 938 137 млн рублей.
- Капитал Группы по итогам года составил 613 919 млн рублей, что на 18 768 млн рублей (+3 %) больше предыдущего года.

В 2015 году Группа РусГидро сохранила стабильное финансовое положение, сумев, несмотря на сложную геополитическую ситуацию, добиться увеличения

выручки<sup>25</sup> на 6 %, удержать темп повышения операционных расходов в пределах инфляции, нарастить дивидендные выплаты Группы на 15 % и увеличить

чистую прибыль на 12,5 %. Относительные показатели долговой нагрузки Группы и показатели рентабельности по-прежнему остаются на комфортных уровнях.



Сергей Киров

член Правления,  
первый заместитель Генерального директора

**– Как сказалась кризисная ситуация 2015 года на финансово-экономических результатах компании?**

– Финансово-экономическая ситуация в прошлом году была действительно непростая с учетом сложностей российской экономики, в том числе в рамках санкционного давления. К этим вызовам мы были готовы. Мы провели ряд упреждающих мер: максимально сократили наши условно-постоянные расходы и оптимизировали инвестиционную программу. Также пересмотрели ряд технических заданий на модернизацию оборудования и нового строительства, по ряду элементов оборудования перешли на продукцию российских производителей. И практически перевели управление денежными потоками в ручной режим, особенно в первом полугодии 2015 года. Благодаря всем этим действиям мы уверенно справились с поставленными задачами и завершили 2015 год с достаточно устойчивыми финансово-экономическими показателями.

**– На что ориентируется ПАО «РусГидро» при формировании и оптимизации портфеля инвестиционных проектов?**

– В части нового строительства – в течение двух лет мы должны закончить строительство четырех объектов тепловой генерации на Дальнем Востоке, которые строятся в рамках указа Президента РФ на докапитализацию РусГидро. Один объект мы запустили в эксплуатацию в 2015 году, еще один пуск запланирован на 2016 год и два пуска – на 2017 год.

С точки зрения развития гидропотенциала – на территории Дальнего Востока в конце 2016 – начале 2017 года планируется ввод в эксплуатацию Нижне-Бурейской ГЭС. Недавно произошло значимое событие – перекрытие реки Бурей. То есть, объект выходит на финальную стадию строительства. Одновременно с этим продолжается строительство Усть-Среднеканской ГЭС, там идет монтаж третьего агрегата.

Это существенный вклад в развитие энергетической инфраструктуры Дальнего Востока. Ведь для того, чтобы у потребителя была возможность расширять свою деятельность в регионе, ему нужны мощности. Именно инфраструктура дает толчок развитию региона. Государством ведется большая работа по поддержке модернизации генерирующего комплекса и сетевого хозяйства Дальнего Востока.

Так же и в Магаданской области – в рамках Программы развития региона инвестиционные планы энергетиков синхронизированы с инвестиционными планами золоторудной промышленности. Наталкинское месторождение, насколько мне известно, одно из самых высокодебитных разведанных месторождений золота России.

В части модернизации основного оборудования – Программа комплексной модернизации объектов РусГидро была утверждена Советом директоров в 2012 году после комплексного обследования оборудования всех ГЭС, в том числе с учетом последствий аварии на Саяно-Шушенской ГЭС. Программа нацелена на преломление коэффициента устаревания оборудования. Мы этой Программой продолжаем заниматься.

Исходя из текущей ситуации, мы несколько сглаживаем темпы финансирования этой Программы, ищем способы снижения стоимости, в том числе с учетом проведения закупочных конкурентных процедур и программы импортозамещения. Те работы, которые можно несколько сдвинуть по времени на более поздний период, мы сдвигаем.

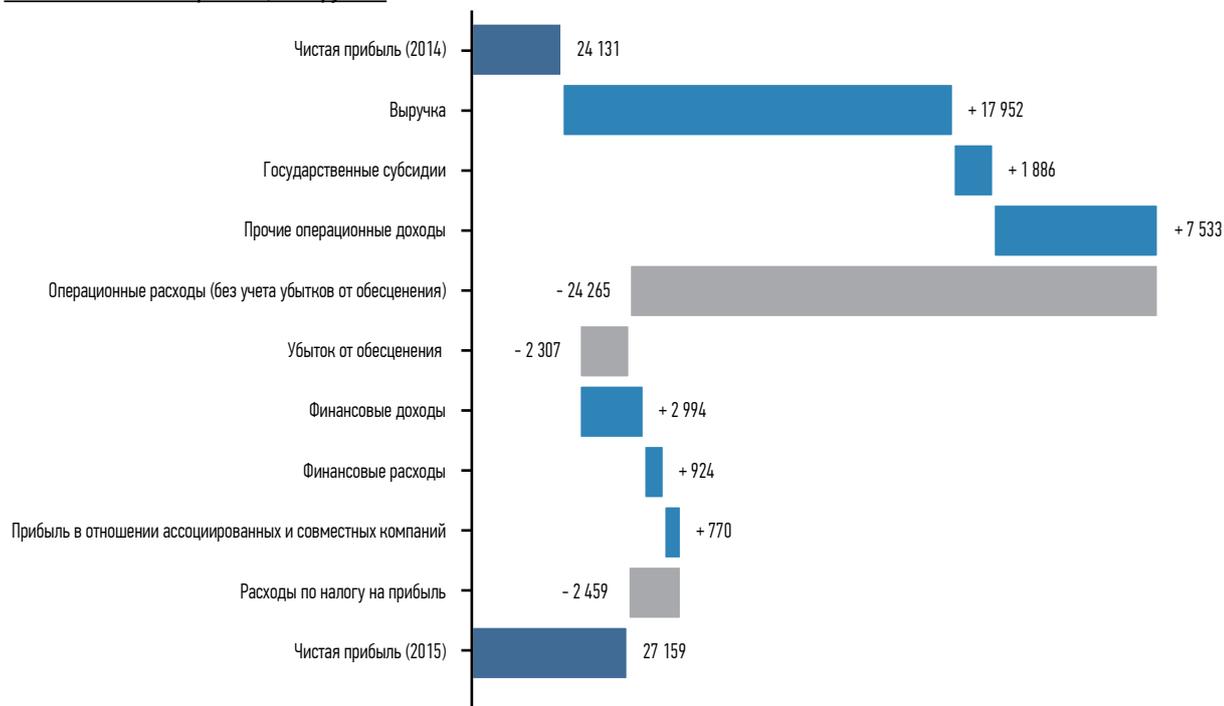
То есть, мы ищем баланс для поддержания надежной эксплуатации установленной мощности, которая приносит основную выручку в компанию и гарантируем надежное энергоснабжение потребителей.

Общий ориентир на максимизацию экономической эффективности в рамках поставленных перед Обществом стратегических приоритетов.



### 2.3.1. ПОКАЗАТЕЛИ ПРИБЫЛИ

#### Изменение чистой прибыли, млн рублей



Факторами, оказавшими влияние на увеличение чистой прибыли Группы в 2015 году, стали рост выручки, финансовых доходов и государственных субсидий.

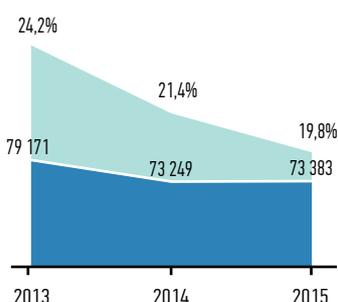
В 2015 году Группа зафиксировала незначительное повышение EBITDA на 134 млн рублей (0,2 %) до 73 383 млн рублей. При этом маржа EBITDA Группы осталась на высоком уровне, составив по итогам отчетного года 19,8 %.

По итогам 2015 года Группа получила чистую прибыль в размере 27 159 млн рублей, что на 3 028 млн рублей (12,5 %) превзошло результат предыдущего года. Рентабельность Группы по чистой прибыли выросла до 7,3 %.

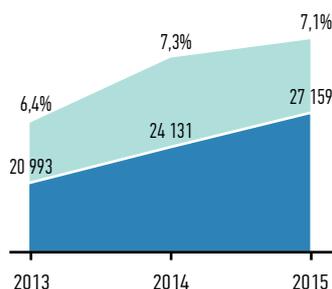
По итогам 2015 года улучшились относительные показатели рентабельности за счет прироста чистой прибыли Группы при сохранении стабильной структуры активов и капитала. Рентабельность активов (ROA) за год увеличилась с 2,7 до 2,9 %, рентабельность собственного капитала (ROE) выросла с 4,0 до 4,5 %.

В 2015 году произведено распределение прибыли ПАО «РусГидро», полученной по итогам 2014 года, на годовом Общем собрании акционеров ПАО «РусГидро» (протокол от 26.06.2015 № 13). На выплату дивидендов акционерам направлена часть прибыли в размере 25 % от финансового результата, определенного в консолидированной финансовой отчетности Группы РусГидро, сформированной по МСФО (24 131 млн рублей), что, в свою очередь, составляет 20 % от чистой прибыли ПАО «РусГидро», определенной в отчетности по РСБУ (30 729 млн рублей).

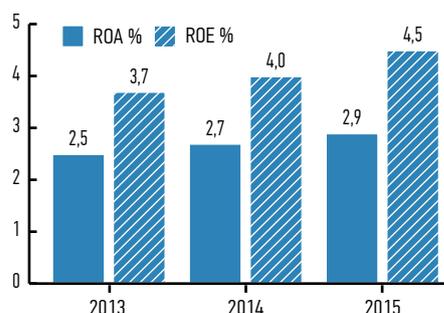
#### Динамика EBITDA (млн рублей) и маржи EBITDA (%)



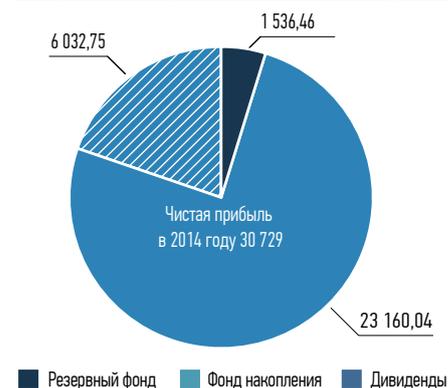
#### Динамика чистой прибыли (млн рублей) и рентабельность по чистой прибыли (%)



#### Рентабельность активов и рентабельность собственного капитала, %



#### Распределение прибыли Компании, млн рублей



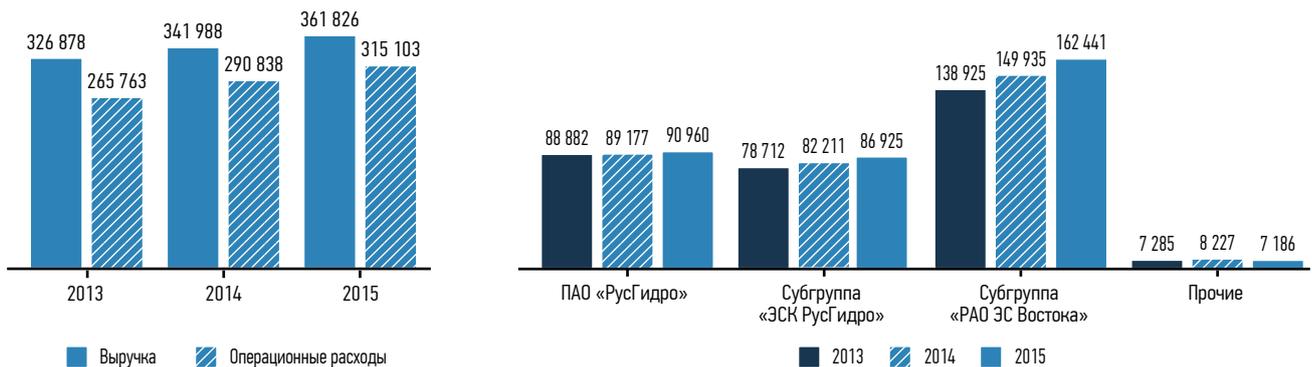


	2013	2014	2015	Изменение
ЕБИТДА, млн рублей	79 171	73 249	73 383	134
Маржа ЕБИТДА, %	24,2	21,4	19,8	(1,6)
Чистая прибыль, млн рублей	20 993	24 131	27 159	3 028
Рентабельность по чистой прибыли, %	6,4	7,1	7,3	0,3
Чистая прибыль на одну акцию, рублей	0,0638	0,0689	0,0865	0,0176
Рентабельность активов (ROA), %	2,5	2,7	2,9	0,2
Рентабельность собственного капитала (ROE), % <sup>26</sup>	3,7	4,0	4,5	0,5

### 2.3.2. ВЫРУЧКА И РАСХОДЫ<sup>27</sup>

*Динамика общей выручки и расходов, млн рублей*

*Структура выручки по сегментам Группы (без учета внутригрупповых операций), млн рублей*



По итогам 2015 года выручка Группы (включая государственные субсидии) увеличилась на 19 838 млн рублей (6 %), достигнув 361 826 млн рублей.

Выручка выросла по всем сегментам компаний Группы (исключая «Прочие»). Наибольшие темпы роста в натуральном выражении отмечены по ПАО «РАО ЭС Востока», выручка (не включая государственные субсидии) по которой на фоне роста производства электроэнергии увеличилась на 12 506 млн рублей (8,3 %), составив 162 441 млн рублей. Основными факторами изменения выручки от реализации электроэнергии по Субгруппе «РАО ЭС Востока» стали:

- рост среднеотпускного тарифа и полезного отпуска электроэнергии;
- увеличение объема реализации электроэнергии по двухсторонним договорам купли-продажи электроэнергии между АО «ДГК» и ПАО «ИнтерРАО»;
- увеличение объема реализации электроэнергии потребителям Амурской области (обусловлено во-

ждением в Группу 30.09.2014 ООО «Энергокомфорт Амур» — дочерняя компания ПАО «ДЭК»);

- увеличение реализации ПАО «Якутскэнерго» объемов покупной электроэнергии АО «Вилюйская ГЭС-3».

Увеличению выручки от реализации электроэнергии по Субгруппе «ЭСК РусГидро» способствовало:

- плановое повышение тарифов на электрическую энергию;
- рост электропотребления в регионах присутствия ПАО «Красноярскэнергообъём» и АО «ЧЭСК»;
- привлечение новых покупателей АО «ЭСК РусГидро».

Увеличению выручки от реализации мощности по ПАО «РусГидро» способствовало:

- увеличение цены продажи мощности на КОМ для

ГЭС второй ценовой зоны за счет «либерализации» рынка мощности для ГЭС с 01.05.2014;

- индексация регулируемых тарифов на мощность.

Операционные расходы Группы РусГидро в 2015 году выросли на 24 265 млн рублей (8 %) до 315 103 млн рублей, что соответствует задаче ограничения темпов их роста уровнем годовой инфляции (фактическая инфляция по данным Росстата за 2015 год составила 15,5 %).



### 2.3.2.1. ВЫРУЧКА

*Изменение выручки, млн рублей*



*Структура выручки по видам деятельности, млн рублей*



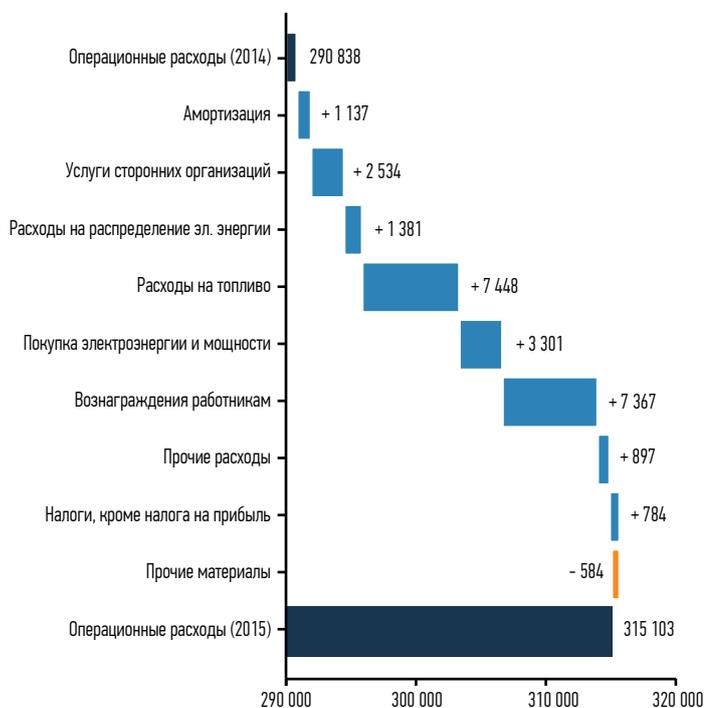
За 2015 год общая выручка Группы увеличилась на 6 % с 341 988 млн рублей до 361 826 млн рублей. Рост выручки произошел по всем сегментам деятельности Группы РусГидро (без сегмента «Прочая выручка»), включая продажу электроэнергии, доходы от которой увеличились на 14 975 млн рублей (6 %) до 254 518 млн рублей.

В то же время произошло увеличение государственных субсидий, полученных Группой на компенсацию разницы между утвержденными тарифами на электрическую и тепловую энергию и сниженными тарифами, предъявленными потребителям, а также на компенсацию убытков по топливу в регионах Дальнего Востока - на 1 886 млн рублей (15 %) до 14 314 млн рублей.

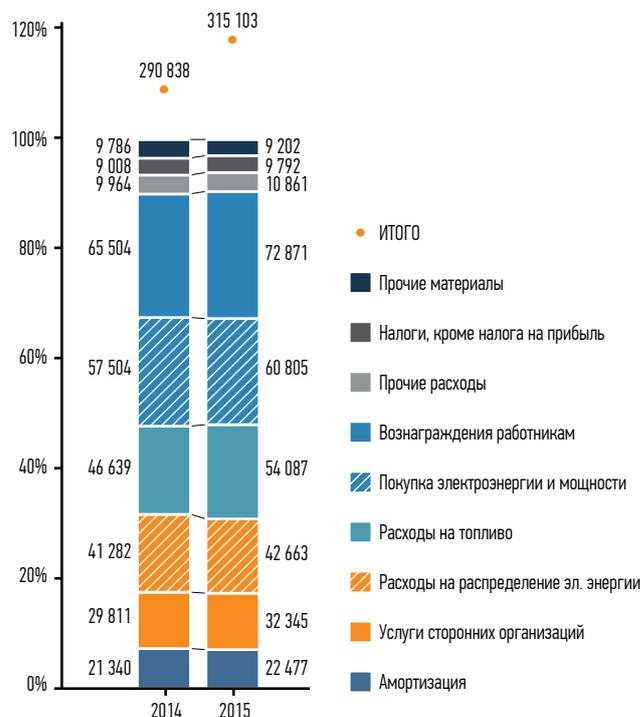
Группа сохраняет стабильную структуру выручки по видам деятельности. В 2015 году 70 % доходов сформировали поступления от продажи электроэнергии, 10 % - поступления от продажи теплотехники и горячей воды, 9 % - выручка от продажи мощности, 7 % - прочая выручка, 4 % - государственные субсидии.

### 2.3.2.2. РАСХОДЫ

*Изменение операционных расходов, млн рублей*



*Структура операционных расходов по видам деятельности, млн рублей*



Операционные расходы (без учета убытков от обесценения) Группы увеличились на 8 % и составили 315 103 млн рублей по сравнению с 290 838 млн рублей за 2014 год. Рост расходов произошел,

в основном, в результате увеличения расходов на топливо, расходов на вознаграждения работникам ДЗО, расходов на покупную электроэнергию и мощность, а также в результате увеличения расходов на

услуги сторонних организаций и отражения убытка от выбытия основных средств в связи с техническим инцидентом на Загорской ГАЭС-2.



Наибольшие темпы прироста среди операционных расходов Группы РусГидро в 2015 году продемонстрировали расходы на топливо, которые увеличились на 7 448 млн рублей до 54 087 млн рублей (16 %). Основными причинами роста расходов на топливо являются увеличение отпуска электроэнергии ТЭС АО «ДГК» вследствие снижения объемов производства Зейской ГЭС по причине низкой приточности воды к створу ГЭС, а также увеличение удельных расходов условного топлива и увеличение цены условного топлива в среднем по сегменту «Субгруппа ПАО ЭС Востока».

Относительно увеличились расходы на вознаграждение работников – на 7 367 млн рублей (11 %) и составили 72 871 млн рублей. Рост вознаграждений работникам обусловлен исполнением работодателем требований трехстороннего Отраслевого тарифного соглашения в электроэнергетике на 2013–2015 гг. об индексации заработной платы в соответствии с индексом потребительских цен в РФ (на основании официальных данных Федеральной службы государственной статистики индекс потребительских цен в 2015 году составил 15,5 %).

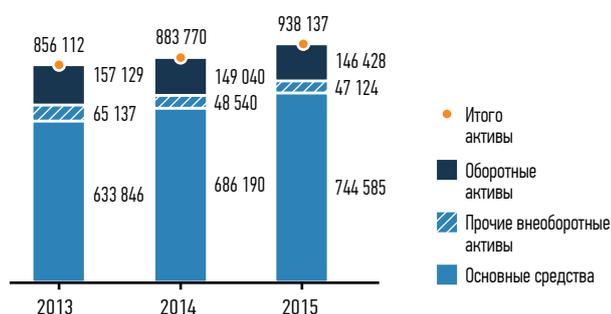
В структуре операционных расходов Группы за 2015 год затраты на оплату труда персонала составляют 23 %, являясь крупнейшей статьёй расходов. 19 % приходится на затраты на приобретение электроэнергии и мощности, 17 % формируют расходы на топливо, 14 % – на распределение электроэнергии, 7 % – амортизация, 3 % – уплаченные налоги, кроме налога на прибыль, 10 % – затраты на услуги сторонних организаций, включая услуги ОАО «СО ЕЭС» и ОАО «АТС», 3 % – прочие материалы и 4 % – прочие расходы<sup>28</sup>.

### 2.3.3. АКТИВЫ, КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

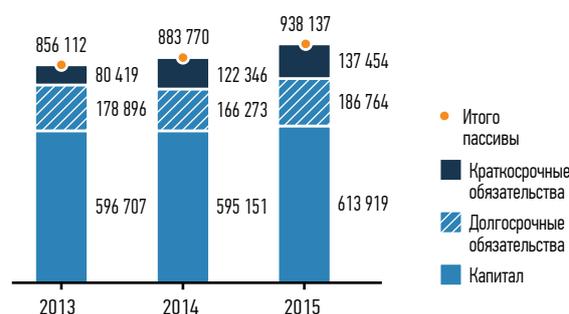
*Активы, капитал и обязательства, млн рублей*

	2013	2014	2015	Изменение 2015/2014, %
Основные средства	633 846	686 190	744 585	9
Прочие внеоборотные активы	65 137	48 540	47 124	-3
Оборотные активы	157 129	149 040	146 428	-2
Итого активы	856 112	883 770	938 137	6
Капитал	596 707	595 151	613 919	3
Обязательства	259 405	288 619	324 218	12
Итого пассивы	856 112	883 770	938 137	11

*Структура и динамика активов, млн рублей*



*Структура и динамика пассивов, млн рублей*



По итогам 2015 года общая стоимость активов Группы увеличилась на 54 367 млн рублей (6 %), достигнув 938 137 млн рублей. Ключевым фактором, оказавшим влияние на рост активов стал рост основных средств на 58 395 млн рублей (9 %) вследствие реализации инвестпрограммы и крупных вложений в инфраструктурные объекты государственного значения. Одновременно на 1 416 млн рублей (3 %) сократились прочие внеоборотные активы. На 2 612 млн рублей (2 %) уменьшились оборотные активы. При этом величина денежных

средств возросла на 13 631 млн рублей (40 %).

В результате, доля основных средств в балансе в 2015 году выросла с 78 до 79 %. Группа сохраняет стабильную структуру активов.

Капитал Группы РусГидро по итогам 2015 года составил 613 919 млн рублей, что на 18 768 млн рублей (3 %) больше предыдущего года. Нераспределенная прибыль и прочие резервы Группы выросли на 23 558 млн рублей (13 %). Совокупные обязательства Груп-

пы за 2015 год увеличились на 35 599 млн рублей (12 %) и составили 324 218 млн рублей, что было вызвано необходимостью привлечения средств для финансирования инвестиций.

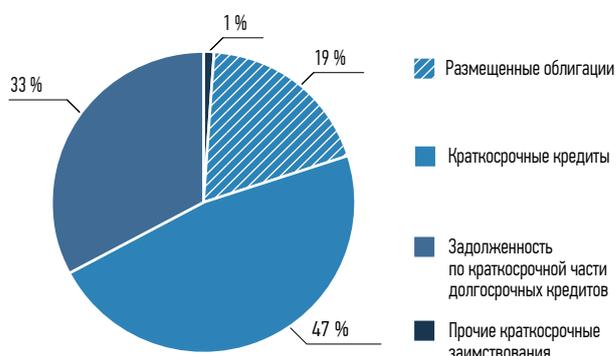


### 2.3.3.1. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ И ИЗМЕНЕНИЯ ДОЛГА. КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

Структура долгосрочного долга, %



Структура краткосрочного долга, %



Чистый финансовый долг (разница между общей суммой задолженности по краткосрочным и долгосрочным заемным средствам и общей суммой денежных средств и эквивалентов) Группы РусГидро на 31.12.2015 составил 149 368 млн рублей (прирост за 2015 год составил 6 732 млн рублей). Относительные показатели долговой нагрузки Группы РусГидро остаются на комфортных уровнях, что подтверждает стабильное финансовое положение Группы.

Долгосрочный долг Группы за 2015 год увеличился на 15 992 млн рублей (13 %) до 135 179 млн рублей, главным образом, за счет рефинансирования еврооблигационного займа (на конец 2014 года задолженность по которому классифицировалась как краткосрочная), выпуска долгосрочных рублевых облигаций ПАО «РусГидро» в течение 2015 года, а также за счет привлечения долгосрочных заимствований на финансирование инвестиционной деятельности Группы. В структуре долгосрочного долга на конец 2015 года 66,5 % пришлось на долю кредитов и займов, 33,2 % — на размещенные Группой облигации и 1,2 % — на прочие долгосрочные заемные источники финансирования.

Краткосрочный долг Группы на конец 2015 года составил 62 214 млн рублей. Рост краткосрочного долга на 4 371 млн рублей обусловлен, главным образом, переводом части долгосрочной задолженности по заемным средствам в краткосрочную в соответствии со сроками погашения в 2016 году. В результате задолженность по краткосрочной части долгосрочных кредитов составляет 40,4 % краткосрочного долга Группы РусГидро, включая размещенные облигации в размере 15 млрд рублей, 57,4 % формируют краткосрочные кредиты и ~ 2,2 % — прочие краткосрочные заимствования.

Следует отметить, что более 91 % консолидированного финансового долга Группы РусГидро (с учетом поручительства за обязательства ОАО «Богучанская ГЭС» по кредиту ГК «Внешэкономбанк») на 31.12.2015 номинировано в российских рублях, что обуславливает незначительность валютного риска для Группы. При этом более 40 % от общего объема ссудной задолженности составляют обязательства перед крупными российскими банками с государственным участием. На 31.12.2015 остаток выборки по действующим кредитным соглашениям компаний Группы составил более 97 млрд рублей, что превышает потребности

в краткосрочном рефинансировании долга и существенно снижает финансовые риски.

С учетом увеличения общего финансового долга и ухудшения макроэкономической конъюнктуры,

#### Целевое видение структуры капитала

В рамках Долгосрочной программы развития Группы РусГидро на период до 2019 года включительно, утвержденной решением Совета директоров ПАО «РусГидро» (выписка из протокола от 21.11.2014 № 206, с учетом изменений, внесенных решениями Совета директоров от 03.04.2015 и 22.06.2015) предусмотрено соблюдение соотношения заемного капитала к собственному (коэффициент финансового левериджа) на уровне не более 1,5 для обеспечения необходимого уровня финансовой устойчивости.

по итогам 2015 года величина уплаченных Группой процентов по заемным средствам выросла на 5 790 млн рублей (+42 %), составив 19 498 млн рублей.

#### Кредитные рейтинги (по состоянию на 31.12.2015)

Рейтинговое агентство ▶	Fitch Ratings	Standard & Poor's	Moody's (совместно с ЗАО «Рейтинговое агентство Moody's Интерфакс»)
Уровень кредитного рейтинга по Национальной шкале	AA(rus)	ruAA	Aa2.ru
Уровень кредитного рейтинга по Международной шкале (в иностранной валюте)	BB+	BB	Ba2
Прогноз по кредитному рейтингу	Негативный	Стабильный	Стабильный
Дата последнего рейтингового события (подтверждения) в 2015 году	21.01.2015	04.02.2015	07.12.2015



## 2.3.4. ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

### Движение денежных средств, млн рублей

	2013	2014	2015	Изменение
Поступление денежных средств по операционной деятельности	62 428	57 926	69 800	11 874
Использование денежных средств на инвестиционную деятельность	(51 155)	(60 433)	(48 381)	12 052
Поступление (использование) денежных средств от финансовой деятельности	(16 706)	1 091	(8 584)	(9 675)
Положительные (отрицательные) курсовые разницы по остаткам денежных средств	48	1 338	796	(542)
Уменьшение денежных средств	(5 385)	(78)	13 631	13 709
Денежные средства на конец периода	34 472	34 394	48 025	13 631

Чистый денежный поток от операционной деятельности Группы в 2015 году увеличился на 11 874 млн рублей (21 %) до 69 800 млн рублей.

Чистый отток средств на финансирование инвестиционной деятельности, напротив, уменьшился на 12 052 млн рублей (20 %), составив 48 381 млн рублей. В течение 2015 года Группа вела работу по реализации крупной инвестпрограммы, увеличив финансирование капитальных расходов на 8 813 млн

рублей (10 %) до 101 835 млн рублей.

По финансовой деятельности Группой в отчетном периоде зафиксирован чистый отток денежных средств в размере 8 584 млн рублей на фоне увеличения величины погашенных заимствований по сравнению с предыдущим годом.

Несмотря на ухудшение макроэкономических условий, Группа в 2015 году избежала значительных

курсовых убытков из-за значительной доли рублевых займов в общей структуре долга. Вместе с тем, курсовой доход Группы по остаткам денежных средств уменьшился примерно в 1,5 раза, достигнув 796 млн рублей.

На этом фоне Группа РусГидро по итогам года увеличила величину денежных средств до 48 025 млн рублей, что на 13 631 млн рублей (40 %) больше значения на начало года.

## 2.4. ИНВЕСТИЦИИ

### СОБЫТИЯ 2015

- Финансирование инвестиционной программы составило 104,69 млрд рублей (83,66 млрд рублей приходится на инвестиционные проекты ПАО «РусГидро» и 21,03 млрд рублей – на проекты Холдинга ПАО ЭС Востока).
- Введены новые мощности: генерация – 178,88 МВт, тепловая энергия – 194,295 Гкал/ч, сетевое хозяйство – 891,603 км, трансформаторные мощности – 296,8МВА.

### 2.4.1. ПРИНЦИПЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

Инвестиционная деятельность Компании регламентируется Положением о процессе управления инвестициями в форме капитальных вложений.

Утверждение инвестиционных программ относится к компетенции Совета директоров. Перед утверждением программы согласовываются с органами исполнительной власти и утверждаются Минэнерго

России. Перед согласованием органами власти проекты инвестиционных программ предварительно одобряются Советом директоров.



### Принципы инвестиционной политики ПАО «РусГидро»

#### Соответствие инвестиционных решений и проектов законодательно установленным требованиям, строительным нормам и правил и экологическим стандартам

Соответствие инвестиционных решений и проектов требованиям к уровням доходности и риска, установленным Советом директоров

Анализ выгод и издержек реализации альтернативных инвестиционных решений по окончании каждого этапа инвестиционного проекта при изменении его основных параметров

#### Соблюдение последовательности этапов и стадий реализации инвестиционных проектов

Обеспеченность всех инвестиционных проектов источниками финансирования

## 2.4.2. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА 2015 ГОДА

Инвестиционная программа ПАО «РусГидро» на 2016–2018 гг. утверждена приказом Минэнерго России от 14.12.2015 № 956.

В составе Бизнес-плана ПАО «РусГидро» на 2016–2020 гг. (протокол Совета директоров от 25.12.2015

№ 229) утвержден Бизнес-план ПАО «РусГидро» на 2016 год, включающий инвестиционную программу на 2016 год, а также принят к сведению Бизнес-план ПАО «РусГидро» на 2017–2020 гг., включающий инвестиционную программу на 2017–2020 гг.

Скорректированный Бизнес-план ПАО «РусГидро» на 2015 год утвержден решением Совета директоров (протокол от 24.12.2015 № 230). Общий объем инвестиций на 2015 год составил 83 млрд рублей.

### Цели инвестиционной программы

Обеспечение наиболее эффективных путей реализации инвестиционной стратегии

Гарантированное и бесперебойное энергоснабжение инфраструктуры

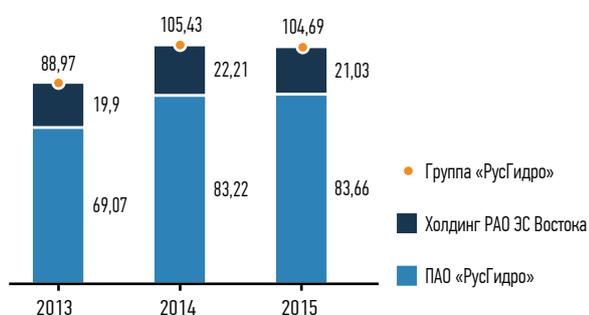
Обеспечение растущих энергопотребностей для строительства и реконструкции объектов

Модернизация источников энергии

Повышение экономической эффективности услуг по поставке энергии

Снижение аварийности и износа генерирующего оборудования

Динамика инвестиций, млрд рублей

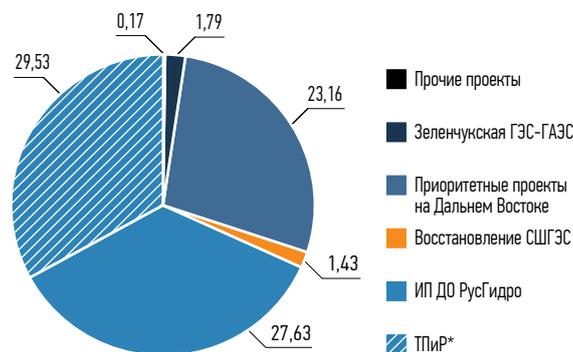


Структура источников финансирования в 2015 году

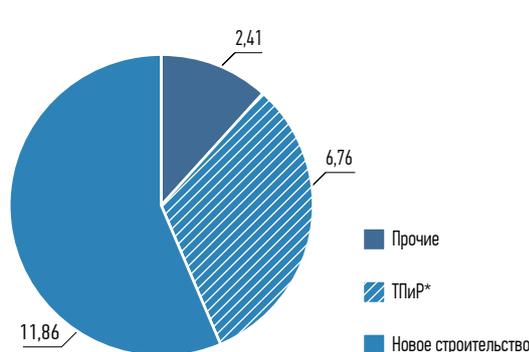




Основные направления инвестиций  
ПАО «РусГидро» в 2015 году, млрд рублей



Основные направления инвестиций  
ПАО «РАО ЭС Востока» в 2015 году, млрд рублей



\*ТПИР - программа технического перевооружения и реконструкции

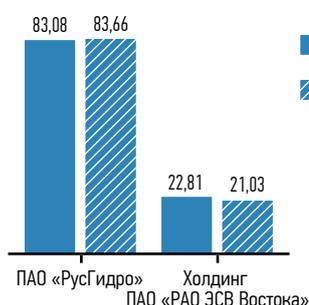
### 2.4.3. ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ В 2015 ГОДУ, МЛРД РУБЛЕЙ

Основные инвестиционные проекты (строящиеся объекты)

Проекты	Проектная мощность, МВт	Начало строительства	Окончание строительства	Ввод мощности 2015, МВт	Ввод мощности 2016 (план), МВт
<b>ПРИОРИТЕТНЫЕ ПРОЕКТЫ НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ</b>					
<b>2-я очередь Благовещенской ТЭЦ</b> Задача проекта – покрытие дефицита и удовлетворение перспективного спроса на тепловую энергию, повышение надежности электроснабжения и покрытие неравномерной части графиков электрической нагрузки ОЭС Востока.	120	2011	2015	120	-
<b>1-я очередь Сахалинской ГРЭС-2</b> При помощи новой ГРЭС будет решена проблема замещения выбывающей Сахалинской ГРЭС, а также повышена эффективность функционирования Сахалинской энергосистемы.	120	2011	2017	-	-
<b>ТЭЦ в г. Советская Гавань</b> ТЭЦ строится для замещения выбывающих мощностей Майской ГРЭС и обеспечения растущей потребности в электроэнергии ПОЭЗ в г. Советская Гавань.	120	2011	2017	-	-
<b>1-я очередь Якутской ГРЭС-2</b> Проект предусматривает замещение мощностей выбывающей Якутской ГРЭС, обеспечение роста потребления и повышение надежности энергоснабжения.	193,48	2011	2016	-	193,48
<b>ИТОГО</b>				<b>120</b>	<b>193,48</b>
<b>Гоцатлинская ГЭС</b> Задача проекта – снабжение электроэнергией и мощностью потребителей дефицитной ОЭС Северного Кавказа. Это окажет благотворное влияние на урегулирование общественно-политической ситуации и улучшение социального положения в Республике Дагестан.	100	2007	2016	100	-
<b>Зеленчукская ГЭС-ГАЭС</b> Задача проекта – повышение надежности энергоснабжения в энергосистеме Северного Кавказа, освоение гидроэнергетического потенциала верховий реки Кубань, увеличение регулировочных мощностей в энергосистеме.	140	2009	2016	-	140
<b>Нижне-Бурейская ГЭС</b> Станция станет контррегулятором Бурейской ГЭС, сглаживающим суточные колебания уровня воды в реке, образующиеся при работе гидроэлектростанции. Это позволит снять ограничения на режимы работы Бурейской ГЭС и ликвидировать зимние подтопления ряда поселков, расположенных в нижнем бьефе.	320	2010	2017	-	320
<b>Загорская ГАЭС-2</b> Инвестиционный проект Загорская ГАЭС-2 направлен на частичное решение проблемы дефицита маневренной регулирующей мощности в Центральном регионе России.	840	2006	2019	-	-
<b>ИТОГО</b>				<b>100</b>	<b>460</b>



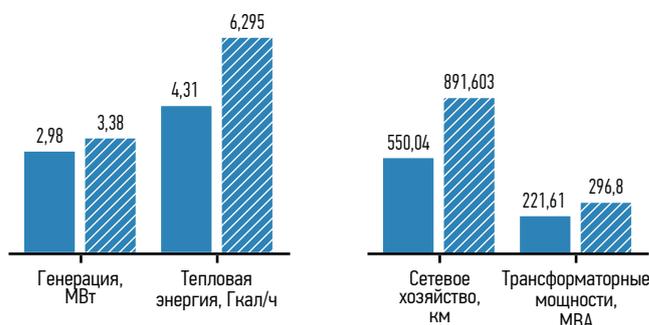
#### Финансирование инвестиционной программы в 2015 году, млрд рублей



#### Ввод мощностей ПАО «РусГидро»



#### Ввод мощностей Холдинг ПАО ЭС Востока



## 2.4.4. ПЛАНЫ В ОБЛАСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Инвестиционные планы на 2016 год

	ПАО «РусГидро»*	Холдинг ПАО ЭС Востока
Объем инвестиций, млн рублей	99774,7	33 884, 59
<b>Вводимая мощность:</b>		
Генерация, МВт	746,08	143,62
Тепловая энергия, Гкал/ч	469,6	449,81
Сетевое хозяйство, км		947,41
Трансформаторные мощности, МВА		317,51

\* Инвестиционная программа ПАО «РусГидро» на 2016–2018 гг. утверждена приказом Минэнерго России от 14.12.2015 № 956. Кроме того, в составе Бизнес-плана ПАО «РусГидро» на 2016–2020 гг. (протокол Совета директоров от 25.12.2015 № 229) утвержден Бизнес-план ПАО «РусГидро» на 2016 год, включая инвестиционную программу на 2016 год, а также к сведению Бизнес-план ПАО «РусГидро» на 2017–2020 гг. включая инвестиционную программу на 2017–2020 гг.

### 2.4.4.1. ОПТИМИЗАЦИЯ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПАО «РусГидро» планирует скорректировать Инвестиционную программу<sup>29</sup> Группы РусГидро на 2016–2019 гг. Совокупный объем скорректированной Инвестиционной программы Группы РусГидро на 2016–2019 гг. составляет 352,7 млрд рублей (с НДС), что на 31,8 млрд руб. (-8 %) меньше ранее запланированных объемов (384,5 млрд рублей).

### Параметры оптимизации Инвестиционной программы Группы РусГидро на 2016–2019 гг., млрд рублей с НДС

	2016 Утв.	2016 Корр.	Изм.	2017 Утв.	2017 Корр.	Изм.	2018 Утв.	2018 Корр.	Изм.	2019 Утв.	2019 Корр.	Изм.
ТПИР РусГидро	35,0	29,2	-17 %	44,0	28,9	-34 %	46,0	28,8	-37 %	41,8	29,5	-29 %
Новые тепловые мощности в ДФО*	35,2	31,3	-11 %	27,2	34,6	27 %	-	-	-	-	-	-
Новые объекты гидрогенерации	38,2	30,8	-19 %	21,3	32,0	50 %	10,0	15,9	58 %	0,8	7,7	904 %
Холдинг ПАО ЭС Востока**	25,3	21,5	-15 %	19,7	25,1	27 %	20,1	20,8	3 %	19,9	16,7	-16 %
Итого	133,8	112,9	-16 %	112,1	120,4	7 %	76,2	65,5	-14 %	62,4	53,9	-14 %

(Плановые параметры отражены на основании инвестиционных программ, утвержденных в составе Бизнес-планов компаний Группы РусГидро, утвержденных в установленном порядке, в том числе с учетом параметров инвестиционных программ субъектов электроэнергетики, утверждаемых Минэнерго России в соответствии с нормами постановления Правительства РФ от 01.12.2009 № 977, параметры корректировки отражены в соответствии с проектами консолидированных инвестиционных программ Группы РусГидро на 2016 год (корректировка) и на 2017–2019 гг., принятыми Советом директоров ПАО «РусГидро» (протокол от 08.04.2016 №235).

\* приоритетные объекты теплоэнергетики, строящиеся по Указу Президента РФ на Дальнем Востоке (1-я очередь Якутской ГРЭС-2, ТЭЦ в Г. Советская Гавань, 1-я очередь Сахалинской ГРЭС-2, второй этап 2-й очереди Благовещенской ТЭЦ) и объекты сопутствующей внеплощадочной инфраструктуры, реализуемые ПАО «РАО ЭС Востока».

\*\*включая проекты ТПИР и новое строительство, за исключением объектов внеплощадочной инфраструктурных приоритетных проектов на территории Дальнего Востока.



В рамках актуализации и оптимизации Инвестиционной программы было учтено:

- снижение годовых объемов финансирования проектов технического перевооружения и реконструкции ГЭС ПАО «РусГидро» путем сглаживания графика финансирования проектов Программы комплексной модернизации гидроэлектростанций и снижения их удельной стоимости, в том числе за счет повышения эффективности закупочных процедур, до уровня финансирования не более 30 млрд рублей в год (с НДС) с сохранением качества исполнения работ и заложенных изначально целевых параметров надежности и безопасности ГЭС;
- сокращение финансирования по малым ГЭС на территории Северо-Кавказского федерального округа до объемов, необходимых для завершения разработки проектной документации в 2016 году. При этом строительство Зарагжской МГЭС планируется завершить в 2016 году в полном объеме с вводом мощности 30,6 МВт.

Инвестиционная программа Группы РусГидро в период 2016-2019 гг. предусматривает достройку ранее начатых объектов с вводом в строй 2,67 ГВт новой электрической мощности и 1461 Гкал/ч тепловой мощностей.

Среди ключевых инвестпроектов Компании на Северном Кавказе:

- Зеленчукская ГЭС-ГАЭС (140 МВт в генераторном режиме) в Карачаево-Черкесской Республике;
- Зарамагская ГЭС-1 (342 МВт) в Республике Северная Осетия-Алания.

Ключевые инвестпроекты Группы РусГидро на Дальнем Востоке:

- третий гидроагрегат Усть-Среднеканской ГЭС мощностью 142,5 МВт (Магаданская область);
- Нижне-Бурейская ГЭС (320 МВт) в Амурской области;

- приоритетные объекты теплоэнергетики, строящиеся по Указу Президента РФ на Дальнем Востоке (1-я очередь Якутской ГРЭС-2, ТЭЦ в Советская Гавань, 1-я очередь Сахалинской ГРЭС-2, второй этап 2-й очереди Благовещенской ТЭЦ), а также сопутствующая инфраструктура к ним - подъездные авто- железные дороги, схемы выдачи электрической и тепловой мощности, системы водоотведения и водоснабжения, системы золошлакоудаления и т.д.;
- ТЭЦ «Восточная» (139,5 МВт/421 Гкал/ч) в г. Владивостоке.

Группа РусГидро в 2016-2019 гг. также планирует ввести 231,5 МВт мощностей в рамках проектов технического перевооружения и реконструкции (в том числе за счет реализации Программы комплексной модернизации ГЭС ПАО «РусГидро»), а также 1166,8 км воздушных линий электропередач и 46,73 км тепловых сетей в целях модернизации энергетической инфраструктуры Дальнего Востока.

## 2.4.5. ПРОГРАММА КОМПЛЕКСНОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ ГЭС

### 2.4.5.1. ПРОГРАММА КОМПЛЕКСНОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ ГЭС

С 2012 года ПАО «РусГидро» реализует Программу комплексной модернизации (ПКМ) - уникальный по масштабу проект обновления производственных фондов в энергетике. В рамках ПКМ до 2025 года на

ГЭС планируется заменить более половины основного оборудования. Программа реализуется с использованием инновационных и энергоэффективных решений (оптоволоконные технологии, оптические

трансформаторы, напыления наноструктурированных материалов, системы управления на базе микропроцессоров, систем виброконтроля и т.д.).

### 2.4.5.2. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ И ПЛАНЫ НА 2016 ГОД

Основные результаты 2015 года:

- Камская ГЭС первой завершила плановую модернизацию гидроагрегатов.
- После модернизации введены в эксплуатацию три гидроагрегата Волжской ГЭС.
- На трех гидроагрегатах Жигулевской ГЭС заменены турбины и механические части генераторов.
- На Чебоксарской ГЭС запущено в реконструкцию пять гидроагрегатов, по двум - реконструкция завершена.
- На Саратовской ГЭС после модернизации ввели в работу три гидроагрегата.
- На Новосибирской ГЭС модернизирован гидроагрегат № 5.

#### Реализация Программы комплексной модернизации ГЭС

	План ПКМ (2012-2025), ед.	Факт ПКМ (2012-2015), ед.	% выполнения от плана ПКМ (2012-2025)
Турбины	201	60	29,9
Генераторы	187	46	24,6
Трансформаторы	183	42	23,0
Высоковольтные выключатели	398	111	27,9
Гидротехнические сооружения	230	175	76,1
Оборудование вторичной коммутации	≈ 10200	3792	37,2
Вспомогательное оборудование	> 4200	1479	35,3



### Приrost установленной мощности, МВт

	2015 (факт)	2016 (прогноз)*
Волжская ГЭС	10,5	10,5
Жигулевская ГЭС	21,0	31,5
Камская ГЭС	6,0	3,0
Саратовская ГЭС	13,0	6,0
Новосибирская ГЭС	5,0	5,0
Итого по ПАО «РусГидро»	55,5	56,0

\* В соответствии с параметрами оптимизации инвестиционной программы ПАО «РусГидро» на 2016 год (корректировка), предварительно одобренной Советом директоров ПАО «РусГидро» в целях раскрытия информации о проектах инвестиционных программ в соответствии с требованиями постановления Правительства РФ от 21.01.2004 № 24 и принятыми к сведению Советом директоров ПАО «РусГидро» (протокол от 08.04.2016 № 235).

## 2.5. ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

### 2.5.1. ПРОГРАММА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Программа инновационного развития ПАО «РусГидро» на 2011–2015 гг. с перспективой до 2021 года утверждена Советом директоров (протокол от 02.08.2011 № 130).

#### Приоритетные направления инновационного развития

Безопасность и надежность	Новая генерация	Энергоэффективность	Экология	Вода	Материалы и технологии для строительства
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проекты, повышающие безопасность и надежность эксплуатации объектов</li> <li>– Диагностика и мониторинг</li> <li>– Снижение влияния человеческого фактора</li> <li>– Продление срока службы оборудования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработки в области новых видов генерации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Усовершенствование используемых технологий генерации</li> <li>– Снижение потерь электроэнергии, тепла, воды</li> <li>– Рекуперация энергии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Уменьшение вредного техногенного воздействия на природу</li> <li>– Рекультивация и восстановление экосферы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Технологии, связанные с управлением водными ресурсами, хранением, очисткой, подготовкой воды</li> <li>– Эффективное использование водных ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Методики проектирования, разработка новых материалов и методики их применения</li> <li>– Новые технологии возведения объектов, позволяющие значительно снизить себестоимость и сроки строительства</li> </ul>
Материалы и технологии для генерации	IT-проекты	Кадровое развитие	Корпоративные процессы	Повышение эффективности тепловой энергетики	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Новые конструкционные материалы, технологии их обработки и модификации, приводящие к снижению затрат и повышению эффективности генерации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Системы управления знаниями</li> <li>– Системы управления технологическими процессами</li> <li>– Системы многомерного моделирования и управления объектами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проекты, направленные на инновационную подготовку кадров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инновационные проекты в области корпоративного управления и обеспечивающих бизнес-процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инновационные проекты, направленные на разработку и внедрение инновационных решений в области тепловой энергетики</li> </ul>	



Кирилл Фролов

заместитель Генерального директора  
по научно-проектной деятельности

### **– Какие научные разработки ведутся в РусГидро?**

– В 2015 году прирост работ по инновационной тематике относительно предыдущего года составил 25 %, а общая доля в структуре выручки в части инновационных работ составила 12 %. Это достойный показатель.

В первую очередь Компания уделяет внимание вопросам обеспечения безопасности эксплуатации объектов, исполнения программы ТПИР, ПКМ и сопровождения эксплуатации. Исходя из действующих приоритетов, в 2015 году было выполнено более десятка научных разработок. В том числе разработана постоянно действующая трехмерная геофильтрационная модель гидроузла Воткинской ГЭС. Разработана математическая модель и методика краткосрочного и среднесрочного прогнозирования притока воды в Саяно-Шушенском водохранилище с учетом модернизации сети. Разработана технология повышения точности гидронивелиров с целью мониторинга состояния ГЭС. Исследовано влияние биологического процесса на бетонные поверхности гидротехнических сооружений.

Примерно 20 % объема работ составляют внешние заказы. Мы выполняем научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы для сторонних организаций атомной энергетики и гидроэнергетики, транспортной инфраструктуры. Например, выполнили разработку альтернативного варианта принципиального технического решения по участку транспортного перехода через Керченский пролив. Провели разработку ряда технических решений по защите опор транспортного перехода через Керченский пролив от воздействий льда.

Кроме того, разрабатываются решения в области строительных материалов и конструкций, в том числе композитных. Проводятся исследования в области возобновляемых источников энергии, включая приливную, волновую и низконапорную речную энергетику. Выполняются работы по инженерной защите территорий.

### **– А какие проектные работы ведет РусГидро?**

– Значительный объем проектных работ в настоящее время приходится на программу ТПИР и программу комплексной модернизации. В связи с тем, что при реконструкции и строительстве ГЭС (ГАЭС) необходим комплексный подход к управлению процессом проектирования. Компанией была возвращена практика назначения Генеральных проектировщиков, прекращенная в 2002 году с введением нового законодательства по техническому регулированию. За каждой ГЭС (ГАЭС) ПАО «РусГидро» закреплена проектная организация – Генеральный проектировщик. Основной целью Генерального проектировщика является обеспечение эффективности и высокого технологического уровня объектов реконструкции и технического перевооружения с применением комплексного подхода к разработке проектно-сметной документации ГЭС.

Помимо выпуска проектной документации, институты проектно-изыскательского комплекса осуществляют авторский надзор, разработку рабочей документации и сопровождение работ для всех стадий жизненного цикла объекта.

Институты проектно-изыскательского комплекса работают по заказам сторонних заказчиков, в том числе зарубежных; оказывают комплексные инженеринговые и консультационные услуги предприятиям электроэнергетики, проводят экспертизу проектно-сметной документации.

### **– В чем специфика строительства гидроэнергетических объектов?**

– Специфика строительства гидроэлектростанций заключается, в том, что каждый объект уникален. Уникальность обусловлена природными и инженерно-геологическими условиями, в которые необходимо «вписать» гидроузел с определенными эксплуатационными характеристиками. Выбор створа для размещения плотины, расчет гидросилового оборудования, – вот только две задачи из многих, которые решают специалисты в процессе разработки проекта гидроузла.

### **– Какие из проектов можно назвать «прорывными» для отчетного года?**

– Трудно выделить наиболее «прорывные» разработки, ведь все они являются инновационными. Например, на Нижне-Бурейской ГЭС реализуется техническое решение по устройству абсолютно нового типа противофильтрационного элемента, который впервые используется как в отечественной, так и в мировой практике. Это элемент из глиноцементобетона, возведенный сразу на всю высоту плотины. Этим обеспечивается, в том числе, и противопаводковый эффект. Перспективы данного технического решения для дальнейшего тиражирования в области гидротехнического строительства очень большие.

В целях повышения надежности и безопасности на Зарамагской ГЭС-2 внедряется новый тип контрольно-измерительной аппаратуры на базе волоконно-оптических технологий отечественной разработки, что также в области гидротехнического и гидроэнергетического строительства происходит впервые.

На стадии внедрения технологии – проект усиления железобетонных конструкций системой внешнего армирования из композиционных материалов на основе углеродных волокон. На стадии опытной эксплуатации – проект низконапорной мини-ГЭС на базе ортогональной турбины.



## 2.5.2. ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ ГРУППЫ РУСГИДРО

### 2.5.2.1. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ ОПТИЧЕСКИХ ИЗМЕРИТЕЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАТОРОВ ТОКА И ТРАНСФОРМАТОРОВ НАПРЯЖЕНИЯ

В филиале ПАО «РусГидро» – «Нижегородская ГЭС» создан цифровой полигон для апробации инновационных оптических трансформаторов тока и напряже-

ния в условиях опытно-промышленной эксплуатации. Внедрение на объектах ПАО «РусГидро» решений «Цифровой подстанции» на основе оптических

трансформаторов тока и напряжения приведет к экономии затрат по сравнению со стандартными проектами.

### 2.5.2.2. ИСПЫТАНИЯ ОПЫТНЫХ ОБРАЗЦОВ МИНИ-ГЭС С ОРТОГОНАЛЬНЫМИ ГИДРОАГРЕГАТАМИ

На полигоне Хоробровской малой ГЭС для прохождения опытно-промышленных испытаний установлен образец энергоблока контейнерного типа с

ортогональным гидроагрегатом. После прохождения испытаний энергоблок может быть запущен в серийное производство. Разработанный энергоблок

предназначен для создания малых ГЭС на удаленных территориях, не имеющих централизованного энергоснабжения.

### 2.5.2.3. ИССЛЕДОВАНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ ГАЭС С ПОДЗЕМНЫМ БАССЕЙНОМ

В 2015 году завершена проработка основных технологических вопросов, связанных со строительством ГАЭС на большой глубине, проведены необходимые инженерно-геологические, геофизические и ги-

дравлические изыскания и расчеты, разработаны основные конструктивные решения сооружений ГАЭС с подземным бассейном. Полученные результаты позволяют повысить инвестиционную привлекатель-

ность и эффективность строительства гидроаккумулирующих электростанций в Центральном регионе РФ.

### 2.5.2.4. РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ ВНЕШНЕГО АРМИРОВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОНСТРУКЦИЙ КОМПОЗИТАМИ ИЗ УГЛЕРОДНЫХ ВОЛОКОН ДЛЯ ГИДРОТЕХНИЧЕСКОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

Проработка типовых технических решений, технологий, нормативно-методических документов по усилению строительных конструкций гидротехнических сооружений с применением внешнего армирования.

Отобрано три проекта НИОКР общей стоимостью более 100 млн рублей:

- Технология улучшения свойств нескальных оснований гидротехнических сооружений и креплений грунтовых откосов путем их обработки полифиллизаторами.
- Разработка метода оценки состояния гидротехнических сооружений и гидроагрегатов ГЭС по результатам мониторинга амплитудно-частотных характеристик их колебаний совместно с грунтовым основанием.
- Исследование возможностей и разработка рекомендаций повышения энергетической эффективности основного технологического цикла ГЭС с целью увеличения выработки электроэнергии.

## 2.5.3. ПЛАНЫ НА 2016 ГОД

В 2016 году Компания завершит разработку Программы инновационного развития на период 2016-2020 гг. с перспективой до 2025 года.

В области проектной деятельности Группа РусГидро будет работать над реализацией проектов, направленных на повышение операционной эффективно-

сти подразделений Компании и ключевых дочерних компаний.



## 2.6. КОМПАНИЯ НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ

### 2.6.1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ

ПАО «РусГидро» ведет активную работу по взаимодействию с участниками фондового рынка по повышению уровня информационной прозрачности. Раскрытие информации осуществляется в соответствии с требованиями российского законодательства, регуляторов российских и зарубежных рынков ценных бумаг, внутренними регламентами Компании, а также правилами бирж, на которых торгуются ценные бумаги Компании.

На сайте RusHydro.ru размещается информация о деятельности ПАО «РусГидро» (ссылки на решения Совета директоров, информация о предстоящих и прошедших собраниях акционеров, финансовая отчетность, новости Компании, ее филиалов и дочерних обществ и пр.).

Практически ежедневно Компания публикует пресс-релизы на сайте RusHydro.ru в разделе Пресс-центр / Новости, IR-новости раскрываются в специальном разделе сайта (Акционерам и инвесторам / IR-новости).

Взаимодействие с инвесторами осуществляет структурное подразделение – Департамент стратегии и IR.

В 2015 году представители Компании принимали участие в крупнейших международных инвестиционных конференциях, в том числе организованных Bank of America Merrill Lynch, Deutsche Bank, Raiffeisen Bank, Sberbank, а в также в Инвестиционном форуме ВТБ Капитал «Россия зовет!». В рамках конференций проведены встречи с представителями иностранных и российских инвестиционных фондов. Кроме того, в апреле состоялся День инвестора РусГидро при участии руководства Компании.

Компания регулярно проводит конференц-звонки для аналитиков, инвесторов и рейтинговых агентств по финансовым результатам. На сайте Компании публикуется график запланированных на год ключевых мероприятий по взаимодействию с инвесторами – IR-календарь.

Акционеры могут получить ответы на вопросы, связанные с реализацией своих прав, по телефону горячей линии регистратора Компании АО «Регистратор Р.О.С.Т.» или направить запрос по электронной почте. Владельцы депозитарных расписок могут обратиться в банк-депозитарий The Bank of New York Mellon или в ПАО «РусГидро» по всем возникающим вопросам.

#### Оферта о выкупе акций ПАО «РАО ЭС Востока»

03.11.2015 в соответствии с решением Совета директоров, дочернее общество Группы ООО «Восток-Финанс» объявило добровольную оферту о приобретении акций ПАО «РАО ЭС Востока». В рамках оферты акционеры ПАО «РАО ЭС Востока» могли направить заявление на продажу принадлежащих им обыкновенных и привилегированных акций ПАО «РАО ЭС Востока» или их обмен на обыкновенные акции Общества. По состоянию на 31.12.2015 обязательство по оферте на приобретение акций было отражено в размере 2 108 млн рублей.

### 2.6.2. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

*Уставный капитал ПАО «РусГидро» (по состоянию на 31.12.2015)*

Номинальная стоимость, рублей	Количество обыкновенных акций, шт.	Номинал 1 акции	Количество объявленных обыкновенных акций, шт.	Государственный регистрационный номер выпуска
386 255 464 890	386 255 464 890	1 рубль	54 047 237 489	1-01-55038-E

*Список зарегистрированных лиц, на лицевых счетах которых учитывается свыше 2 % акций (по состоянию на 31.12.2015)*

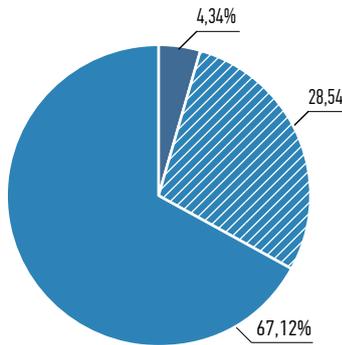
Наименование зарегистрированного лица	Тип зарегистрированного лица	Количество акций, шт.	Процент от уставного капитала
Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом	Владелец	258 161 535 606	66,8370
Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчетный депозитарий»	Номинальный держатель	112 576 506 772	29,1456
Общество с ограниченной ответственностью «Депозитарные и корпоративные технологии»	Номинальный держатель	8 325 499 208	2,1554

Информация о зарегистрированных лицах на дату окончания каждого квартала раскрыта в ежекварталь-

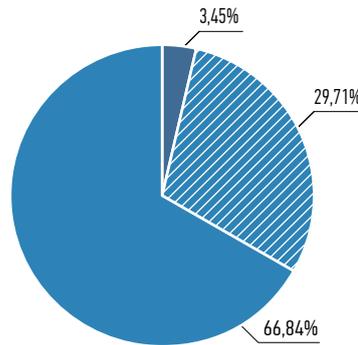
ных отчетах эмитента на сайте RusHydro.ru в разделе Акционерам и инвесторам / Раскрытие информации.



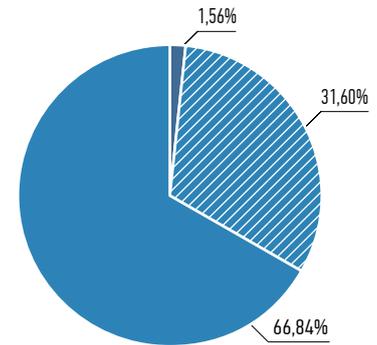
На дату закрытия реестра 23.05.2013



На дату закрытия реестра 26.05.2014



На дату закрытия реестра 25.05.2015



■ Физические лица    ▨ Юридические лица    ■ Российская Федерация

Источник: АО «Регистратор Р.О.С.Т.».

Акционерами Компании являются более 340 тысяч российских и зарубежных инвесторов. Российская Федерация владеет контрольным пакетом акций. Существенных изменений в структуре владельцев и

держателей акционерного капитала в течение 2015 года не произошло.

По состоянию на 31.12.2015 в распоряжении Группы

находилось 21 786 611 933 штук акций РусГидро. В распоряжении Общества собственные акции отсутствуют. Общество не размещало акции в 2015 году.

#### Общее количество лиц, имевших право на участие в общем собрании акционеров эмитента

4 кв. 2014	1 кв. 2015	2 кв. 2015	3 кв. 2015	4 кв. 2015
351 730	351 730	347 816	347 817	347 603

Источник: Ежеквартальный отчет

### 2.6.3. ОБРАЩЕНИЕ ЦЕННЫХ БУМАГ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Акции ПАО «РусГидро» включены в котировальный список первого уровня и торгуются на Фондовой бирже ММВБ под тикером HYDR с 2008 года, а с марта 2013 года акции Компании одними из первых на российской

фондовом рынке допущены к торгам в системе T+2 с частичным обеспечением и отложенным исполнением сделок. Акции Компании являются компонентами важнейших индексов фондового рынка как россий-

ских, таких как ММВБ, РТС, ММВБ Power, РТС- Электроэнергетика, MICEX BMI, индекса акций компаний государственного участия (SCI) ММВБ, так и международных: MSCI Russia, FTSE All World Emerging Europe.

#### Динамика стоимости акций компании и объем торгов, 2015 год



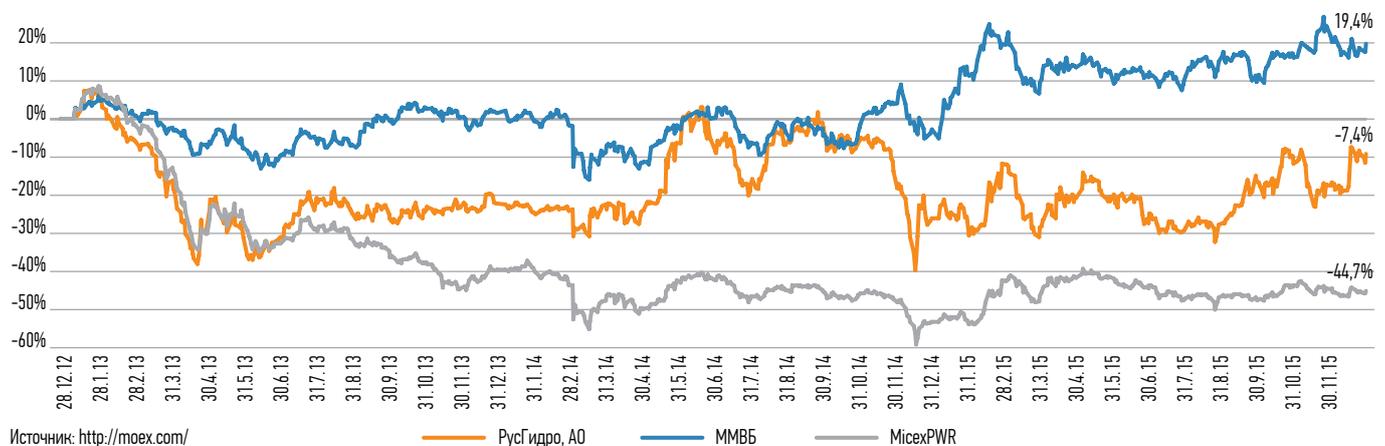


### Итоги торгов акциями на фондовом рынке

	2013	2014	2015
Режим торгов	T+2	T+Акции и ДР	T+Акции и ДР
Валюта торгов		RUB	
Максимальная цена сделки	0,7920	0,755	0,679
Минимальная цена сделки	0,4537	0,441	0,4955
Цена сделки на конец года	0,5675	0,5415	0,6790
Объем торгов	181 млрд	130 млрд	116 млрд

Источник: <http://moex.com/>

### Динамика котировок акций РусГидро по сравнению с ключевыми индексами за 2013–2015 гг.



За период с 2013 по 2015 год стоимость акций РусГидро снизилась на 7 %, индекс ММВБ вырос на 19 %, отраслевой индикатор ММВБ Электроэнергетика потерял 45 %.

Ключевые факторы, оказывавшие влияние на ди-

намику котировок акций РусГидро в отчетном году:

- проблемы российской экономики, ослабление рубля, рост инфляции;
- изменение отношений глобальных инвесторов к развивающимся рынкам;
- действия Правительства РФ по ограничению тем-

пов роста цен на электроэнергию;

- итоги КОМ, динамика цен на электроэнергию на РСВ;
- ввод новых мощностей, в том числе в рамках ДПМ;
- либерализация продажи мощности сибирских ГЭС;
- разработка сценариев решения проблемы финансовой устойчивости ПАО «РАО ЭС Востока».

#### 2013

В 2013 году индекс ММВБ демонстрировал боковую динамику, прибавив 2 % на фоне замедления темпов роста экономики России, а также оттока средств иностранных инвесторов с развивающихся рынков. Индекс ММВБ Электроэнергетика упал на 40 % под давлением решений Правительства РФ, связанных с ограничением темпов роста цен на электроэнергию. Акции РусГидро в первом полугодии снижавшиеся вместе с сектором, во втором полугодии демонстрировали более сильную динамику на фоне хороших операционных и финансовых результатов, снизившись по итогам года на 23 %.

#### 2014

В 2014 году индекс ММВБ потерял 7 %, индекс ММВБ Электроэнергетика снизился на 23 %, акции РусГидро — на 5 %. Основными негативными факторами для российского рынка стали резкое снижение цен на нефть во втором полугодии и экономические санкции западных стран в отношении России. Опережающие по сравнению с индексом ММВБ темпы снижения отраслевого индикатора были обусловлены низкой инвестиционной привлекательностью компаний сектора на фоне сдерживающей тарифной политики, включая нулевую индексацию тарифов в 2014 году. Поддержку акциям РусГидро, рост которых в течение года достигал 31 %, оказал ряд факторов, включая либерализацию рынка мощности сибирских ГЭС, позитивные для Компании результаты КОМ-2015, рост цен на электроэнергию во второй ценовой зоне во втором полугодии.

#### 2015

В 2015 году индекс ММВБ прибавил 26 %, индекс ММВБ Электроэнергетика — 18 %, акции РусГидро выросли на 25 %. Поддержку российскому рынку в целом оказывали улучшение отношения глобальных инвесторов к активам развивающихся рынков на фоне сохранения мягкой монетарной политики ведущих мировых центробанков и ожидания восстановления российской экономики в среднесрочной перспективе. Дополнительным позитивом для акций РусГидро стали продолжение либерализации продажи мощности сибирских ГЭС, итоги КОМ, рост цен на электроэнергию во второй ценовой зоне, ввод Компанией новых мощностей, а также действия Компании по улучшению финансового профиля ПАО ЭС Востока.

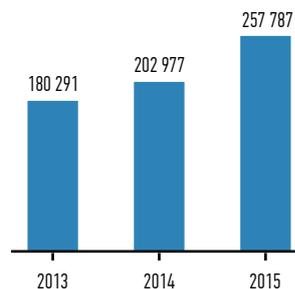


### Рыночные мультипликаторы Компании\*

	2013	2014	2015
P/E	8,6	8,4	9,5
P/S	0,6	0,6	0,7
EV/EBITDA	5,6	6,7	7,9
P/BV	0,2	0,2	0,3

\* Расчет произведен в соответствии с отчетностью МСФО

### Капитализация Компании, млн рублей



Источник: <http://moex.com/>

## 2.6.4. ОБРАЩЕНИЕ ЦЕННЫХ БУМАГ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

По состоянию на 31.12.2015 в обращении находятся 224 417 076 депозитарных расписок на 22 441 707 600 обыкновенных акций, что составляет 5,8 % от размера обыкновенных акций Компании.

### Этапы развития программы депозитарных расписок

ИЮНЬ 2008	ИЮЛЬ 2009	АВГУСТ 2009	АВГУСТ 2010	АПРЕЛЬ 2014
ЗАПУСК ПРОГРАММЫ ГДР 144А	НАЧАЛО ТОРГОВ ГДР НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ В СЕКТОРЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КНИГИ ЗАЯВОК (IOB)	ЗАПУСК ПРОГРАММЫ АДР 1 УРОВНЯ И КОНВЕРТАЦИЯ ПРОГРАММЫ ГДР ПО ПОЛОЖЕНИЮ S В ПРОГРАММУ АДР	НАЧАЛО ТОРГОВ ДЕПОЗИТАРНЫМИ РАСПИСКАМИ В США НА ТОРГОВОЙ ПЛОЩАДКЕ ОТСОХ В ВЫСШЕМ СЕКТОРЕ ВНЕБИРЖЕВОГО РЫНКА INTERNATIONAL PREMIER	ДЕПОЗИТАРНЫЕ РАСПИСКИ НА АКЦИИ РУСГИДРО ДОПУЩЕНЫ К ОПЕРАЦИЯМ БИРЖЕВОГО РЕПО НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ

### Программы депозитарных расписок

Тип программы	Дата запуска программы	Банк-Депозитарий	Соотношение	Тикер	Номер CUSI-center	Максимально возможный объем программы, ед.	Торговые площадки
GDR по Правилу 144А	17.06.2008	The Bank of New York Mellon	1 GDR = 100 обыкновенных акций	HYDR	782183503	832 131 000	London Stock Exchange (Main Market – IOB)
ADR 1-го уровня	07.08.2009	The Bank of New York Mellon	1 ADR = 100 обыкновенных акций	HYDR	782183404		OTCQX

### Итоги торгов депозитарными расписками Компании на LSE

	2013	2014	2015
Тикер		HYDR	
Валюта торгов		USD	
Максимальная цена сделки	2,610	2,151	1,305
Минимальная цена сделки	1,366	0,736	0,697
Цена сделки на конец года	1,726	0,932	0,956
Объем торгов	473 млн	293 млн	182 млн

Источник: Bloomberg



**Динамика и объем торгов ADR РусГидро**

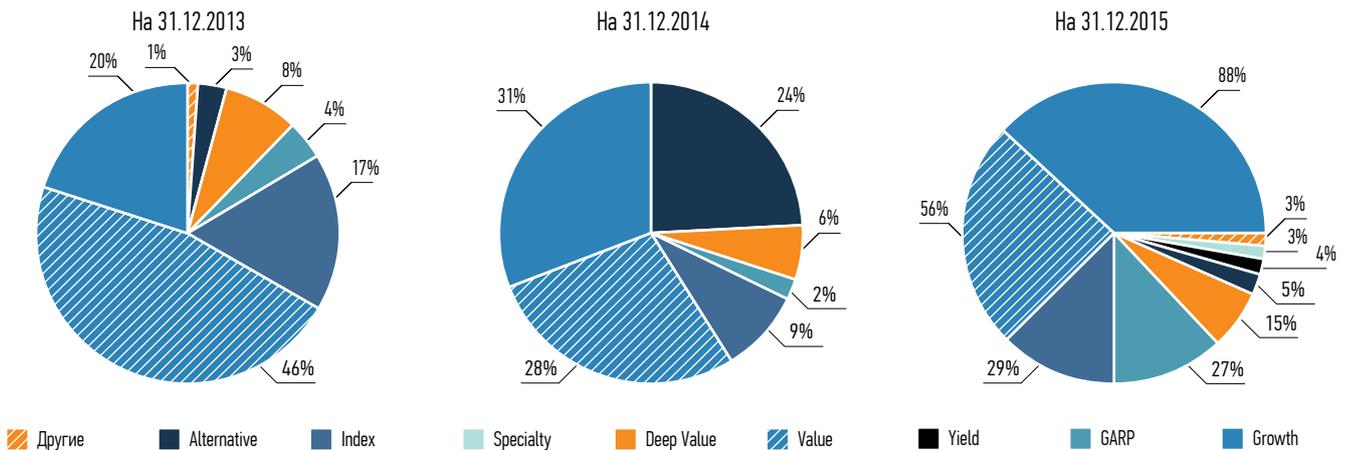


Анализ структуры держателей депозитарных расписок Компании на протяжении последних трех лет показывает значительную долю инвесторов, придерживающихся стратегии инвестирования Value (стоимости) и Growth

(роста). В 2015 году значительно увеличилось количество инвесторов с активной стратегией Growth at Reasonable Price (GARP), также заметен рост количества инвесторов со стратегией (Index). Анализ структуры держателей

депозитарных расписок по географическому признаку показывает, что основными их держателями являются инвесторы из США и Великобритании, также в 2015 году увеличилось количество инвесторов из Германии.

**Распределение держателей депозитарных расписок по стратегии инвестирования**



Источник: Банк Депозитарий – The Bank of New York Mellon.

**Распределение держателей депозитарных расписок по географическому признаку**



Источник: Банк Депозитарий – The Bank of New York Mellon.



## 2.6.5. ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

Основной целью дивидендной политики Компании является обеспечение стратегического развития ПАО «РусГидро» и роста благосостояния ее акционеров через установление оптимального баланса между выплатами дивидендов акционерам и капитализацией прибыли.

Для обеспечения прозрачности при определении размера дивидендов и их выплат в ПАО «РусГидро»

действует Положение о дивидендной политике. Совет директоров подготавливает рекомендации в отношении размера дивиденда для утверждения Общим собранием акционеров, ориентируясь на показатель чистой прибыли, определенный в соответствии с консолидированной финансовой отчетностью Группы РусГидро по международным стандартам финансовой отчетности и Российскими стандартами

бухгалтерского учета, а также потребностью Компании в финансировании инвестиционной программы. На выплату годовых дивидендов может быть направлено не менее 5 % от величины прибыли за период, определенной в консолидированной финансовой отчетности Группы РусГидро по МСФО. Подробнее на сайте RusHydro.ru в разделе Акционерам и инвесторам / Дивиденды.

### 2.6.5.1. ОТЧЕТ О ВЫПЛАТЕ ОБЪЯВЛЕННЫХ (НАЧИСЛЕННЫХ) ДИВИДЕНДОВ ПО АКЦИЯМ КОМПАНИИ ЗА 2014 ГОД

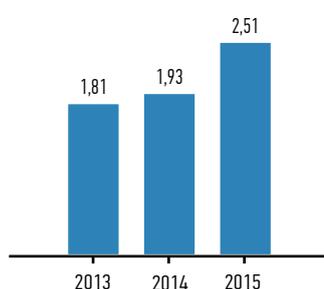
По решению годового Общего собрания акционеров от 26.06.2015 на выплату дивидендов за 2014 год было направлено 6 032 750 000 рублей (порядка 20 % от чистой прибыли по РСБУ или 25 % от прибыли Группы РусГидро по МСФО), что примерно на 15 % больше, чем по итогам 2013 года. Выплаты осуществлены в полном объеме всем лицам, зарегистрированным в реестре акционеров, за исключением

22 298 396,28 рублей, которые не были выплачены по не зависящим от Компании причинам: отсутствие или некорректность адреса регистрации и почтового адреса; некорректность банковских реквизитов получателей дохода, указавших в анкете (заявлении), предоставленных регистратору, способ выплаты

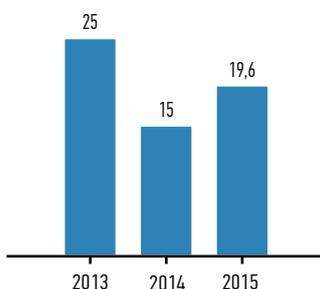
«банковский перевод».

Компания исполнила обязательства по перечислению дивидендов в федеральный бюджет в полном объеме — на сумму 4 032 108 851,94 рублей. Задолженность по выплате дивидендов перед федеральным бюджетом отсутствует.

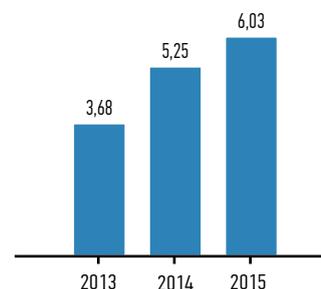
Дивидендная доходность  
акций компании, %



Доля чистой прибыли по РСБУ,  
направленной на выплату дивидендов, %



Сумма, направленная на выплату  
дивидендов, млрд рублей



### Дивидендная история

Отчетный период, за который выплачивались дивиденды по акциям	Общий размер объявленных (начисленных) дивидендов, тыс. рублей	Размер объявленных дивидендов в расчете на одну акцию, рублей
9 месяцев 2005 года	27 889	0,000268289
2005 год	565 695	0,005441922
I квартал 2006 года	223 600	0,002151
I полугодие 2006 года	110 588	0,00106384
9 месяцев 2006 года	1 146 504	0,005739439
I квартал 2007 год	1 119 000	0,00793872
2010 год	2 496 867	0,00860091
2011 год	2 500 000	0,00789317
2012 год	3 675 573	0,00955606
2013 год	5 248 250	0,01358751
2014 год	6 032 750	0,01561855



## 2.6.6. ОБЛИГАЦИИ

По состоянию на 31.12.2015 в обращении находятся восемь выпусков облигаций ПАО «РусГидро» общим номинальным объемом 60 млрд рублей. В конце 2015 года погашен имеющийся выпуск еврооблигаций номинальным объемом 20 млрд рублей.

### Основные параметры выпусков облигаций

Общие параметры выпусков			Облигации серии 09	Биржевые облигации серий БО-П01, БО-П02, БО-П03	Облигации серии 01 и 02	Облигации серии 07 и 08
Тип облигаций	Документарные процентные неконвертируемые на предъявителя с обязательным централизованным хранением	Гос. регистрационный номер	4-09-55038-E	4B02-01-55038-E-001P 4B02-02-55038-E-001P 4B02-03-55038-E-001P	4-01-55038-E 4-02-55038-E	4-07-55038-E 4-08-55038-E
Номинал	1 000 рублей	Дата регистрации	27.12.2012	03.07.2015	23.09.2010	27.12.2012
Номинальный объем каждого выпуска	Серия 09 – 10 млрд. рублей; Серии БО-П01, БО-П02, БО-П03 – по 5 млрд. рублей каждый	Дата размещения	28.04.2015	08.07.2015	25.04.2011	13.02.2018
		Дата оферты	26.10.2017	-	22.04.2016	12.02.2018
	Серия 01 – 10 млрд. рублей; Серия 02 – 5 млрд. рублей; Серия 07 – 10 млрд. рублей; Серия 08 – 10 млрд. рублей	Дата погашения	15.04.2025	04.07.2018	12.04.2021	02.02.2023
Цена размещения	100 %	Ставка купона	1-5 купоны – 12,75 % годовых, 6-20 купоны – ставку определяет эмитент	1-6 купоны – 11,85 % годовых	1-10 купоны – 8 % годовых, 11-20 купоны – ставку определяет эмитент	1-10 купоны – 8,5 % годовых, 11-20 купоны – ставку определяет эмитент
Способ размещения	Открытая подписка, букбилдинг	Доходность первичного размещения	13,16 %	12,20 %	8,16 %	8,68 %
Периодичность выплаты купона	2 раза в год	Доходность по цене последней сделки на дату 30.12.2015, % годовых	Серия 09 – 11,44 %	Серия БО-П01 – 12,2 % Серия БО-П02 – 12,2 % Серия БО-П03 – 12,2 %	Серия 01 – 10,36 %; Серия 02 – 16,47 %	Серия 07 – 13,31 %; Серия 08 – 10,69 %

### Кредитные рейтинги Fitch Ratings по облигациям ПАО «РусГидро»

Дата присвоения (подтверждения)	Значение кредитного рейтинга
21.01.2015	Fitch Ratings подтвердило приоритетный необеспеченный рейтинг по рублевым облигациям ПАО «РусГидро» (серии 07 и 08) на уровне «BB+».
30.04.2015	Fitch Ratings присвоило рублевым облигациям ПАО «РусГидро» (серия 09) приоритетный необеспеченный рейтинг на уровне «BB+».
09.07.2015	Fitch Ratings присвоило рублевым облигациям ПАО «РусГидро» (биржевые облигации серий БО-П01, БО-П02 и БО-П03) приоритетный необеспеченный рейтинг на уровне «BB+».



**Андрей Казаченков**

член Правления,  
первый заместитель Генерального директора

***- Как наращивается финансовый капитал Компании?***

- Мы должны иметь стабильную прибыль в долгосрочной перспективе — это основная часть финансового капитала Группы РусГидро. В этом плане основным драйвером формирования финансового капитала является эффективная операционная деятельность. Поэтому мы реализуем ряд программ по повышению эффективности операционной и инвестиционной деятельности, а также работаем над снижением издержек и в целом повышением эффективности деятельности Холдинга ПАО ЭС Востока. Мы должны соответствовать требованиям времени по экономическим условиям, должны сокращать неэффективные затраты в рамках решения поставленных Руководством страны задач.

Кроме того, мы привлекаем капитал из внешних источников финансирования. Компания реализует свою политику на долговом рынке. Мы размещаем облигационные займы в разных формах, являясь одним из наиболее надежных и эффективных заемщиков на российском финансовом рынке. Возможно и привлечение стратегических инвесторов в капитал РусГидро по решению государства. Мы государственная компания и в части формирования долгосрочной структуры капитала Группы ориентируемся на решение государственных задач.

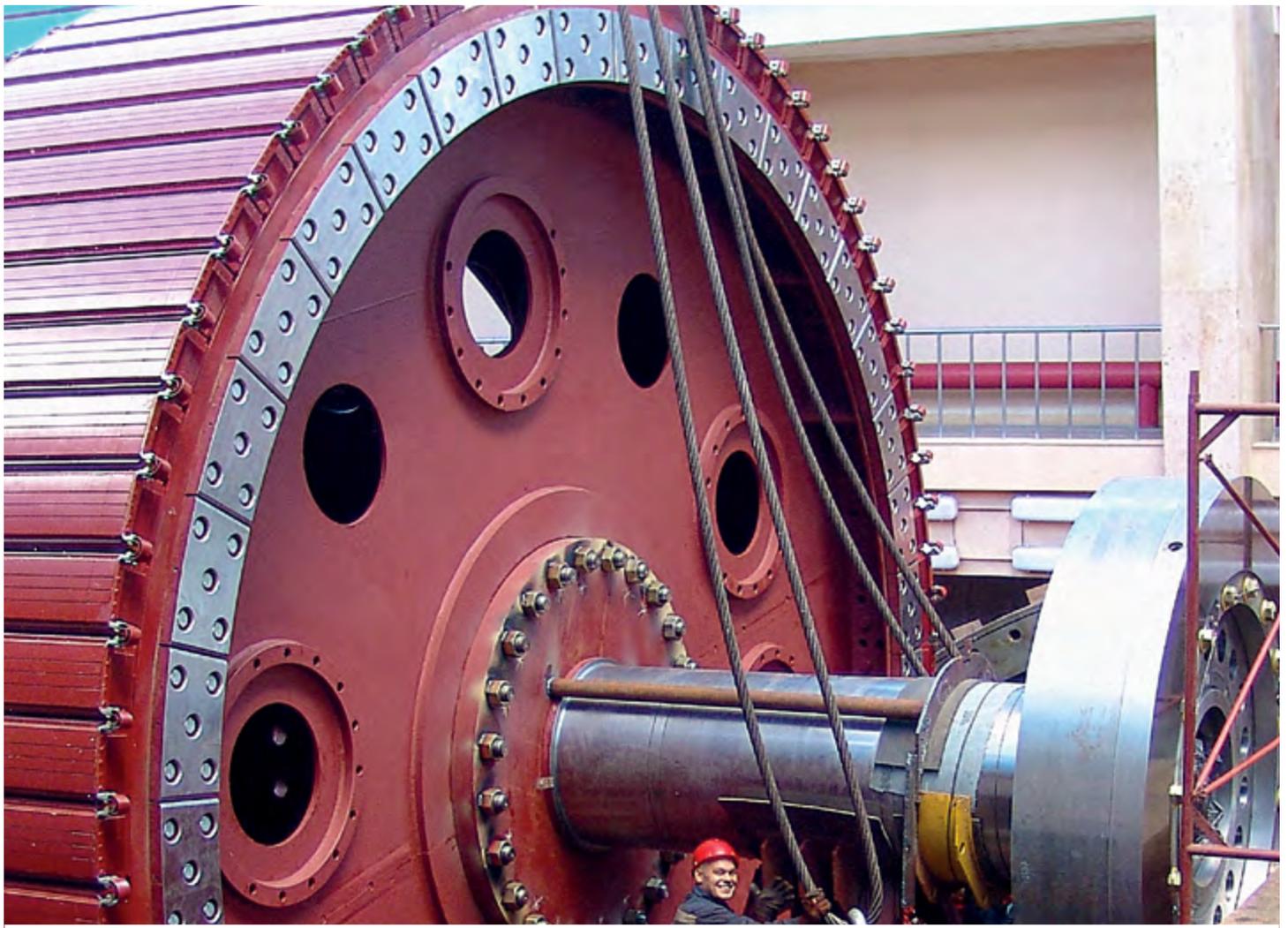
***- В конце 2015 года в компании частично сменилась управленческая команда. На что делает ставки обновленная команда?***

- На надежность и безопасность производственной деятельности, повышение ее операционной эффективности, рациональное распределение ресурсов Компании, в том числе уход от непрофильных видов деятельности. Если коротко — мы ориентируемся на результат.

Кризисная ситуация прошлого года сказалась на всех участниках экономической деятельности, в том числе и на РусГидро. Для нас кризис — это возможность стать сильнее, стать конкурентоспособнее, в сложные времена подготовить основания для следующих шагов. Для нас это особенно важно, ведь электроэнергетика это не только вопрос надежного текущего энергообеспечения, это вопрос энергобезопасности в будущем и шире — это инфраструктура развития регионов и страны в целом.

***- Какой Вы видите Группу РусГидро через 10 лет?***

- Это лидер российской электроэнергетики. Базовая компания для российской экономики и для энергетической отрасли. Компания, которая работает на принципах прозрачности и эффективности. Компания, которая работает в интересах акционеров, партнеров, потребителей и общества в целом.



03

ПАО «РУСГИДРО»

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2015

ОБЗОР БИЗНЕСА

**1,89** МЛРД РУБ. – ЭФФЕКТ ОТ СНИЖЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ В 2015 ГОДУ



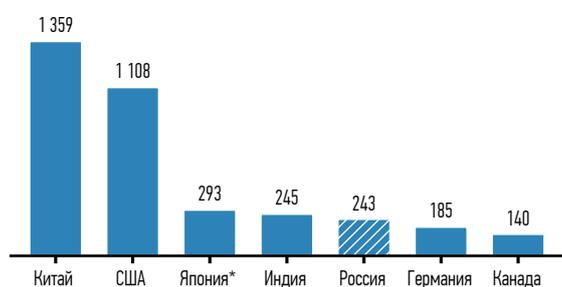


## 3.1. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



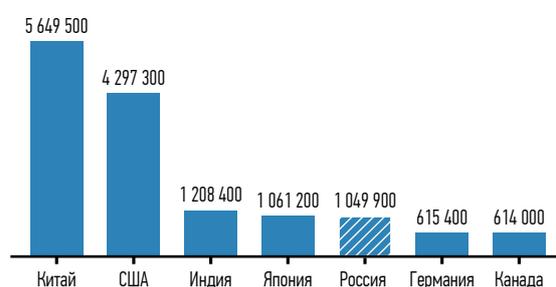
## 3.2. ОБЗОР РЫНКА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И МОЩНОСТИ

### 3.2.1. ОБЩАЯ УСТАНОВЛЕННАЯ МОЩНОСТЬ И ВЫРАБОТКА ГЕНЕРАЦИИ В РОССИИ И МИРЕ



\*Данные за 2012 год

Источник: Министерство энергетики РФ, Eia, Cia (The World Factbook), Ministry of statistics and programme implementation government of India (Energy statistics 2015), Fraunhofer ISE, Presentation «China's Role in Global Emissions», NEB (Canada)



Источник: BP Statistical Review of World Energy 2015, Министерство энергетики РФ

По установленным мощностям и объемам производства Россия занимает пятое место в мире.

Установленная мощность электростанций ЕЭС России на 31.12.2015 составила 235 305,56 МВт, что на 1,2 % выше значения 2014 года (232 451,81 МВт). Увеличение установленной мощности электростанций состав-

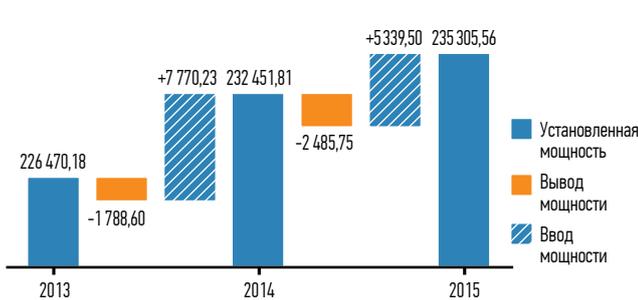
вило 5 027 МВт (7 694,83 МВт в 2014 году), включая:

- ввод новой мощности на электростанциях ЕЭС России с учетом электростанций промышленных предприятий составил 4 710,0 МВт (7 296,31 МВт в 2014 году);

- увеличение установленной мощности действующего генерирующего оборудования за счет его модернизации – на 317,0 МВт (398,53 МВт в 2014 году), генерирующее оборудование электростанций ЕЭС России суммарной мощностью 2 357,25 МВт (1 762,6 МВт в 2014 году).



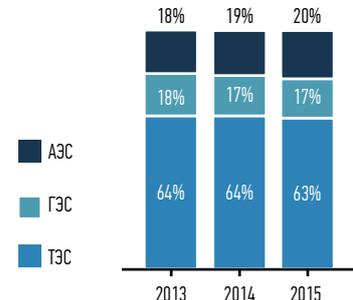
**Установленная мощность электростанций ЭЭС России, МВт**



**Структура установленной мощности электростанций ЭЭС России, %**



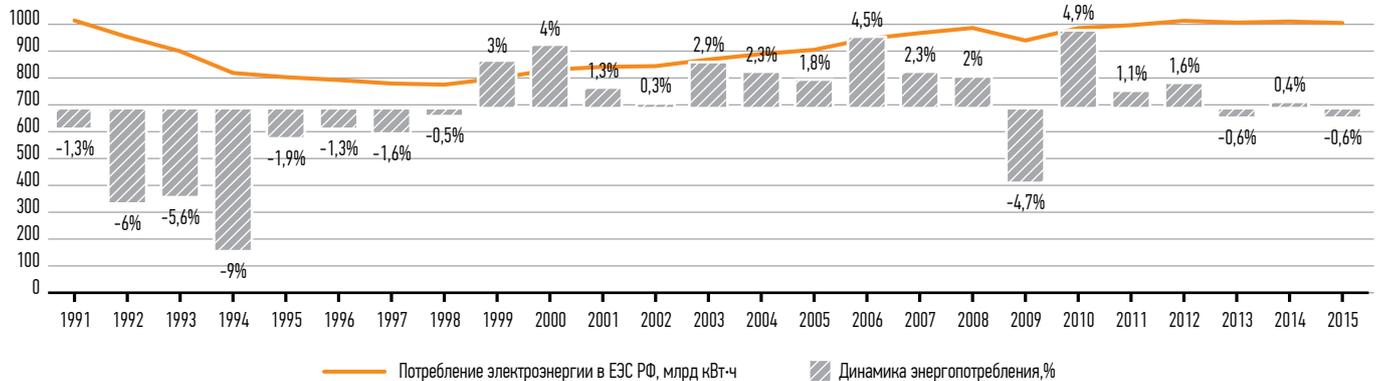
**Структура выработки электроэнергии по типам электростанций ЭЭС России, %**



Источник: СО ЭЭС

В 2015 году потребление электроэнергии в ЭЭС России упало на 0,6 % и составило 1 008,25 млрд (1 013,86 млрд кВт·ч в 2014 году).

**Динамика энергопотребления, 1991-2015 гг.**



Выработка электроэнергии электростанциями ЭЭС России выросла на 0,2% и достигла 1 026,88 млрд кВт·ч (1 024,9 млрд кВт·ч в 2014 году).

**3.2.2. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**

**Ключевые конкурентные преимущества РусГидро**

<b>Экологичность</b>	Основным сегментом деятельности является гидроэнергетика, также РусГидро активно участвует в развитии других возобновляемых источников энергии, использование которых позволяет снижать выбросы в атмосферу углекислого газа и сохранять запасы полезных ископаемых.
<b>Гибкость</b>	Гидроэнергетика является единственной отраслью электроэнергетики, способной в случае экстренной необходимости оперативно увеличить или сократить объемы производства электроэнергии, покрывая пиковые нагрузки или профицит мощностей.
<b>Независимость</b>	Выработка электроэнергии посредством использования водных ресурсов не зависит от использования углеводородного сырья, как следствие – деятельность Группы в целом характеризуется высокой прогнозируемостью себестоимости производства электроэнергии.
<b>Социальная роль</b>	Гидроэнергетика несет важную социальную нагрузку: водохранилища ГЭС являются источником воды для хозяйственно-питьевых нужд, стимулируя развитие сельского хозяйства и транспорта. Также ГЭС являются крупнейшими работодателями регионов.

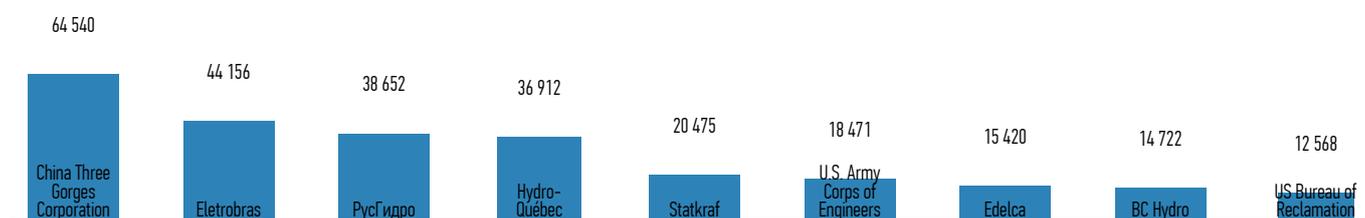
Группа РусГидро управляет большинством гидроэнергетических мощностей России и активно участвует в популяризации возобновляемых источников энергии. При этом Группа понимает важность возложенных на нее задач, стремясь к постоянному развитию операционной деятельности, участвуя в технологическом и экологическом прогрессе России и осознывая высокую социаль-

ную ответственность своей работы. На текущий момент Группа объединяет 400 объектов электроэнергетики, в числе которых 71 гидроэлектростанция, единственная в России приливная электростанция Кислогубская ПЭС, три геотермальные электростанции, обеспечивающие свыше 90 % производства электроэнергии данным способом в стране, ТЭС и бытовые мощности.

Совокупность активов делает Группу РусГидро уникальной в мировом масштабе электрогенерирующей компанией, занимающей 3-е место среди мировых гидроэнергетических корпораций по установленной мощности.



### Установленная мощность крупнейших мировых компаний-аналогов, ГВт



Источник: данные компаний, ПАО «РусГидро»

Все крупнейшие производители гидроэнергии в мире контролируются государствами соответствующих стран, что обусловлено стратегической важностью гидроэлектроэнергетики. В сравнении с мировыми аналогами деятельность Группы РусГидро характеризуется сложнейшими климатическими и ландшафтными условиями, а также широкой географией работы. Активы Группы расположены по

всей территории России — от Мурманской области до Приморского края, от Чукотского АО до Республики Дагестан. Помимо этого, Группа осуществляет деятельность на международном рынке, управляя Севано-Разданским каскадом ГЭС в Армении. Непрерывная надежная и безопасная работа инфраструктурных объектов, жизненно важных для страны и разделяемых десятками тысяч километров, является

сложнейшей задачей, которую сотрудники Группы успешно решают, стремясь к реализации Миссии и Стратегических целей РусГидро.

Группа РусГидро, реализовав масштабную инвестиционную программу, нарастила установленную мощность своих генерирующих активов более чем в полтора раза.

#### 3.2.2.1. КОНКУРЕНТЫ НА РЫНКЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ РФ

Большая часть генерирующих активов России сосредоточена в нескольких крупных холдинговых компаниях.

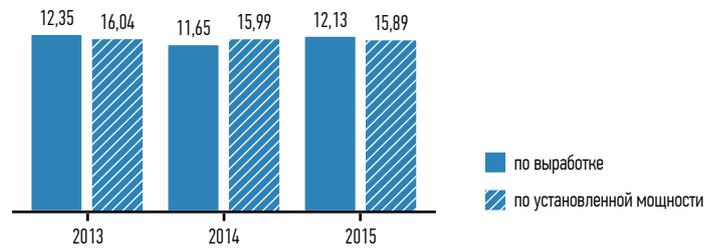
#### Основные конкуренты ПАО «РусГидро»

№	Холдинговая компания	Генерирующие компании, входящие в холдинг	№	Холдинговая компания	Генерирующие компании, входящие в холдинг
1	Госкорпорация «Росатом»	АО «Концерн Росэнергоатом» ПАО «ППГХО» АО «СХК» ЗАО «ВетроОГК»	8	ООО «Сибирская генерирующая компания» (АО «СУЭК»)	ОАО «Кузбассэнерго» (ОАО «ТГК 12») АО «Енисейская ТГК (ТГК 13)» АО «Красноярская ТЭЦ-1» АО «Канская ТЭЦ» АО «Назаровская ГРЭС» АО «Кемеровская генерация» АО «Барнаульская ТЭЦ-3» АО «Барнаульская генерация» АО «Кузнецкая ТЭЦ» АО «Ново-Кемеровская ТЭЦ»
2	ПАО «Интер РАО»	АО «ИНТЕР РАО Электрогенерация» (включая активы бывших ОАО «ОГК-1» и ОАО «ОГК-3») АО «ТГК-11» ООО «Башкирская генерирующая компания»	9	ПАО «ЛУКОЙЛ»	ООО «ЛУКОЙЛ-Кубаньэнерго» ООО «ЛУКОЙЛ-Ростовэнерго» ООО «ЛУКОЙЛ-Астраханьэнерго» ООО «ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго» ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго» ООО «ЛУКОЙЛ-Ставропольэнерго»
3	АО «ЕвроСибЭнерго»	ПАО «Иркутскэнерго» ПАО «Красноярская ГЭС» ООО «Автомобильная ТЭЦ» АО «ЭнСер» ООО «Новокозловская ТЭЦ»	10	ООО «RU-COM»	АО «СИБЭКО» (бывшее ЗАО «Новосибирскэнерго») АО «Бийскэнерго»
4	ООО «Газпром энергохолдинг»	ОАО «ТГК-1» ПАО «Мосэнерго» ПАО «ОГК-2» (включает активы бывших ОАО «ОГК-2» и ОАО «ОГК-6») ПАО «МОЭК»	11	Группа «Синтез»	ОАО «ТГК-2»
5	ПАО «Т Плюс» (КЭС)	ОАО «ТГК-5» ОАО «ТГК-6» ОАО «ТГК-7» (ОАО «Волжская ТГК») ОАО «ТГК-9»	12	Группа «Онэксим»	ПАО «Квадра» (ТГК-4) ООО «Щекинская ГРЭС» Курская ТЭЦ-4
6	ОАО «Е.ON Россия»	ОАО «ОГК-4»	13	ОАО «Фортум»	ОАО «Фортум» (ТГК-10)
7	ПАО «Энел Россия»	ОАО «ОГК-5»	14	ОАО «РЖД»	ПАО «ТГК-14»
			15	ОАО «ТАИФ»	ОАО «ТГК-16»



Основными конкурентами Группы РусГидро на рынке электрогенерации являются независимые российские энергокомпании, образовавшиеся в результате реформы ПАО «ЕЭС России». Группа считает использование возобновляемых источников энергии приоритетом своей деятельности и стабильно наращивает установленную мощность генерации за счет строительства новых электростанций и ввода в действие новых энергогенерирующих мощностей.

*Рыночные доли Группы по установленной мощности и выработке электроэнергии в России\*, %*

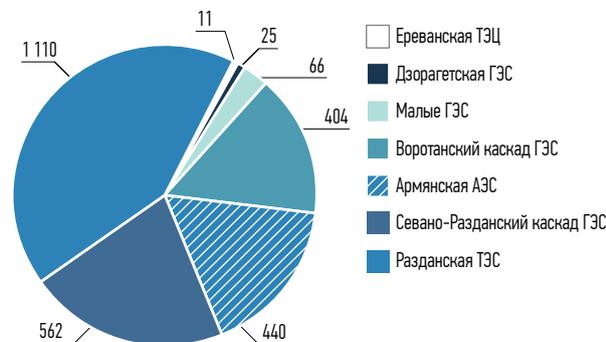


\* Данные отражают соотношение выработки и мощности группы ПАО «РусГидро» с выработкой и мощностью в Российской Федерации (по данным Минэнерго России)

### 3.2.2.2. КОНКУРЕНТЫ НА РЫНКЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ АРМЕНИИ

В 2011 году ПАО «РусГидро» приобрело 90 % акций Севано-Разданского каскада ГЭС суммарной мощностью 562 МВт в Республике Армения. Тем самым, выйдя на рынок электроэнергетики Армении, ПАО «РусГидро» заняла существенную долю рынка.

*Установленная мощность игроков на рынке Республики Армения, МВт*



### 3.2.3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПАО «РУСГИДРО»

В соответствии со Схемой и программой развития Единой энергетической системы России на 2015-2021 гг., утвержденной Приказом Министерства энергетики РФ от 09.09.2015 № 627, на основании анализа Инвестиционной программы и бизнес-плана ПАО «РусГидро», а также по итогам анализа данных об инвестиционных планах иных субъектов электроэнергетики Российской Федерации, ожидается, что:

- доля выработки генерирующих объектов, входящих в Группу РусГидро, в общем потреблении РФ в период до 2019 года будет стабильно расти с 12,13 % в 2015 году до ~ 13 % в 2019 году;
- доля установленной мощности электростанций Группы РусГидро в установленной мощности электростанций РФ вырастет с 15,89 % в 2015 году до 16,9 % в 2019 году.



## 3.3. ТАРИФНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

### 3.3.1. СТРУКТУРА РЫНКА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И МОЩНОСТИ

Рынок электроэнергии и мощности в Российской Федерации разделен на оптовый (ОРЭМ) и розничные (РРЭМ) рынки. Согласно требованиям законодательства все станции, установленной мощностью свыше 25 МВт, осуществляют продажу электроэнергии только на ОРЭМ. Станции мощностью 5 - 25 МВт работают по выбору: на ОРЭМ или РРЭ.

На оптовом рынке электроэнергии и мощности продавцами и покупателями являются генерирующие компании и энергосбытовые организации, крупные потребители электрической энергии, гарантирующие поставщики, получившие статус субъектов оптового рынка, совет рынка, коммерческий оператор и иные организации, обеспечивающие функционирование коммерческой инфраструктуры оптового рынка, организации, обеспечивающие функционирование технологической инфраструктуры оптового рынка (организация по управлению единой национальной (общероссийской) электрической сетью, системный оператор).

Оптовый рынок электроэнергии и мощности делится на ценовые зоны. В первую ценовую зону входят территории европейской части России и Урала, во

вторую – Сибирь. В неценовых зонах (Архангельская и Калининградская области, Республика Коми, регионы Дальнего Востока) оптовая торговля электрической энергией (мощностью) осуществляется по регулируемым ценам (тарифам).

#### Ценовые и неценовые зоны ОРЭМ



1 – Первая ценовая зона.

2 – Вторая ценовая зона.

3, 4, 5 – Неценовые зоны, в которых по технологическим причинам организация рыночных отношений в электроэнергетике пока невозможна, реализация электроэнергии и мощности на оптовом рынке осуществляется по регулируемым тарифам.

Почти все станции ПАО «РусГидро» являются субъектами ОРЭМ.

### 3.3.2. СТРУКТУРА ОПТОВОГО РЫНКА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И МОЩНОСТИ

#### Сектора регулируемого и нерегулируемого рынка электроэнергии и мощности

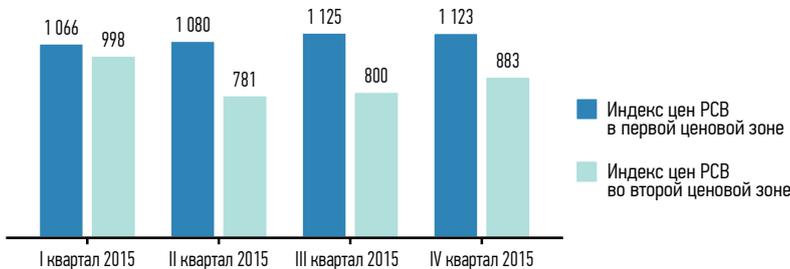
		объекты ДПМ	ГЭС не объекты ДПМ	1 ценовая зона	2 ценовая зона	неценовая зона
Электроэнергия	РД	Тариф	Тариф	Тариф	Тариф	
	4-ст. договоры					Тариф
	РСВ	Свободный сектор ОРЭ				
	СДЭМ					
СДД					ОРЭ	
Мощность	РД		Тариф	Тариф	Тариф	
	4-ст. договоры					Тариф
	КОМ		ОРЭ	ОРЭ	ОРЭ	
	ДПМ	ОРЭ				
	СДЭМ		ОРЭ	ОРЭ	ОРЭ	

На оптовом рынке электроэнергии и мощности существует несколько секторов, различающихся условиями заключения сделок и сроками поставки: Регулируемые договоры (РД), Четырехсторонние договоры (ЧСД), Рынок на сутки вперед (РСВ), Свободные договоры купли-продажи электроэнергии и мощности (СДЭМ), Свободные двусторонние договоры (СДД), Конкурентный отбор мощности (КОМ), Договоры о предоставлении мощности (ДПМ).



### 3.3.2.1. ДИНАМИКА ЦЕН НА ОПТОВОМ РЫНКЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И МОЩНОСТИ

#### Индекс равновесных цен на покупку электроэнергии в 1-й и 2-й ценовой зоне, рублей/МВт·ч



Информация подготовлена на основании данных Ассоциации НП «Совет Рынка»

В 2015 году средневзвешенный индекс равновесных цен на электроэнергию в Европейской части РФ и на Урале (1-я ЦЗ) вырос на 5,3 % (в 2014 индекс вырос на 3,4 %), достигнув 1 123 рублей/ МВт·ч. В Сибири (2-я ЦЗ) средневзвешенный индекс равновесных цен поднялся на 11,9 % — с 788,9 до 883 рублей/ МВт·ч.

#### Индекс равновесных цен на покупку электроэнергии в 1-й ценовой зоне, руб./МВт·ч

1 квартал 2015	2 квартал 2015	3 квартал 2015	4 квартал 2015
<p>Сохранение значения индекса цен РСВ в первом квартале 2015 года на уровне значения четвертого квартала 2014 года (1 066 рублей/МВт·ч) обусловлено:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>увеличением параметра kPrice на 3,1 %,</li> <li>увеличением объемов выработки АЭС, ГЭС и объемов планового почасового производства электроэнергии на ПГУ ТЭС/ГРЭС, введенных в рамках ДПМ (кроме модернизации), а также на новых ПГУ, введенных не по ДПМ на 9,9 %.</li> </ul>	<p>Незначительный рост индекса во втором квартале 2015 года на 1,1 % до 1 080 рублей/МВт·ч обусловлен снижением объемов выработки АЭС, ГЭС и объемов планового почасового производства электроэнергии на ПГУ ТЭС/ГРЭС, введенных в рамках ДПМ (кроме модернизации), а также на новых ПГУ, введенных не по ДПМ, на 7,6 % и снижением параметра kPrice на 19,6 %.</p>	<p>Рост индекса в третьем квартале 2015 года на 4,2 % до 1 125 рублей/МВт·ч обусловлен повышением тарифа на газ на 7,5 % и снижением параметра kPrice на 6,7 %, оказавшего сдерживающее влияние на рост индекса.</p>	<p>Незначительное снижение значения индекса цен РСВ в четвертом квартале 2015 года (-0,2 % к третьему кварталу 2015 года) обусловлено увеличением (+6,2 % к третьему кварталу 2015 года) объемов выработки АЭС, ГЭС и объемов планового почасового производства электроэнергии на ПГУ ТЭС/ГРЭС, введенных в рамках ДПМ (кроме модернизации), а также на новых ПГУ, введенных не по ДПМ.</p>

#### Индекс равновесных цен на покупку электроэнергии в 2-й ценовой зоне, руб./МВт·ч

1 квартал 2015	2 квартал 2015	3 квартал 2015	4 квартал 2015
<p>Рост индекса в первом квартале 2015 года на 5,4 % до 998 руб./МВт·ч объясняется увеличением коэффициента kPrice на 3,7 % и снижением среднечасовой выработки ГЭС Иркутской области на 7,4 %.</p>	<p>Снижение индекса во втором квартале 2015 года на 21,4 % до 781 рубля/МВт·ч обусловлено увеличением доли суммарного объема планового почасового производства ГЭС в суммарном объеме планового почасового производства в ГПП генерации на 47,3 % и снижением параметра kPrice на 32,8 %.</p>	<p>Увеличение индекса цен РСВ в третьем квартале 2015 года на 2,5 % до 800 руб./МВт·ч обусловлено уменьшением доли суммарного объема планового почасового производства ГЭС в Красноярском крае, Новосибирской области и Республике Хакасия в суммарном объеме планового почасового производства во второй ценовой зоне на 1,8 % и увеличением индекса цены на уголь во второй ценовой зоне на 3,6 %.</p>	<p>Увеличение индекса цен РСВ в четвертом квартале 2015 года на 10,3 % до 883 рублей/МВт·ч обусловлено снижением доли суммарного объема планового почасового производства ГЭС в суммарном объеме планового почасового производства в ГПП генерации на 31,0 % по сравнению со значением кварталом ранее.</p>



### 3.3.3. ТАРИФЫ НА ПРОДАЖУ ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ И ТЕПЛОВОЙ ЭНЕРГИИ (МОЩНОСТИ) В 2015 ГОДУ

#### Динамика среднеотпускных тарифов, рублей/тыс. кВт·ч

	2014		2015		Прирост 2014–2015		Темп роста	
	Средне-отпускной тариф, рублей/тыс. кВт·ч	НВВ, тыс. рублей	Средне-отпускной тариф, рублей/тыс. кВт·ч	НВВ, тыс. рублей	Средне-отпускной тариф, тыс. рублей	НВВ, тыс. рублей	Средне-отпускной тариф, %	НВВ, %
<b>Оптовый рынок</b>	<b>325,36</b>	<b>24 898 677</b>	<b>344,51</b>	<b>25 550 702</b>	<b>19,15</b>	<b>652 025</b>	<b>105,89</b>	<b>102,62</b>
Центр	378,97	15 792 233	407,02	16 350 774	28,05	558 541	107,40	103,54
Сибирь	118,93	2 971 815	122,14	3 018 173	3,21	46 358	102,70	101,56
Дальний Восток	612,69	5 670 109	652,29	5 691 960	39,6	21 851	106,46	100,39
Кавказ	759,63	464 520	881,7	489 795	122,07	25 275	116,07	105,44
<b>Розничный рынок – изолированные зоны ДВ</b>		<b>3 152 163</b>		<b>3 332 611</b>		<b>180 448</b>		<b>105,72</b>
<b>Тепловая энергия</b>		<b>153 414</b>		<b>172 488</b>		<b>19 074</b>		<b>112,43</b>
<b>Итого</b>		<b>28 204 254</b>		<b>29 055 801</b>		<b>851 547</b>		<b>103,02</b>

#### 3.3.3.1. РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ НА ОРЭМ В 2015 ГОДУ

Причины роста тарифа на ОРЭМ:

- увеличившиеся на 2015 год тарифы инфраструктурных организаций,
- переход на расчет тарифа в НЦЗ по располагаемой мощности для объектов генерации,
- ввод в работу Зеленчукской ГЭС,
- возвращение индексации тарифов в НЦЗ со второго полугодия 2014 года с трансляцией на первое полугодие 2015 года,
- показатели Сводного прогнозного баланса элек-

троэнергии и мощности,

- рост цен ДПМ 2015 года по ранее введенным Зарамагской ГЭС и Кашхатау ГЭС.

#### 3.3.3.2. ДИНАМИКА ЦЕН НА РСВ И КОМ ПАО «РУСГИДРО»

##### Динамика цен на одноставочный тариф, РСВ и КОМ

Показатель	2013	2014	2015	Прирост 2015/2014	Изменение, %
Одноставочный тариф, рублей/МВт·ч	1 018,8	1 139,5	1 206,8	67,3	5,9
Цена РСВ*, рублей/ МВт·ч	957,8	1 072,9	1 096,0	23,2	2,2
Цена РСВ 1 ЦЗ, рублей/ МВт·ч	1 124,4	1 226,9	1 207,1	-19,7	-1,6
Цена РСВ 2 ЦЗ, рублей/ МВт·ч	658,0	776,8	882,5	105,7	13,6
Цена КОМ*, рублей/МВт в мес.	110 577,4	116 190,6	127 564,1	11 373,5	9,8
Цена КОМ 1 ЦЗ, рублей/МВт в мес.	134 435,7	140 566,7	125 524,0	-15 042,6	-10,7
Цена КОМ 2 ЦЗ, рублей/МВт в мес.	60 009,3	68 492,8	131 695,6	63 202,8	92,3

В 2015 году наблюдался рост цен на РСВ и КОМ в Сибири (2-я ЦЗ) – это объективная ситуация, вызванная совокупностью факторов: малой водностью, либерализацией мощности ГЭС, снятием системных ограничений между ценовыми зонами. Роста цен на РСВ и КОМ в первой ценовой зоне в 2015 году не было.

Енисейского каскада,

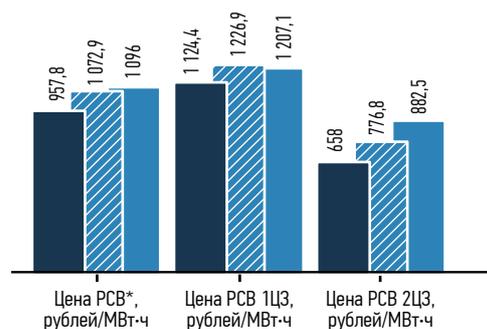
- увеличения востребованности тепловой генерации,
- снятия ограничений на переток между первой и второй ценовыми зонами,
- наличия существенных сетевых ограничений на перетоки «внутри» ОЭС Сибири.

Увеличение цены РСВ во второй ценовой зоне произошло за счет:

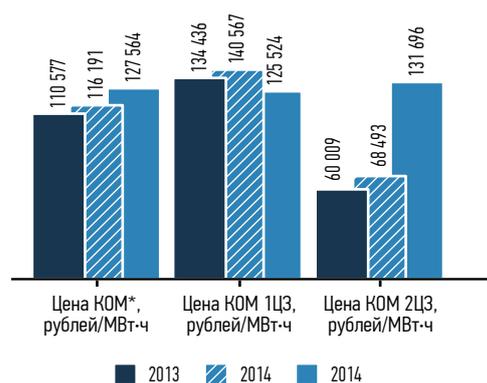
- устойчивого маловодья во всем бассейне Ангаро-

Увеличение цены продажи мощности на КОМ для ГЭС второй ценовой зоны произошло за счет «либерализации» рынка мощности для ГЭС с 01.05.2014<sup>30</sup>.

##### Динамика цен на РСВ



##### Динамика цен на КОМ



\*Средневзвешенная цена на РСВ/КОМ



## 3.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### СОБЫТИЯ 2015

- Установленная мощность увеличилась на 217,8 МВт (+0,6 %) и составила 38 652,0 МВт.
- Рост продажи мощности - на 1 904,4 млн рублей
- Водохранилище Богучанской ГЭС заполнено до проектной отметки, станция вышла на проектную мощность 2997 МВт и проектный режим работы станции.
- На строительстве Зарамагской ГЭС-1 завершили проходку уникального 14-километрового тоннеля.
- Саяно-Шушенская ГЭС увеличила максимальную выдаваемую в энергосистему мощность до 5 100 МВт в результате модернизации системы автоматики.
- Заменены и модернизированы 14 гидроагрегатов общей мощностью 1 171 МВт.

### Производственные активы Группы РусГидро

Наименование	Выработка (млн кВт·ч)			Полезный отпуск (млн кВт·ч)			Установленная мощность (МВт)		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Бурейская ГЭС	6584,7	6065,9	5830,3	6431,9	5921,2	5690	2010	2010	2010
Зейская ГЭС	6859,8	6427,8	4280,7	6610,6	6186,8	4043	1330	1330	1330
Новосибирская ГЭС	2400,3	2117,9	2092,5	2376,3	2096,6	2068,8	460	460	465
Саяно-Шушенская ГЭС им. П.С. Непорожного	24875,3	20374,6	20626	24774,9	20270,4	20454,1	6721	6721	6721
Камская ГЭС	1984,8	1998,4	2463,8	1953,4	1967,4	2433,8	537	543	549
Воткинская ГЭС	2527,4	2792,5	3210,9	2475,8	2735,8	3148,2	1020	1020	1020
Каскад Верхневолжских ГЭС	1643,1	863,3	723,3	1607,9	838,3	702,6	466,6	476,6	476,6
Нижегородская ГЭС	1870,6	1281,2	1168,7	1844,2	1259,7	1149,8	520	520	520
Чебоксарская ГЭС	2291,3	1889,6	1632,6	2230,3	1833,6	1578,3	1370	1370	1370
Жигулевская ГЭС	11705,4	10484,1	10398,3	11600,3	10380	10307,1	2362	2383	2404
Саратовская ГЭС	6001,7	5599,6	5560,3	5895,7	5504,6	5469,1	1369	1378	1391
Волжская ГЭС	12839	11565,9	10999,4	12685,8	11416,6	10870,8	2629	2639,5	2650
Загорская ГАЭС	1490,4	1859,7	1841,5	1440,2	1808	1791,4	1200	1200	1200
Каскад Кубанских ГЭС	1484,2	1383,6	1299,1	1455,6	1353,5	1271,3	476,5	476,5	476,5
Карачаево-Черкесский филиал	470	1,7	336,2	466,9	-1	331,1	160,6	160,6	160,6
Кабардино-Балкарский филиал	575,2	564,7	478,7	567,4	556,7	471,2	157,5	157,5	157,5
Северо-Осетинский филиал	357,5	293,4	267,4	352	287,7	261,3	94,5	94,5	94,5
Дагестанский филиал	5208,6	4014,1	4196,8	5161,4	3970,2	4156,2	1785,5	1785,5	1885,5
<b>Итого</b>	<b>91169,4</b>	<b>79578,1</b>	<b>77406,4</b>	<b>89930,6</b>	<b>78385,9</b>	<b>76198</b>	<b>24669,3</b>	<b>24725,8</b>	<b>24881,3</b>
ПАО «Колымаэнерго» (Колымская ГЭС)	1923,8	1558,4	1672,8	1880,7	1516,3	1628,1	900	900	900
АО «Усть-Среднеканская ГЭС»	120,9	372,9	280,5	116	360,6	267,8	168	168	168
АО «Геотерм»	392,4	405,5	409,7	359,5	371,8	376,4	62	62	62
АО «Паужетская ГеоЭС»	41,9	42,3	42,3	34,6	35,2	34,8	13,6	13,6	13,6
ЗАО «МЭК»	467,9	474,7	453,4	458,6	465,3	444,3	561,4	561,4	561,4
ПАО «Камчатский ГЭК»	37,2	38,8	39	35,7	37,5	37,8	24,8	24,8	24,8
ОАО «Богучанская ГЭС»	4897,1	8361,7	13076,8	4862,8	8306,9	12995	1998	2997	2997
ЗАО «Благовещенская ТЭЦ»									120
Холдинг РАО ЭС Востока	30000,8	31155,9	33970,2	25779,7	27246,3	29831,9	9070,9	8981,7	8924
<b>Итого</b>	<b>129051,5</b>	<b>121988,3</b>	<b>127350,9</b>	<b>123458,3</b>	<b>116725,7</b>	<b>121814,2</b>	<b>37467,9</b>	<b>38434,2</b>	<b>38652</b>



### 3.4.1. УСТАНОВЛЕННАЯ МОЩНОСТЬ

В течение 2015 года общая установленная мощность возросла на 217,8 МВт и составила 38,7 ГВт. Снижение мощности электростанций Холдинга ПАО ЭС Востока на 57,7 МВт было компенсировано введением в эксплуатацию Гоцатлинской ГЭС (мощность 100,0 МВт) и Благовещенской ТЭЦ (2 очередь) (мощностью 120 МВт).

Рост установленной мощности также произошел за счет перемаркировки оборудования:

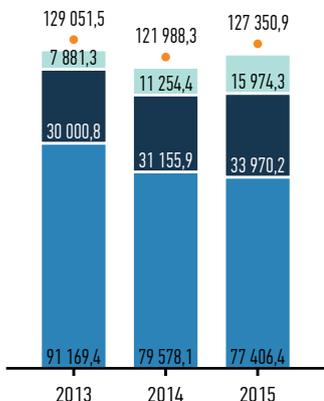
- Новосибирская ГЭС – на 5,0 МВт;
- Камская ГЭС – на 6,0 МВт;
- Жигулевская ГЭС – на 21,0 МВт;
- Волжская ГЭС – на 10,5 МВт;
- Саратовская ГЭС – на 13,0 МВт.

Группа РусГидро, как и ранее, занимает первое место в России по установленной мощности электростанций. Реализуемая инвестпрограмма дает основания рассчитывать на удержание лидерских позиций.

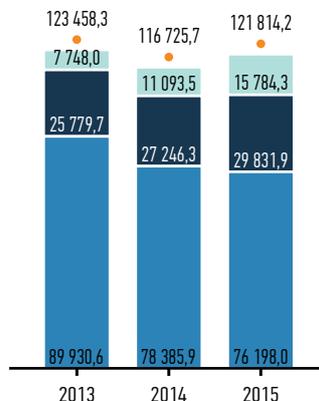
Установленная мощность<sup>31</sup>,  
МВт



Динамика выработки  
электроэнергии Группы РусГидро<sup>33</sup>,  
млн кВт-ч



Динамика полезного отпуска  
электроэнергии Группы РусГидро<sup>33</sup>,  
млн кВт-ч



- Итого по Группе РусГидро
- Остальное
- Холдинг ПАО ЭС Востока
- ПАО «РусГидро»

### 3.4.2. ВЫРАБОТКА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

В 2015 году выработка электрической энергии повысилась на 5,36 млрд кВт-ч и составила 127,3 млрд кВт-ч. Сокращение выработки электроэнергии Зейской ГЭС (- 2,15 млрд кВт-ч) было компенсировано

приростом выработки электроэнергии на Богучанской ГЭС (+ 4,72 млрд кВт-ч) и на мощностях Холдинга ПАО ЭС Востока (+ 2,81 млрд кВт-ч).

### 3.4.3. ПРОДАЖА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ И МОЩНОСТИ

За 2015 год чистая выручка от продажи электроэнергии и мощности филиалами ПАО «РусГидро», учитывающая затраты на покупку электроэнергии и мощности, повысилась на 2,9 % в годовом выражении, составив 91 952,8 млн рублей. Основные факторы, повлиявшие на увеличение выручки на

фоне снижения объемов выработки электроэнергии на 2,7 %:

- увеличение цены РСВ во второй ценовой зоне;
- увеличение цены продажи мощности на КОМ для ГЭС второй ценовой зоны за счет «либерализации» рынка мощности для ГЭС с 01.05.2014<sup>32</sup>;

- индексация регулируемых тарифов на электрическую энергию и мощность;
- снижение объемов и стоимости покупной энергии.



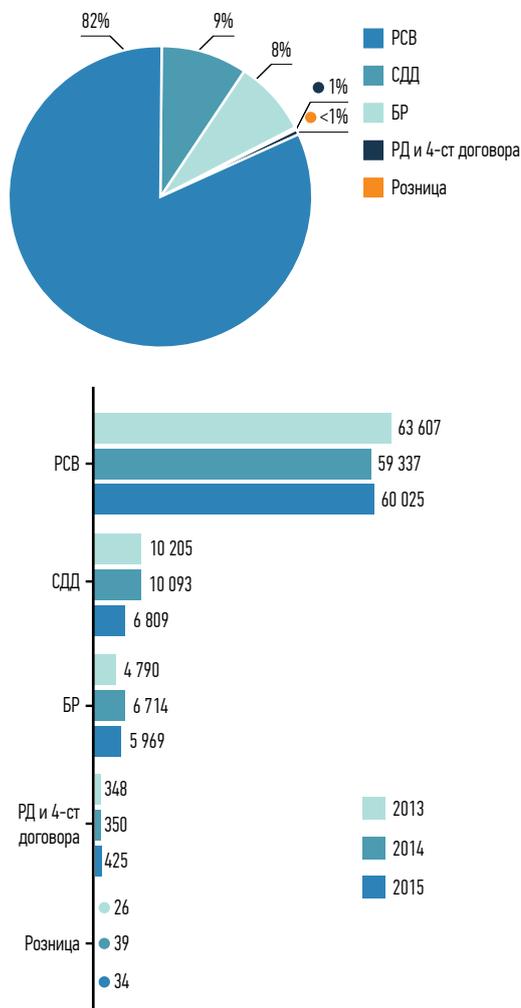
**Изменение чистой выручки ПАО «РусГидро», млн рублей**

	2014	2015	Изм.	Изм., %
<b>Стоимость товарной продукции (выручка), из них:</b>	<b>107 296,8</b>	<b>105 923,0</b>	<b>-1 373,9</b>	<b>-1,3</b>
- Стоимость продажи электрической энергии	76 532,4	73 262,4	-3 269,9	-4,3
- Стоимость продажи мощности	30 678,2	32 582,6	1 904,4	6,2
- Услуги по РПСК	86,3	77,9	-8,4	-9,7
<b>Затраты на покупку, из них</b>	<b>17 975,5</b>	<b>13 970,2</b>	<b>-4 005,3</b>	<b>-22,3</b>
- Стоимость покупки электрической энергии	17 965,1	13 957,3	-4 007,8	-22,3
- Стоимость покупки мощности	10,4	12,9	2,4	23,2
<b>Чистая выручка</b>	<b>89 321,3</b>	<b>91 952,8</b>	<b>2 631,5</b>	<b>2,9</b>

**3.4.3.1. ПРОДАЖА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ**

В структуре выручки филиалов ПАО «РусГидро» от продажи электроэнергии доминирующее положение занимает выручка на рынке на сутки вперед (РСВ). При этом за 2015 год ее доля повысилась с 77,5 до 81,9 % (+ 5,7 %) на фоне уменьшения объемов реализации по свободным двусторонним договорам (СДД) на 29,5 % и сокращения объемов электроэнергии, реализованной на балансирующем рынке (БР) на 7,1 %.

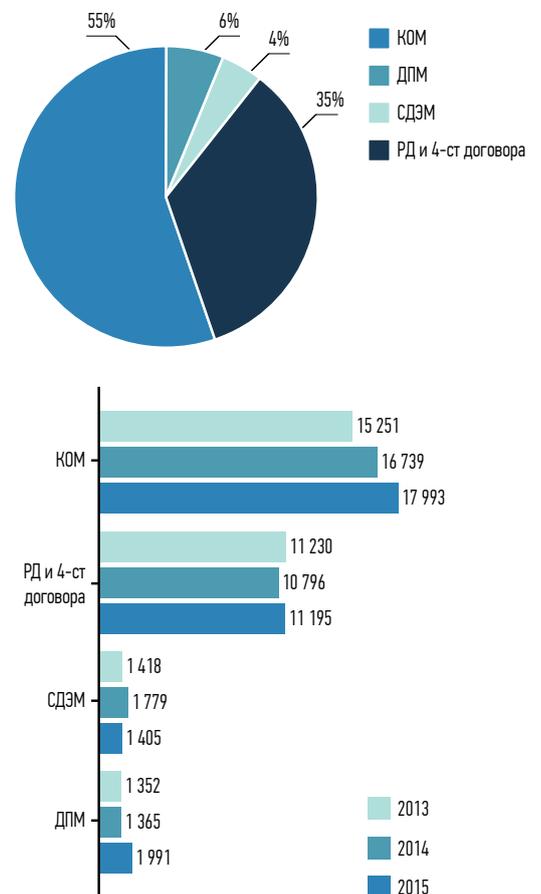
**Структура и динамика продажи электроэнергии ПАО «РусГидро», млн рублей**



**3.4.3.2. ПРОДАЖА МОЩНОСТИ**

Большую часть выручки филиалов ПАО «РусГидро» от продажи мощности формируют договоры, заключаемые в рамках КОМ. По итогам 2015 года доля таких договоров выросла с 54,6 до 55,2 % при увеличении соответствующей выручки на 7,5 %. Также зафиксирован значительный рост на 46 % по договорам о предоставлении мощности. В 2015 году на 21 % сократилась выручка по свободным двусторонним договорам.

**Структура и динамика продажи мощности ПАО «РусГидро», млн рублей**





### Оптимизация и повышение эффективности операционной деятельности

В соответствии с Директивой Правительства РФ от 16.04.2015 № 2303п-П13 «О снижении операционных расходов (затрат)» Группой РусГидро осуществляются работы, направленные на снижение операционных расходов (затрат) не менее чем на 2 % ежегодно, начиная с 2015 года.

Суммарный эффект от реализации данных мероприятий в 2015 году относительно 2014 года составил 1,89 млрд рублей (с учетом инфляции), в том числе по ПАО «РусГидро» 0,64 млрд рублей (-3,9%), по ДО — 1,25 млрд рублей

Суммарный плановый эффект от реализации мероприятий по снижению операционных расходов в 2016 году

	Млрд рублей	% от уровня 2015 года с учетом инфляционных ожиданий
ПАО «РусГидро»	3,73	(-14 %)
ПАО «РАО ЭС Востока»	5,23	(-7 %)
Итого по Группе	8,96	- 9,2 %

## 3.5. МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

### Международное сотрудничество ПАО «РусГидро»

**США**  
Сотрудничество с **General Electric Renewable Energy** (ранее Alstom Hydro) в области гидроэнергетики

**ИСПАНИЯ**  
Сотрудничество с **Abeinsa Business Development S.A. (ABENGOA)** в области гидроэнергетики, управления водными ресурсами и традиционной энергетики

**ГЕРМАНИЯ**  
Сотрудничество с **Siemens** в области гидроэнергетики

**АВСТРИЯ**  
Сотрудничество с **Voith Hydro** в области гидроэнергетики

**РЕСПУБЛИКА КОРЕЯ**  
Сотрудничество с **Hyundai Heavy Industries, K-Water** и **KEPCO** в области гидроэнергетики, ВИЭ и использования водных ресурсов

**КУБА**  
Сотрудничество с **Union Electrica** в области гидроэнергетики

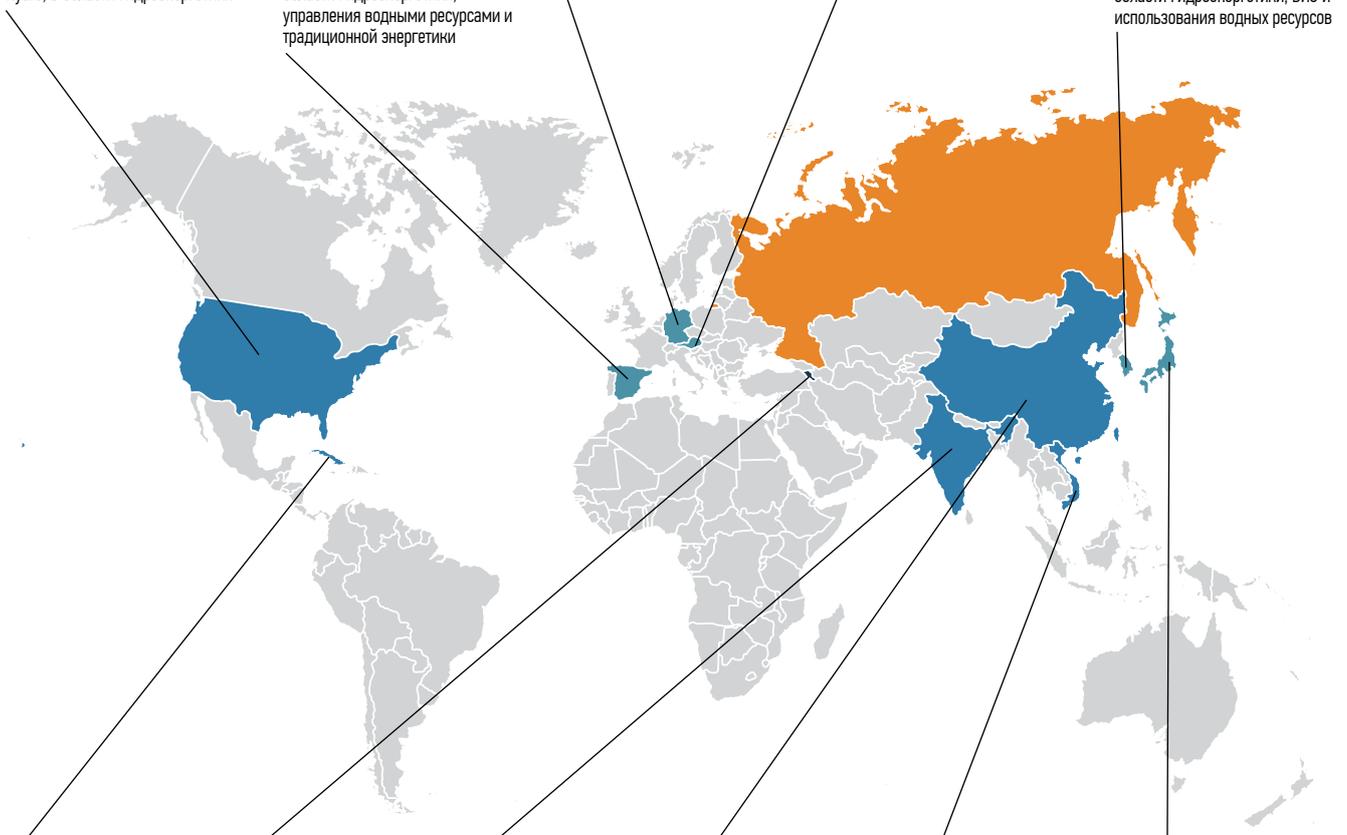
**АРМЕНИЯ**  
Эксплуатация Севано-Разданского каскада ГЭС

**ИНДИЯ**  
Сотрудничество с **NERCO** в области проектирования ГЭС Верхний Сианг-2

**КИТАЙ**  
Сотрудничество с **Three Gorges Corporation** и **Power China** в области гидроэнергетики и ВИЭ

**ВЬЕТНАМ**  
Выполнение работ по проектированию гидроузла Лай Чау

**ЯПОНИЯ**  
Сотрудничество с **Kawasaki** в области строительства когенерационных электростанций, а также в сфере производства сжиженного водорода. Сотрудничество с **Mitsui** и **JBIC** в области ВИЭ





### 3.5.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основные задачи Компании в международной деятельности – привлечение в проекты Группы РусГидро инвестиций, инновационных технологий и оборудования, а также расширение присутствия Общества на зарубежных рынках с учетом многолетнего опыта в области проектирования, строительства и эксплуатации энергетических объектов.

РусГидро стремится к тому, чтобы сотрудничество с иностранными партнерами было долгосрочным и взаимовыгодным, одновременно соответствуя геостратегическим интересам Российской Федерации.

Основные направления международной деятельности:

- представление интересов РусГидро и российской энергетики в политическом, отраслевом и бизнес-пространстве;

- двустороннее сотрудничество с зарубежными электроэнергетическими компаниями и производителями энергетического оборудования, в том числе путем создания совместных предприятий, локализации производств на территории России;
- сотрудничество с межправительственными организациями, отраслевыми и бизнес-ассоциациями;
- содействие привлечению иностранных инвестиций в проекты РусГидро;
- сотрудничество в области обмена опытом, инновациями и новыми технологиями в гидроэнергетике, теплоэнергетике, ВИЭ, теплоснабжении;
- мониторинг процессов, происходящих в мировой энергетике.

При осуществлении международной деятельности Компания руководствуется следующими принципами:

- взаимная выгода и прозрачность совместной деятельности;
- долгосрочный характер сотрудничества;
- обеспечение доступного гарантийного и послегарантийного обслуживания при приобретении современных зарубежных технологий и иностранного оборудования;
- подготовка комплексных решений с учетом специфики российского рынка электроэнергетики;
- повышение экономической эффективности.

### 3.5.2. МЕЖДУНАРОДНОЕ ПАРТНЕРСТВО

#### Межкорпоративные документы, подписанные в 2015 году

Соглашение	Направление сотрудничества	Преимущества
Меморандум о взаимопонимании между ПАО «РусГидро» и корейской компанией K-water (30.01.2015)	Сотрудничество в области исследования, технологического обмена, инжиниринга и инвестиций в сфере модернизации и реконструкции генерирующих мощностей, а также в сфере интегрированного управления водными ресурсами.	Возможности привлечения инвестиций и технологий.
Соглашение о сотрудничестве между ПАО «РусГидро» и корейской компанией K-water (05.09.2015)	Сотрудничество в области проведения совместного исследования по проектам строительства новых ГЭС на территории Республики Дагестан, в сфере определения совместных проектов сотрудничества в области гидроэнергетики и управления водными ресурсами на территории Дальнего Востока, в том числе Приморского края, а также в области проведения технологических обменов.	Возможности привлечения инвестиций и технологий.
Дополнительное соглашение о сотрудничестве в области ГАЭС между ПАО «РусГидро» и китайской компанией PowerChina (01.06.2015)	Сотрудничество в области инвестирования, проектирования, строительства, эксплуатации и технологического развития гидроэнергетических объектов на территории России; проведение оценки технико-экономических параметров проекта Ленинградской ГАЭС.	Возможности привлечения инвестиций и технологий.
Дополнительное соглашение между ПАО «РусГидро» и китайской China Three Gorges Corporation к основным условиям Соглашения Акционеров по созданию совместного предприятия (13.03.2015)	Предусматривает изучение возможности создания совместного предприятия по эксплуатации и технологическому развитию АО «Нижне-Бурейская ГЭС», на базе которого прорабатывается вопрос реализации проектов строительства противопаводковых ГЭС на притоках реки Амур.	Возможности привлечения инвестиций для строительства объектов противопаводковых ГЭС. Возможности расширения экспортных поставок электроэнергии в страны АТР.
Соглашение между ПАО «РусГидро» и китайской China Three Gorges Corporation о намерении создать СП с целью эксплуатации Нижне-Бурейской ГЭС (08.05.2015)	Предусматривает проведение экономической и технической оценки проекта создания совместного предприятия по эксплуатации АО «Нижне-Бурейская ГЭС».	Возможности привлечения инвестиций для строительства объектов противопаводковых ГЭС. Возможности расширения экспортных поставок электроэнергии в страны АТР.
Меморандум о взаимопонимании между ПАО «РусГидро» и Abeinsa Business Development S.A. (16.06.2015)	Сотрудничество в области совместного изучения и исследования, инжиниринга и инвестиций в сфере строительства, модернизации и реконструкции генерирующих мощностей.	Возможности привлечения инвестиций



Партнерами РусГидро являются крупнейшие мировые генерирующие и инжиниринговые компании и производители энергетического оборудования, в том числе китайские Three Gorges Corporation и PowerChina, корейская Korea Water Resources Corporation (K-water), белорусская «Белэнерго», японская Kawasaki Heavy Industries, австрийская Voith Hydro, американская GE Renewable Energy (ранее Alstom Hydro).

Совместно с китайской компанией PowerChina изучаются возможности совместной реализации гидроэнергетических проектов. В частности, прорабатывается направление по развитию гидроаккумулирующих электростанций на территории России. В качестве пилотного проекта рассматривается

возможность строительства Ленинградской ГАЭС. Одновременно, РусГидро совместно с китайской корпорацией Three Gorges Corporation рассматривают возможность реализации проектов строительства противопаводковых ГЭС на притоках реки Амур.

В 2015 году РусГидро взаимодействовало с Voith Hydro по проекту локализации производства гидроэнергетического оборудования на территории РФ, а также использования этого оборудования при модернизации гидроэлектростанций РусГидро.

В рамках осуществления комплексной модернизации активов РусГидро в области тепловой генерации на Дальнем Востоке России проводится работа по

расширению партнерских отношений с зарубежными компаниями.

В отчетном году Компания заключила ряд соглашений с крупнейшими иностранными энергетическими корпорациями о сотрудничестве и реализации совместных проектов.

РусГидро под эгидой Минэнерго России регулярно принимает участие в работе межправительственных комиссий по торгово-экономическому и научно-техническому сотрудничеству между Россией и зарубежными странами с последующим установлением рабочих контактов с иностранными бизнес-партнерами.

### 3.5.3. РАБОТА С МЕЖДУНАРОДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

РусГидро уделяет большое внимание участию в деятельности международных энергетических организаций. Представители РусГидро участвуют в деятельности комитетов и рабочих групп ряда некоммерческих партнерств и международных организаций, членом которых является Компания, включая:

- Глобальное энергетическое партнерство (GSEP),
- Международная Ассоциация Гидроэнергетики (International Hydropower Association, IHA),
- Международная Комиссия по Большим Плотинам (International Commission on Large Dams ICOLD),
- Международная Ассоциация Гидравлических Исследований (International Association for Hydro-Environment Engineering and Research, IAHR).

Компания развивает сотрудничество в рамках работы международных правительственных организаций и интеграционных объединений, в их числе Евразийский Экономический Союз (ЕАЭС) в части работы с Евразийской экономической комиссией (ЕЭК); Электроэнергетический Совет СНГ (ЭЭС СНГ); Организация Азиатско-Тихоокеанского Экономического Сотрудничества (АТЭС); Шанхайская организация сотрудничества (ШОС).

РусГидро взаимодействует с профессиональными отраслевыми международными организациями через совместные научные исследования, участие в экспертных группах, профессиональных семинарах (Канадская технологическая Ассоциация (CEATI), Международный совет по Большим электрическим системам высокого напряжения (CIGRE) и т.п.)

Компания является активным участником крупных международных форумов, выставок и конференций, затрагивающих вопросы тепло- и гидроэнергетики, ВИЭ, теплоснабжения.

Традиционными площадками присутствия РусГидро являются Петербургский международный экономический форум, Красноярский экономический форум, международная конференция Hydro и Hydro Vision Russia.

В 2015 году Группа РусГидро выступила спонсором и активным участником Восточного экономического форума, который является перспективной площадкой для налаживания и укрепления отношений с зарубежными партнерами, в особенности из стран АТР, и привлечения инвесторов в проекты развития энергетической инфраструктуры Дальнего Востока.

**Сергей Цой**

первый заместитель Генерального директора,  
статс-секретарь

**– В 2015 году геополитическая ситуация в мире заметно обострилась. Повлияло ли это на международную деятельность ПАО «РусГидро»?**

– Процессы, происходящие в мировой экономике, санкционное воздействие на нашу страну со стороны Запада, конечно, оказали влияние на нашу деятельность. Мы наблюдаем снижение деловой активности западных кампаний. К сожалению, должен констатировать, что при сохранении бизнес-интересов крупных мировых игроков на нашем рынке, они вынуждены следовать принимаемым политическим решениям.

Вместе с тем, у нас в компании работает система управления рисками, в том числе и политическими. Один из способов управления подобными рисками – диверсификация направленности международной деятельности.

Что касается, кстати, импортозамещения – мы им занимаемся системно и методично. Сейчас, например, с австрийским холдингом Voith Hydro строим завод в Саратовской области по производству инновационного гидротехнического оборудования.

– Какие регионы мира являются в такой ситуации более привлекательными для РусГидро?

– Безусловно, восточное направление очень перспективно. Мы фиксируем возрастающий интерес наших нынешних и новых партнеров к сотрудничеству с РусГидро на территории России, в первую очередь, на Дальнем Востоке. Поэтому мы в значительной степени интенсифицировали работу с нашими коллегами из Китая и Южной Кореи. Считаем одним из перспективных направлений широкий спектр сотрудничества с Японией. Это достаточно новое для нас направление. Тем не менее, с японскими коллегами сейчас в стадии обсуждения проекты в области поставок оборудования, внедрение систем производства электроэнергии на возобновляемых источниках энергии, что особенно актуально для энергоизолированных районов Дальнего Востока, проекты в области теплоснабжения региона. Продолжается обсуждение поэтапной реализации проекта энергомоста Дальний Восток-Япония в сотрудничестве с коллегами из электросетевых компаний и ПАО «Интер РАО ЕЭС».

Новый взгляд и новые подходы в организации работы проектных институтов компании: мы рассматриваем рынки по предоставлению услуг в области проектирования и инжиниринга. В первую очередь, это Индия, Куба (по малым ГЭС), страны СНГ и АТР. Это сложная работа, требующая пересмотра подходов к организации проектно-исследовательских работ, приобретению конкурентных преимуществ, освоению новых подходов в области проектного финансирования и частно-государственного партнерства. Текущая экономическая ситуация на фоне применения санкций понуждает нас к активизации новых для нас направлений бизнеса. О фактических результатах поговорим чуть позднее: в рамках подведения итогов Петербургского и Восточного экономического форума, в рамках которых мы планируем подписать целый ряд конкретных соглашений по сотрудничеству.

**– Какими Вам видятся перспективы международного сотрудничества?**

– Сравнивая нынешнюю ситуацию, например, с аналогичным периодом 2014 года, можно говорить о новом этапе в нашей международной деятельности. Она будет развиваться, но вектор ее сместится в большей степени к взаимодействию с партнерами стран АТР, ШОС и ЕвразЭС, тем более, что реализуемые сейчас проекты по сопряжению инфраструктуры «Шелкового пути» с инфраструктурами стран региона переводят наше взаимодействие на принципиально иной качественный уровень. Это очень интересное, а главное перспективное направление, позволяющее реализовать практически все имеющиеся у нас навыки: от проектирования объектов до их эксплуатации. А продолжение работ в европейском направлении будет во многом определяться возможностями наших западноевропейских партнеров. Мы всегда были и остаемся открытой для любого взаимовыгодного сотрудничества компанией.

То есть, никакие санкции не мешают нам работать. Если возникают трудности, то мы их преодолеваем.



04

ПАО «РУСГИДРО»

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2015

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**8** – САМЫЙ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ РЕЙТИНГА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ»





## 4.1. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### СОБЫТИЯ 2015

- Второй год самый высокий уровень рейтинга корпоративного управления – 8.
- Создание Комитета по вопросам развития энергетики Дальнего Востока.
- Совет директоров утвердил план мероприятий («дорожную карту») по внедрению ключевых положений Кодекса корпоративного управления в новой редакции.
- «Объединение независимых корпоративных директоров» провело независимую оценку деятельности Совета директоров.

#### 4.1.1. СОБЛЮДЕНИЕ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ПАО «РусГидро» – один из крупнейших российских энергетических холдингов с преобладающей долей государственного участия в акционерном капитале с общим количеством акционеров более 340 тысяч. Практика корпоративного управления базируется на следовании требованиям российского законодательства, требованиям, предъявляемым к компаниям, имеющим листинг на Московской и Лондонской фондовых биржах, а также соблюдении баланса интересов государства, акционеров и всех заинтересованных лиц.

Долгосрочной программой развития ПАО «РусГидро» в качестве одного из ключевых направлений

##### Подтвержден рейтинг ПАО «РусГидро» на уровне 8 «Передовая практика корпоративного управления»

Российский институт директоров (РИД) по итогам проведенного в 2015 году мониторинга подтвердил рейтинг ПАО «РусГидро» на уровне 8 «Передовая практика корпоративного управления» по шкале Национального рейтинга корпоративного управления. В настоящее время рейтингом на этом уровне 8 обладают четыре российские компании: ПАО «РусГидро», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ОАО «АФК «Система» и ПАО «ТрансКонтейнер».

Подробнее см. на сайте РИД – rid.ru

##### Соблюдение принципов Кодекса корпоративного управления\*

Раздел	Принципы, рекомендованные Кодексом	Принципы, полностью соблюдаемые Компанией	Принципы, частично соблюдаемые Компанией	Принципы, не соблюдаемые Компанией
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	9	3	1
Совет директоров Общества	36	12	17	7
Корпоративный секретарь Общества	2	-	2	-
Система вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества	10	3	6	1
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	5	1	-
Раскрытие информации об Обществе, информационная политика Общества	7	1	6	-
Существенные корпоративные действия	5	-	4	1
<b>Итого</b>	<b>79</b>	<b>30</b>	<b>39</b>	<b>10</b>

\* Полный отчет о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления и объяснение отклонений от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления см. в Приложении № 1 к годовому отчету ПАО «РусГидро».



В 2015 году Совет директоров утвердил:

- Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов,
- Положение о внутреннем аудите,
- Положение о Системе управления качеством,
- Положение о Системе управления рисками.

Во всех ДО внедрены типовые уставы, соответствующие требованиям действующего законодательства, а также единые стандарты по следующим направлениям деятельности:

- закупочная политика,
- кредитная политика,
- внутренний контроль и управление рисками,
- страхование,
- бизнес-планирование и др.

заявлено дальнейшее совершенствование системы корпоративного управления. Работа Общества и ее результат в указанном направлении является еще более значимым ввиду утверждения в 2014 году Кодекса корпоративного управления (Кодекс), который пришел на смену Кодексу корпоративного поведения 2002 года.

В отчетном году ПАО «РусГидро» вело работы по актуализации Кодекса корпоративного управления ПАО «РусГидро». Проект новой редакции Кодекса, учитывающей специфику деятельности ПАО «РусГидро», а также сложившуюся практику корпоративного управления, прошел экспертизу и согласование ключевых стейкхолдеров Общества, в том числе, федеральных органов исполнительной власти, экспертов рабочей группы по созданию международного финансового центра в Российской Федерации, профессиональных участников рынка ценных бумаг, рейтинговых агентств, а также оператора депозитарной программы Общества — The Bank of New York Mellon. Эксперты отметили положительным факт стремления Общества в продолжении работы по совершенствованию практики корпоративного управления.

Отчет о соблюдении ПАО «РусГидро» принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного Банком России, и Отчет о соответствии требованиям Кодекса Корпоративного Управления Великобритании приведен в Приложении к годовому отчету. Для оценки соблюдения Компанией принципов корпоративного управления использовалась методология сравнения принятой в ПАО «РусГидро» практики корпоративного управления с учетом подтверждающих внутренних документов с каждым пунктом, указанным в Кодексе.

## 4.1.2. СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Высшим органом управления является Общее собрание акционеров, обеспечивающее реализацию права акционеров на управление Компанией. Совет директоров отвечает за разработку стратегии и контролирует деятельность исполнительных органов, обеспечивая соблюдение прав и законных интересов акционеров Компании. Для выработки более эффективных решений Советом директоров в Компании функционируют шесть комитетов. Два из них — комитет по аудиту и комитет по кадрам и вознаграждениям — состоят только из независимых директоров. Правление отвечает за достижение целей, реализацию стратегии развития и осуществляет руководство текущей деятельностью Компании. Работу Правления организует Председатель Правления — Генеральный директор, который является единоличным исполнительным органом Компании.

Внутренние нормативные документы, регламентирующие процесс подготовки годовой отчетности

- Приказ о подготовке годового отчета и отчета о корпоративной социальной ответственности и устойчивом развитии за 2015 год
- Кодекс корпоративной этики ПАО «РусГидро»
- Политика в области внутреннего аудита ПАО «РусГидро» (Новая редакция)
- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «РусГидро»

### Страхование ответственности членов органов управления и должностных лиц

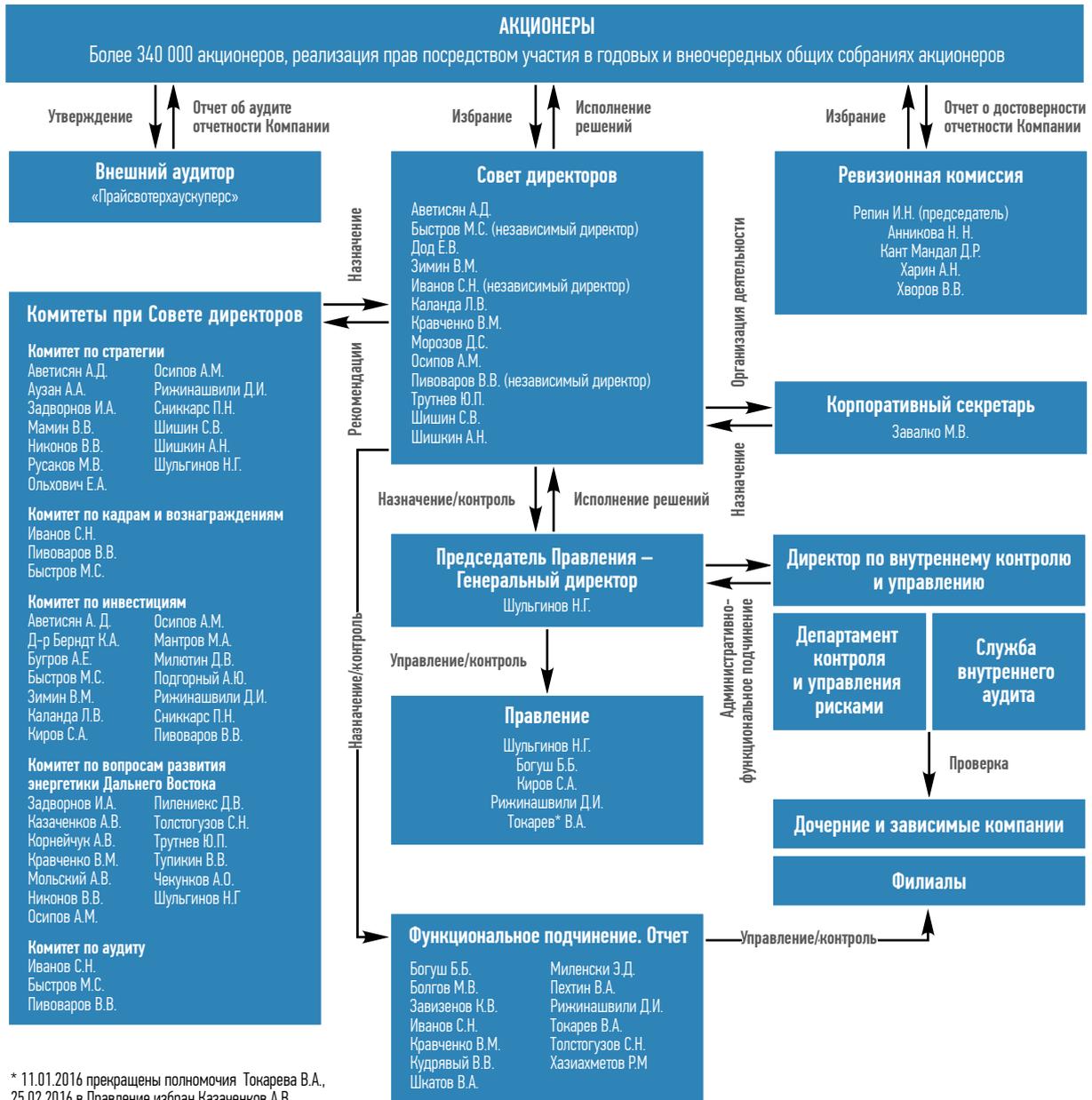
Страхование ответственности и финансовых рисков директоров, должностных лиц и Компании (по международной классификации — Directors & Officers Insurance, D&O) используется при защите Компании (под которой подразумевается Общество и его дочерние компании) и членов ее органов управления от возможных исков со стороны третьих лиц, которые могут возникнуть вследствие профессиональной деятельности директоров и должностных лиц компании. Страхование D&O является «Best Practice» для компаний, выходящих на рынки иностранного капитала и используется как дополнительная защита при включении акций компаний в листинг большинства иностранных фондовых бирж.

Выбор страховой компании с целью заключения договора страхования D&O осуществляется ежегодно путем проведения открытого конкурса. Договор страхования заключается сроком на один год и подразумевает шестилетний период обнаружения претензий для лиц, ушедших в отставку. Страховая сумма по страховому случаю составляет 30 млн долларов США, для независимого директора установлена дополнительная страховая сумма 1 млн долларов США, а совокупная дополнительная страховая сумма для независимых директоров — 2 млн долларов США.

Страховое покрытие ответственности членов органов управления соответствует международным стандартам страхования как по объему застрахованных рисков, так и по лимитам возмещения и прочим условиям страхования.



### Структура корпоративного управления



### 4.1.3. УПРАВЛЕНИЕ ДОЧЕРНИМИ ОБЩЕСТВАМИ

ПАО «РусГидро» участвует в уставных капиталах обществ, осуществляющих проектирование, строительство, ремонтно-сервисное обслуживание, техническое перевооружение и реконструкцию энергетических объектов, производство и сбыт электроэнергии.

Взаимодействие Компании с дочерними обществами (ДО) направлено на реализацию стратегии, обеспечение стабильного экономического развития и инвестиционной привлекательности, защиты прав и интересов акционеров как самой Компании, так и ее ДО.

Компания осуществляет управление ДО через своих представителей на общих собраниях акционеров, в советах директоров и в органах контроля ДО в соответствии с Уставом и Порядком взаимодействия ПАО «РусГидро» с организациями, в которых участвует Компания.

Принятие решений по вопросам управления ДО, 100% уставного капитала которых принадлежат Компании, отнесено к компетенции Правления Компании. Определение позиции Компании по стратегическим вопросам деятельности ДО (реорганизация, ликви-

дация, изменение уставного капитала, одобрение крупных сделок, участие ДО в других организациях и пр.) относится к компетенции Совета директоров.

ПАО «РусГидро» уделяет большое внимание совершенствованию корпоративного управления дочерними обществами, в частности проводит мероприятия по повышению уровня прозрачности ДО и осуществляет контроль соблюдения ими требований законодательства в части обязательного раскрытия информации.

## 4.2. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

### 4.2.1. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

26.06.2015 в Красноярске прошло годовое Общее собрание акционеров.

Акционеры утвердили годовой отчет, годовую бухгалтерскую отчетность, распределение прибыли по результатам 2014 года и размер дивидендов, установили дату составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов, избрали Совет директоров, Ревизионную комиссию, аудитора (ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит») и приняли решение о выплате вознаграждения Совету директоров по итогам его работы с 27.06.2014 по 26.06.2015 в размере и порядке, определенном Положением о выплате вознаграждений членам Совета директоров. Акционеры также утвердили Устав Компании и Положение о порядке созыва и проведения Общего собрания акционеров в новой редакции, одобрили участие ПАО «РусГидро» в НП «РКДС» и сделки, в совершении которых имелась заинтересованность.

Протокол собрания на сайте [rushydro.ru](http://rushydro.ru) в разделе «Акционерам и инвесторам»

Конфликт интересов у членов исполнительных органов отсутствует.

В соответствии с Кодексом корпоративной этики ПАО «РусГидро», утвержденным Советом директоров 21.05.2012 (протокол №152) и действовавшим в течение 2015 года, члены Совета директоров должны воздерживаться от действий, которые приведут к конфликту интересов, а в случае возникновения конфликта интересов член Совета директоров обязан раскрыть информацию о конфликте интересов Комитету по кадрам и вознаграждениям и/или Совету директоров. В течение 2015 года уведомлений от членов Совета директоров о наличии у них конфликта интересов в Совет директоров и Комитет по кадрам и вознаграждениям не поступало.

### 4.2.2. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров действует на основании Положения о порядке созыва и проведения Совета директоров ПАО «РусГидро» (опубликовано на [RusHydro.ru](http://RusHydro.ru) в разделе Управление / Внутренние документы компании). Согласно Уставу, в Совет директоров входит 13 человек. Действующий состав Совета директоров избран годовым Общим собранием акционеров 26.06.2015.

Директоры, избранные в состав Совета, обладают богатым профессиональным опытом в сфере энергетики, экономики, корпоративного управления. Многие из них имеют ученые степени и являются выпускниками международных бизнес-школ.

**«Объединение независимых корпоративных директоров» (ОНКД) провело дистанционную оценку Совета директоров Общества**  
Рекомендации по результатам оценки:

- увеличение количества неформальных встреч членов Совета директоров и заседаний Совета директоров Общества (проводимых в очной форме);
- рассмотрение стратегических направлений деятельности Советом директоров Общества (на заседаниях Совета директоров, проводимых в очной форме);
- рассмотрение Советом директоров вопросов, связанных с системой управления рисками;
- введение членов Совета директоров Общества в должность и ознакомление со спецификой деятельности Общества (предоставление информационных материалов, ознакомительные поездки на объекты Общества и пр.);
- обеспечение рассылки информационных материалов (новости Общества, изменения законодательства РФ и др.) в адрес членов Совета директоров.

Основные рекомендации ОНКД в 2015 году учтены в организации и деятельности Совета директоров Общества, включая системное увеличение в 2015–2016 гг. очных заседаний Совета директоров Общества. «Объединение независимых корпоративных директоров» не имеет связей с Обществом, кроме отношений по проведению оценки Совета директоров. В настоящее время ПАО «РусГидро» осуществляет подготовку и запуск оценки по итогам 2015 года.



#### 4.2.2.1. СОСТАВ И ПОСЕЩАЕМОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

##### Посещаемость и участие членов Совета директоров в деятельности комитета

Состав Совета директоров с 26.06.2015	Посещаемость		Посещаемость Участие в комитетах					
	Посещено	%	Комитет по стратегии	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждению	Комитет по инвестициям	Комитет по надежности, энергоэффективности и инновациям	Комитет по вопросам развития энергетики Дальнего Востока
Аветисян А.Д.*	7/12	58	2/5			1/6		
Быстров М.С.	17/21	81		5/6	2/2	12/12		
Дод Е.В.	18/21	85,71						
Зимин В.М.	20/21	95,24				10/12		
Иванов С.Н.*	12/12	100		6/6	2/2		3/4	
Каланда Л.В.	20/21	95,24				12/12		
Кравченко В.М.	19/21	90,48					3/4	
Морозов Д.С.	20/21	95,24						
Осипов А.М.*	11/12	91,67	1/5			0/6		V
Пивоваров В.В.	21/21	100	2/3	6/6	2/2			
Трутнев Ю.П.*	12/12	100						V
Шишин С.В.	17/21	80,95	3/5					
Шишкин А.Н.	17/21	80,95	5/8					
<b>Члены Совета директоров, вышедшие из его состава с 26.06.2015</b>								
Полубояринов М.И.	9/9	100						
Данилов-Данильян В.И.	9/9	100	3/3					
Аюев Б.И.	9/9	100						
Волков Э.П.	8/9	89						

\* Избраны в состав Совета директоров в 2015 году.

##### 4.2.2.1.1. НЕЗАВИСИМЫЕ ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В состав Совета директоров Общества входят три независимых директора, которые соответствуют критериям Кодекса корпоративного управления ПАО «РусГидро»<sup>33</sup> и UK Corporate Governance Code<sup>34</sup>:

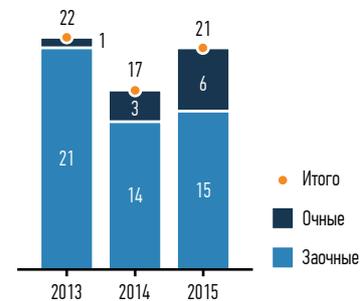
- Иванов С. Н. – Генеральный директор ОАО «ЭРК»;

- Быстров М. С. – Председатель Правления Ассоциации «НП Совет рынка», ОАО «АТС»;

- Пивоваров В. В. – Президент ООО «Альтера Капитал».

Независимый директор Иванов С. Н. является заместителем председателя Совета директоров ПАО «РусГидро».

##### Количество заседаний Совета директоров



Совет директоров проводит заседания на регулярной основе в соответствии с утвержденным планом работы, в котором определены вопросы для рассмотрения, ответственные за подготовку материалов по вопросам, график и форма проведения заседаний. В 2015 году проведено 21 заседание Совета директоров, из них 6 заседаний – в очной форме.

В среднем посещаемость заседаний Совета директоров составила 90 % от всех заседаний, проведенных в 2015 году.

Требования о раскрытии информации о заинтересованности члена Совета директоров/члена исполнительного органа представлены в Кодексе корпоративной этики ([http://www.rushydro.ru/corporate/regulations\\_and\\_docs/docume](http://www.rushydro.ru/corporate/regulations_and_docs/docume))



#### 4.2.2.1.2. СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ\*

##### Трутнев Юрий Петрович (Председатель Совета директоров)

1956 года рождения. Образование: Пермский политехнический институт (горный инженер).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: 2004-2012 – министр природных ресурсов и экологии РФ; 2012-2013 – помощник Президента РФ; с 2012 – член Наблюдательного Совета Госкорпорации «Росатом»; с 2013 – заместитель Председателя Правительства РФ – полномочный представитель Президента РФ в Дальневосточном федеральном округе.

*Членство в Совете директоров с 2015 года*

##### Аветисян Артем Давидович

1976 года рождения. Образование: Финансовая академия при Правительстве РФ (оценочная деятельность «Финансы и кредит»).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: 2008-2011 – президент ООО «Нэо Центр»; с 2011 – директор направления «Новый бизнес» АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»; 2012-2015 – член Наблюдательного Совета АО «Россельхозбанк»; с 2012 – член Наблюдательного совета АО «МСП Банк»; с 2014 – вице-президент ООО «Нэо Центр»; с 2015 – президент ООО «Коммерческий банк «Юниаструм».

Является председателем СД ОАО «Коммерческий Банк «Региональный кредит».

*Членство в Совете директоров с 2015 года*

##### Быстров Максим Сергеевич (Независимый директор)

1964 года рождения. Образование: Московский инженерно-строительный институт им. В.В. Куйбышева (гидротехническое строительство речных сооружений и гидроэлектростанций); Всероссийская академия внешней торговли (мировая экономика).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: 2010-2013 – заместитель полномочного представителя Президента РФ в Северо-Кавказском федеральном округе; с 2013 года – председатель Правления ОАО «АТС», Ассоциации «НП Совет рынка».

Является членом СД ПАО «ФСК ЕЭС», ОАО «СО ЕЭС»; председателем СД АО «Курорты Северного Кавказа», ООО «Управляющая компания Аэропорт Минеральные Воды».

*Членство в Совете директоров с 2013 года*

##### Дод Евгений Вячеславович

1973 года рождения. Образование: Московский авиационный институт – государственный технический университет (экономика и управление на предприятиях машиностроения). Кандидат экономических наук.

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: 2009 – 2015 – Председатель Правления –

Генеральный директор ПАО «РусГидро»; с 2008 – член Правления ООП «РСПП» и ООО «РСПП»; с 2010 – член Наблюдательного совета НП «Гидроэнергетика России»; 2010-2013 – член Наблюдательного совета Банк «ВБРР» (АО); с 2011 – член Совета управляющих АНО «МЦУЭР»; с 2012 – член Президиума РНК МИРЭС; с 2013 – член Попечительского совета и Совета фонда НО Благотворительный фонд «Сопричастность»; 2014-2015 – член Наблюдательного Совета RusHydro International B.V.

2015 – является председателем СД ПАО «РАО ЭС Востока».

*Членство в Совете директоров с 2010 года.*

##### Зимин Виктор Михайлович

1962 года рождения. Образование: Томский государственный архитектурно-строительный университет (автомобили и автомобильное хозяйство).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: С 2009 года – Глава и Председатель Правительства Республики Хакасия.

*Членство в Совете директоров с 2010 года*

##### Иванов Сергей Николаевич (Независимый директор)

1961 года рождения. Образование: МИФИ (теоретическая ядерная физика), Доктор экономических наук, Член-корреспондент РАН.

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: с 2009 – председатель Президиума АНО «Национальный институт энергетической безопасности»; с 2010 – генеральный директор ОАО «ЭРКО»; с 2013 – генеральный директор управляющей организации ООО «ЛЕНСЕТ», ООО «Лиситея», ООО «Пасифе», ООО «Метида», ООО «Амальтея», ООО «Оберон», АО Корпорация «Нечерноземагропромстрой».

Является членом СД ОАО «ЭРКО», ЗАО ИНПК «РЭТ», АО Корпорация «Нечерноземагропромстрой».

*Членство в Совете директоров с 2015 года*

##### Каланда Лариса Вячеславовна

1964 года рождения. Образование: Свердловский юридический институт (юриспруденция), Аспирантура Института философии и права Академии наук Республики Беларусь.

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: с 2006 – вице-президент, статс-секретарь – вице-президент ОАО «НК «Роснефть»; с 2007 – ВРИО генерального директора ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ»; с 2008 – заместитель председателя Правления ОАО «НК «Роснефть».

Является членом СД ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ».

*Членство в Совете директоров с 2014 года*

\* Дод Е.В. – доля участия в уставном капитале – 0,118435 %; доля принадлежащих обыкновенных акций – 0,118435 %. Остальные члены Совета директоров не имеют доли участия в уставном капитале и не владеют акциями эмитента. Члены Совета директоров также не владеют акциями Общества косвенно (в соответствии с представленными на 11.05.2016 данными). Общество и компании, входящие в Группу, не выдавали займов членам Совета директоров.

**Кравченко Вячеслав Михайлович**

1967 года рождения. Образование: МГУ им. Ломоносова (юриспруденция).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: 2008-2011 – генеральный директор ООО «РН-Энерго»; 2010-2012 – генеральный директор ОАО «Объединенная энергосбытовая компания»; с 2011 – представитель государства в Наблюдательном совете НП «Совет рынка»; с 2013 – заместитель министра энергетики РФ; 2013-2014 – член Наблюдательного Совета Банка «ВБРР» (АО); 2012-2014 – председатель Правления ОАО «АТС».

Является членом СД ПАО «ФСК ЕЭС», ОАО «СО ЕЭС», ПАО «МОЭСК», ПАО «МРСК Сибири».

*Членство в Совете директоров с 2014 года*

**Морозов Денис Станиславович**

1973 года рождения. Образование: МГУ им. Ломоносова: (политическая экономика, правоведение), Швейцарская банковская школа, Гарвардская школа бизнеса (управление), Школа международных отношений и государственного управления Колумбийского университета (государственное управление, управление экономической политикой). Кандидат экономических наук.

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: 2010 – президент, генеральный директор ОАО «Уралкалий»; с 2011 – представитель РФ в СД Европейского банка реконструкции и развития, исполнительный директор от РФ, Белоруссии и Таджикистана; 2012-2015 – член Наблюдательного совета АК «АЛРОСА» (ПАО); с 2014 – председатель Наблюдательного совета АО «РоссельхозБанк».

Является членом СД ПАО «Россети».

*Членство в Совете директоров с 2013 года*

**Осипов Александр Михайлович**

1969 года рождения. Образование: Ростовский-на-Дону институт народного хозяйства (экономическая информатика и АСУ), Ставропольский государственный университет (юриспруденция), Академия народного хозяйства при Правительстве РФ (управление финансами организации).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: 2009-2013 – генеральный директор ООО «Центр оценки и аудита»; с 2013 – первый заместитель министра РФ по развитию Дальнего Востока.

Является членом СД АО «ДВЭУК», АО «Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона».

*Членство в Совете директоров с 2015 года*

**Пивоваров Вячеслав Викторович (Независимый директор)**

1972 года рождения. Образование: Государственная академия управления Серго Орджоникидзе (мировая экономика), Американский университет в Париже (прикладная экономика), Бизнес-школа Стенфорда.

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: с 2011 – президент, генеральный директор ООО «Альтера Капитал»; 2009 – 2011 – внештатный советник министра экономического развития.

*Членство в Совете директоров с 2013 года*

**Шишин Сергей Владимирович**

1963 года рождения. Образование: Высшее пограничное училище КГБ СССР, ВУЗ КГБ СССР, Российская академия государственной службы при Президенте РФ (государственное и муниципальное управление).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: с 2007 года – старший вице-президент ПАО «Банк ВТБ»; с 2011 – член Наблюдательного совета АО «ВБРР».

*Членство в Совете директоров с 2011 года*

**Шишкин Андрей Николаевич**

1959 года рождения. Образование: Московский институт нефтехимической и газовой промышленности им. И.М. Губкина (инженер-промтеплоэнергетик).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: 2010 – 2012 – заместитель министра энергетики РФ; с 2012 – вице-президент ОАО «Роснефть»; с 2013 – член Наблюдательного совета НП «Совет рынка»; с 2015 – генеральный директор ООО «РН-Актив».

Является членом СД ОАО «Тюменская энергосбытовая компания», ПАО «Россети», АО «Объединенная судостроительная компания», ООО «РН-ЦИР», ООО «Национальный нефтяной консорциум»; председатель СД ОАО «ДЦСС», RIG Research Pte. Ltd.

*Членство в Совете директоров с 2014 года*

**СВЕДЕНИЯ О КОРПОРАТИВНОМ СЕКРЕТАРЕ ОБЩЕСТВА****Завалко Максим Валентинович\***

1977 года рождения. Образование: Московский государственный институт международных отношений (международное право), Финансовый университет при Правительстве РФ (МВА Финансы).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015: 2010 г. – н. время – Начальник Департамента корпоративного управления ПАО «РусГидро»/заместитель директора Департамента корпоративного управления и управления имуществом ПАО «РусГидро»; Корпоративный секретарь ПАО «РусГидро»; Член Совета директоров/заместитель Председателя Совета директоров ряда компаний Группы РусГидро.

\* Завалко М.В. – прямая доля участия в уставном капитале ПАО «РусГидро» 0,000071 %, доля принадлежащих обыкновенных акций ПАО «РусГидро» – 0,000071 %. Корпоративный секретарь ПАО «РусГидро» М.В. Завалко не владеет косвенно акциями ПАО «РусГидро». ПАО «РусГидро» и компании, входящие в Группу РусГидро не выдавали займов Корпоративному секретарю ПАО «РусГидро» М.В. Завалко.



#### 4.2.2.2. ИНФОРМАЦИЯ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

##### 4.2.2.2.1. СТРУКТУРА РАССМОТРЕННЫХ ВОПРОСОВ



Подробнее о рассмотренных вопросах Советом директоров можно ознакомиться на сайте (<http://www.rushydro.ru/corporate/board/minutes/>) и в Приложении к годовому отчету.

В отчетном году Совет директоров рассмотрел более ста вопросов. Помимо решений операционного характера: рассмотрение вопросов по созыву годового Общего собрания акционеров, исполнения поручений, одобрения сделок с заинтересованностью, развития прозрачной системы управления закупками и усиления эффективности системы контроля в закупочной деятельности, вопросов, связанных с управлением дочерними компаниями, Совет принял ряд важных решений о развитии Компании.

##### Рассмотрение вопросов, связанных с утверждением и реализацией бизнес-плана:

- Утверждение бизнес-плана Общества на 2015 год, включая Инвестиционную программу ПАО «РусГидро» на 2015 год;
- Промежуточные итоги исполнения бизнес-плана Общества за 2015 год с учетом факта за I полугодие 2015 года (включая отчеты об исполнении Инвестиционной программы (в том числе Программы комплексной модернизации генерирующих объек-

тов) и Годовой комплексной программы закупок за I полугодие 2015 года);

- Утверждение бизнес-плана Общества на 2016-2020 гг.

##### Рассмотрение вопросов, связанных с формированием органов управления и системой КПЭ:

- Формирование Комитетов при Совете директоров Общества;
- Формирование органов управления ПАО «РусГидро» (избрание Председателя Правления – Генерального директора);
- Утверждение перечня ключевых показателей эффективности ПАО «РусГидро» на 2016 год.

##### Рассмотрение вопросов, связанных с развитием Дальнего Востока:

- Приоритетные направления деятельности Общества: утверждение схемы сделки по рефинансированию

Компания ведет разработку Портала члена Совета директоров. Платформа предполагает синхронизацию данных с официальным сайтом Общества. Первая очередь планируется к запуску в 2016 году. На данный момент Информирование ведется преимущественно через официальный сайт Компании.

кредитов и займов Группы ПАО «РАО ЭС Востока»;

- Статус реализации приоритетных проектов по строительству четырех объектов на Дальнем Востоке (Якутская ГРЭС-2 (1-я очередь), Благовещенская ТЭЦ (2-я очередь), ТЭЦ в г. Советская Гавань, Сахалинская ГРЭС-2 (1-я очередь)).

##### Рассмотрение вопросов, связанных со стратегическими направлениями деятельности:

- Утверждение Долгосрочной программы развития ПАО «РусГидро». Обсуждение ДПР Советом директоров осуществлялось в очной форме (протокол от 03.04.2015 № 212 и от 22.06.2015 № 218);
- Одобрение плана-графика разработки Стратегии развития РусГидро на период до 2020 года с перспективой до 2025 года (протокол от 25.12.2015 № 230).

##### Рассмотрение вопросов, связанных с управлением рисками:

- Утверждение Политики в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «РусГидро» в соответствии с Дорожной картой по внедрению положений Кодекса корпоративного управления (протокол от 16.11.2015 № 227).

#### 4.2.3. КОМИТЕТЫ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

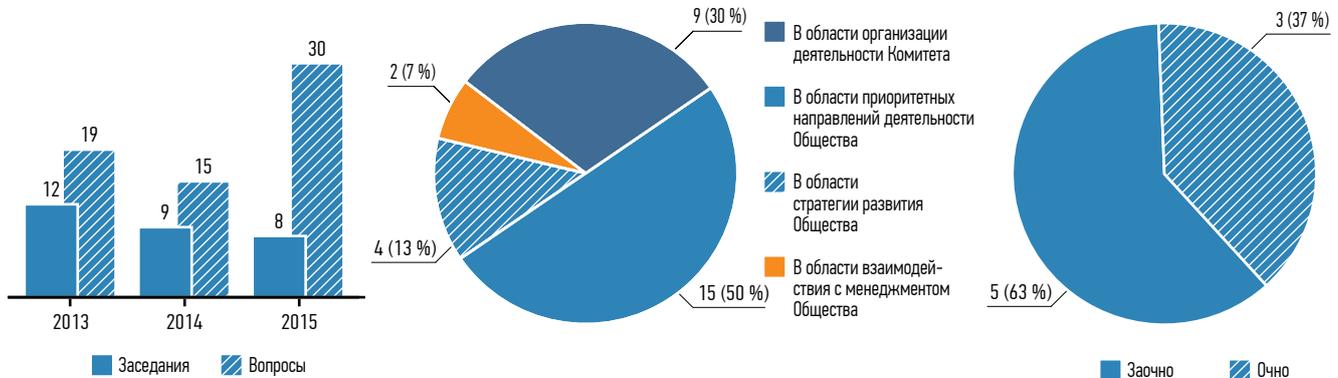
При Совете директоров ПАО «РусГидро» действуют шесть комитетов: Комитет по стратегии, Комитет по аудиту, Комитет по инвестициям, Комитет по кадрам и вознаграждениям, Комитет по надежности, энергоэффективности и инновациям, а также Комитет по вопросам развития энергетики Дальнего Востока.

В состав Комитетов входят лица, обладающие большим опытом и знаниями в соответствующей сфере, что повышает эффективность и качество работы Совета директоров. Комитеты действуют на основании Положений о Комитетах при Совете директоров. В соответствии с лучшей практикой

корпоративного управления в состав Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям избираются только члены Совета директоров, являющиеся независимыми директорами.



## КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

Комитет по стратегии: количество вопросов и заседаний, структура вопросов, количество очных и заочных совещаний

Вырабатывает для СД рекомендации по вопросам стратегического руководства деятельностью Общества.

*Прошлый состав:* Аузан А.А., Горев Е.Е., Данилов-Данильян В. И., Малышев А.Б.\*, Мантров М. А., Межевич В.Е., Ольхович Е.А., Пивоваров В.В., Рижинашвили Д.И., Русаков М.В., Текслер А.Л., Шишкин А.Н., Шульгинов Н. Г.

*Действующий состав:* Аветисян А.Д., Аузан А.А.\*, Задворнов И.А., Мамин В. В., Никонов В. В., Русаков М.В., Ольхович Е.А., Осипов А. М., Рижинашвили Д.И., Сниккарс П.Н., Шишин С.В., Шишкин А.Н., Шульгинов Н.Г.

**В области стратегии развития Общества, Комитет по стратегии:**

- рекомендовал СД утвердить Отчет о выполнении Приоритетов развития ПАО «РусГидро» за 2014 год;
- рекомендовал СД одобрить План-график разработки Стратегии развития Группы РусГидро на период до 2020 года с перспективой до 2025 года;
- рекомендовал СД принять к сведению информацию о ходе реализации Долгосрочной программы развития Группы РусГидро;
- рекомендовал менеджменту ПАО «РусГидро» внести предложения по корректировке Долгосрочной программы развития Группы РусГидро в 2016 году

в рамках плановой актуализации.

**В области приоритетных направлений деятельности Общества, Комитет по стратегии:**

- рекомендовал СД принять к сведению информацию о статусе реализации приоритетных проектов по строительству 4-х объектов на Дальнем Востоке (Благовещенская ТЭЦ (2-я очередь), Якутская ГРЭС-2 (1-я очередь), ТЭЦ в г. Советская Гавань, Сахалинская ГРЭС-2 (1-я очередь));
- рекомендовал СД принять комплекс решений по вопросам рефинансирования ссудной задолженности компаний Холдинга ПАО ЭС Востока (13 вопросов);
- рекомендовал СД принять решение о заключении свободных двусторонних договоров купли-продажи электрической энергии с гарантирующими поставщиками, функционирующими на территориях субъектов РФ, объединенных во вторую ценовую зону оптового рынка электрической энергии и мощности.

**В области организации деятельности Комитета, Комитет по стратегии:**

- рекомендовал СД принять к сведению отчет Председателя Комитета об итогах деятельности Комитета в 2014-2015 корпоративном году;
- избрал председательствующего на Комитете № 80;

- рекомендовал СД избрать Председателя Комитета;
- утвердил план работы Комитета на II полугодие 2015 года;
- избрал заместителя Председателя Комитета;
- рассмотрел Положение о Комитете по стратегии в новой редакции;
- избрал секретаря Комитета;
- рекомендовал Совету директоров принять к сведению отчет Председателя Комитета об итогах деятельности Комитета за 2015 год;
- утвердил план работы Комитета на I полугодие 2016 года.

**В области взаимодействия с менеджментом Общества, Комитет по стратегии:**

- выдал поручения и сформировал рекомендации по различным вопросам своей компетенции;
- рассмотрел представленные менеджментом отчеты об исполнении выданных поручений.

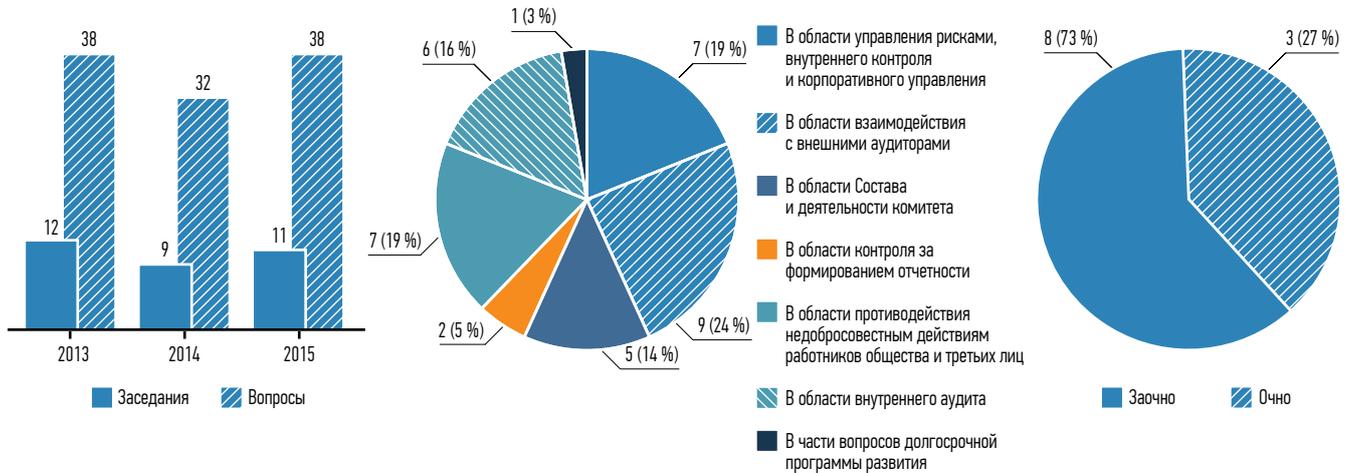
Положение опубликовано на сайте RusHydro.ru в разделе Управление / Комитет по стратегии при Совете директоров)

Список всех рассмотренных вопросов приведен в Приложении № 8 и на сайте RusHydro.ru в разделе Управление / Комитет по стратегии при Совете директоров)

\* Председатель Комитета



### Комитет по аудиту: количество вопросов и заседаний, структура вопросов, количество очных и заочных совещаний



#### КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Обеспечивает контроль СД за финансово-хозяйственной деятельностью Компании; определяет задачи для внутреннего аудита Компании; вырабатывает рекомендации по выбору независимой аудиторской организации, а также по порядку взаимодействия с ревизионной комиссией и внешним аудитором.

Прошлый состав: Данилов-Данильян В. И.\*, Волков Э. П.\*, Шишкин А.Н.

Действующий состав: Иванов С.Н., 2. Быстров М.С., 3. Пивоваров В.В.

#### В области внутреннего аудита, Комитет по аудиту:

- рекомендовал Совету директоров утвердить Политику в области внутреннего аудита и Положение о Комитете по аудиту в новой редакции;
- утвердил Годовой план-график контрольных мероприятий внутреннего аудита на 2016 год;
- одобрил отчеты об исполнении Плана-графика контрольных мероприятий внутреннего аудита;
- утвердил руководителя Службы внутреннего аудита.

#### В области управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления, Комитет по аудиту:

- рекомендовал СД утвердить Политику в области внутреннего контроля и управления рисками;
- одобрил действия по развитию системы управления рисками ПАО «РусГидро» и программу развития системы внутреннего контроля и управления

рисками Группы РусГидро;

- рассмотрел планы мероприятий по устранению выявленных недостатков по результатам выездных проверок Минэнерго России;
- рассмотрел Заключение Ревизионной комиссии ПАО «РусГидро» по результатам ревизионной проверки за 2014 год.

#### В области противодействия недобросовестным действиям работников общества и третьих лиц, Комитет по аудиту:

- рекомендовал СД утвердить Антикоррупционную политику, Политику управления конфликтом интересов;
- утвердил отчеты о соблюдении ПАО «РусГидро» требований законодательства РФ в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и Положения об инсайдерской информации.

#### В части вопросов Долгосрочной программы развития, Комитет по аудиту:

- рекомендовал СД утвердить Техническое задание для проведения проверки реализации долгосрочной программы развития Группы РусГидро за 2015-2017 гг.

#### В области контроля за формированием отчетности, Комитет по аудиту:

- предварительно рассмотрел отчетность ПАО «РусГидро», подготовленную в соответствии

со стандартами РСБУ и МСФО;

- предварительно рассмотрел Годовой отчет ПАО «РусГидро» по результатам работы за 2014 год и рекомендовал его представление на утверждение годовому Общему собранию акционеров.

#### В области взаимодействия с внешними аудиторами, Комитет по аудиту:

- принял к сведению План АО «ПвК Аудит» по аудиторским проверкам Группы РусГидро на 2015 год, отчеты ЗАО «ПвК Аудит» по результатам аудита бухгалтерской отчетности ПАО «РусГидро», подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, а также по результатам обзорной проверки консолидированной промежуточной сокращенной финансовой информации Группы РусГидро по МСФО.

#### В области состава и деятельности комитета, Комитет по аудиту:

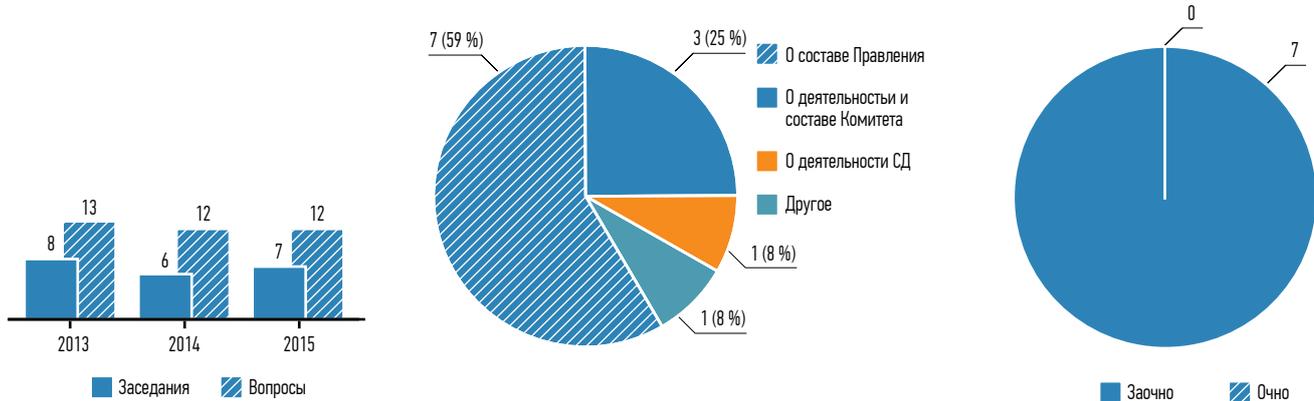
- утвердил Отчет об итогах деятельности Комитета;
- назначил секретаря Комитета;
- согласовал Положение о Комитете в новой редакции;
- утвердил План работ Комитета на 2015-2016 корпоративный год.

Список всех рассмотренных вопросов приведен в Приложении № 8 и на сайте RusHydro.ru в разделе Управление / Комитет по аудиту при Совете директоров.

\* Независимый директор



### Комитет по кадрам и вознаграждениям: количество вопросов и заседаний, структура вопросов, количество очных и заочных совещаний



#### КОМИТЕТ ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Привлекает квалифицированных менеджеров к управлению Компанией и создает необходимые стимулы для их успешной работы; вырабатывает принципы и критерии определения размера вознаграждения и материального стимулирования членов СД, Председателя Правления и членов Правления; выдает рекомендации (заключения) СД по этим вопросам.

*Прошлый состав: Волков Э.П., Данилов-Данильян В.И., Шишкин А.Н.*

*Действующий состав: Иванов С.Н., Пивоваров В.В., Быстров М.С.*

#### Относительно деятельности СД, Комитет по кадрам и вознаграждениям рекомендовал Совету директоров:

- принять к сведению Отчет по результатам дистанционной оценки деятельности СД ПАО «РусГидро» за период 2014 корпоративного года и план мероприятий по совершенствованию работы Совета директоров.

#### Относительно состава Правления, Комитет по кадрам и вознаграждениям рекомендовал Совету директоров:

- определить количественный состав Правления Общества — 6 человек;
- избрать единоличным исполнительным органом Общества Шульгинова Н.Г. с 15.09.2015 и членом Правления Кирова С.А. с 16.03.2015;
- согласовать совмещение должностей членами Правления ПАО «РусГидро» Кировым С.А., Рижинашвили Д. И. и Шульгиновым Н.Г.;
- прекратить полномочия единоличного исполнительного органа Общества Дода Е.В. 14.09.2015 и члена Правления Мантрова М.А. 08.10.2015.

#### Относительно других вопросов, Комитет по кадрам и вознаграждениям, рекомендовал Совету директоров:

- утвердить Кодекс корпоративного управления ПАО «РусГидро» в новой редакции.

#### Также Комитет принял решения, касающиеся деятельности и состава Комитета:

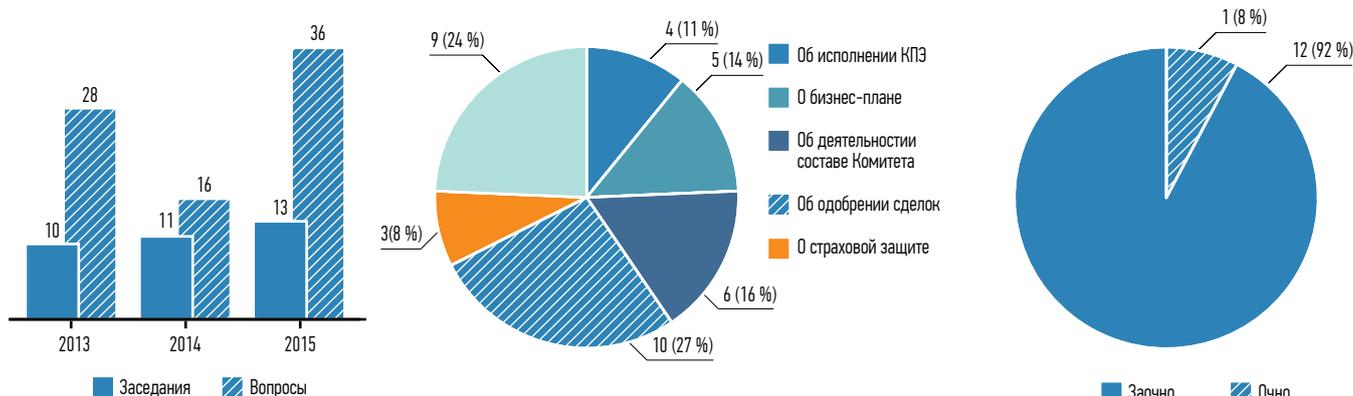
- утвердил отчет об итогах деятельности Комитета в период с 08.08.2014 по 31.05.2015;
- избрал секретарем Комитета Лязера Ю.С.;
- избрал Иванова С.Н. заместителем Председателя Комитета.

Положение опубликовано на сайте RusHydro.ru в разделе Управление / Комитет по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров.

Перечень всех рассмотренных вопросов приведен в Приложении № 8 и на сайте RusHydro.ru в разделе Управление / Комитет по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров.



### Комитет по инвестициям: количество вопросов и заседаний, структура вопросов, количество очных и заочных совещаний



### КОМИТЕТ ПО ИНВЕСТИЦИЯМ

Предварительно рассматривает инвестиционные проекты и программы;

совершенствует инвестиционную политику Компании.

*Прошлый состав: Богущ Б.Б., Бугров А.Е., Быстров М.С.\*, Данилов-Данильян В.И., Зимин В.М., Иванов С.Н., Ильенко А.В., Каланда Л.В., Киров С.А., Мантров М.А., Рижинашвили Д.И., Сниккарс П.Н.*

*Действующий состав: Аветисян А.Д., Д-р Берндт К.А., Бугров А.Е., Быстров М.С.\*, Зимин В.М., Каланда Л.В., Киров С.А., Осипов А.М., Мантров М.А., Милютин Д.В., Подгорный А.Ю., Рижинашвили Д.И., Сниккарс П.Н., Пивоваров В.В. \*\**

**Об исполнении ключевых показателей эффективности, Комитет по инвестициям рекомендовал Совету директоров:**

- рассмотреть исполнение ключевых показателей эффективности ПАО «РусГидро».

**О бизнес-плане, Комитет по инвестициям рекомендовал Совету директоров:**

- рассмотреть бизнес-план Общества на 2015-2019 гг.;
- утвердить Программу биржевых облигаций ПАО «РусГидро»;
- рассмотреть рекомендации годовому Общему собранию акционеров по вопросу о распределении прибыли и убытков и выплате (объявлении) дивидендов по результатам 2014 финансового года, Комитет по инвестициям рекомендовал Совету директоров;
- рассмотреть промежуточные итоги исполнения Бизнес-плана Общества за 2015 год.

**О деятельности и составе Комитета, Комитет по инвестициям рекомендовал Совету директоров:**

- утвердить отчет об итогах деятельности Комитета по инвестициям;
- рассмотреть кандидатуру Председателя Комитета по инвестициям;
- утвердить план работы Комитета по инвестициям на 2015-2016 гг.

**Об одобрении сделок, Комитет по инвестициям рекомендовал Совету директоров:**

- рассмотреть рекомендации об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность.

**О страховой защите, Комитет по инвестициям рекомендовал Совету директоров:**

- утвердить Страховщиков Общества на 2016 год;
- утвердить Программу страховой защиты ПАО «РусГидро» на 2016 год;
- утвердить Положение об организации страховой защиты ПАО «РусГидро».

**По другим вопросам, Комитет по инвестициям рекомендовал Совету директоров:**

- рассмотреть оптимизацию и повышение эффективности расходов на благотворительность и спонсорство;
- рассмотреть определение позиции ПАО «РусГидро» (представителей ПАО «РусГидро») по вопросу повестки дня органов управления АО «Якутская ГРЭС-2»;
- рассмотреть определение позиции ПАО «РусГидро» (представителей ПАО «РусГидро») по вопросу повестки дня Общего собрания участников;

- утвердить регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов ПАО «РусГидро».

**Также Комитет принял решения, касающиеся деятельности и состава Комитета:**

- избрать Председателем Комитета по инвестициям Быстрова М.С.;
- избрать заместителем Председателя Комитета по инвестициям Сниккарса П.Н.;
- избрать секретарем Комитета Григорьеву Ю.А.

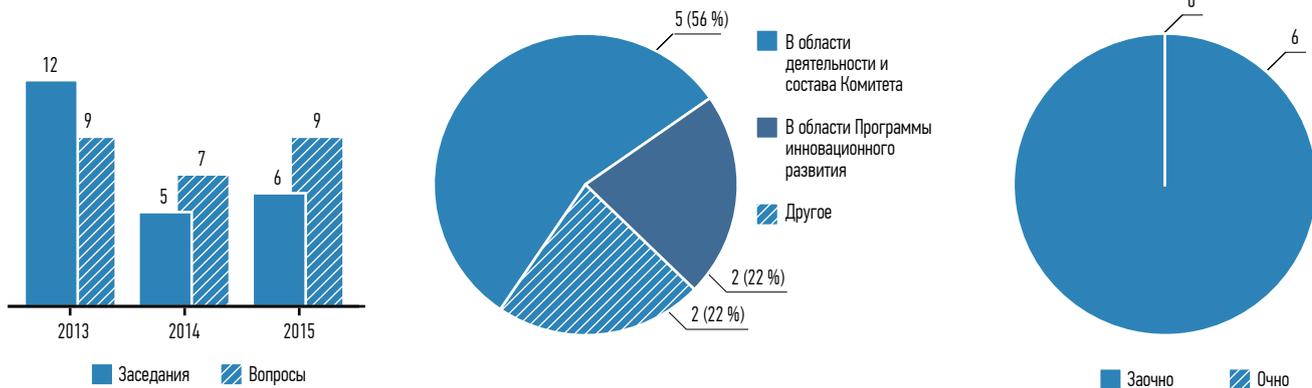
Перечень рассмотренных вопросов приведен в Приложении № 8 и на сайте RusHydro.ru в разделе Управление / Комитет по инвестициям при Совете директоров.

\* Председатель Комитета

\*\* Решением Совета директоров Общества (протокол от 17.09.2015 № 222) изменен состав Комитета, добавлен 14-й член Комитета



### Комитет по надежности: количество вопросов и заседаний, структура вопросов, количество очных и заочных совещаний



### КОМИТЕТ ПО НАДЕЖНОСТИ, ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ И ИННОВАЦИЯМ

Предварительно рассматривает вопросы формирования технической политики, экологической политики, политики энергосбережения и энергоэффективности; разрабатывает стандарты организации в сфере технического регулирования, системы долгосрочного планирования развития гидроэнергетики и энергетики на основе других возобновляемых источников энергии.

*Прошлый состав:* Болгов М.В., Быстров М.С., Волков Э.П., Кудрявый В.В., Миленски Э.Д., Павлушко С.А., Пехтин В.А., Рижинашвили Д.И., Токарев В.А., Хазиахметов Р.М., Шкатов В.А.

*Действующий состав:* Богуш Б.Б., Болгов М.В., Завизенов К.В., Иванов С.Н., Кравченко В.М., Кудрявый В.В., Миленски Э.Д., Пехтин В.А., Рижинашвили Д.И., Токарев В.А., Толстогузов С.Н., Хазиахметов Р.М., Шкатов В.А.

#### В области Программы инновационного развития, Комитет рекомендовал Совету директоров:

- рассмотреть проект основных положений программы инновационного развития ПАО «РусГидро» с учетом рекомендаций, составленных по итогам аудита;
- утвердить отчет об исполнении среднесрочного плана мероприятий программы инновационного развития.

#### По другим вопросам, Комитет рекомендовал Совету директоров:

- утвердить Экологическую политику ПАО «РусГидро» в новой редакции;
- утвердить Положение об управлении качеством производственной деятельности ПАО «РусГидро».

#### Также Комитет принял решения, касающиеся деятельности и состава Комитета:

- избрал Председателем Комитета Кудрявого В.В.;
- избрал заместителем Председателя Комитета Министра энергетики РФ, член Совета директоров ПАО «РусГидро» Кравченко В.М.;
- избрал Секретарем Комитета заместителя директора Департамента развития и стандартизации производственных процессов ПАО «РусГидро» Лунаци М.Э.;
- утвердил отчет об итогах деятельности Комитета;
- утвердил план работы Комитета.

Перечень всех рассмотренных вопросов приведен в Приложении № 8 и на сайте RusHydro.ru в разделе Управление / Комитет по надежности, энергоэффективности и инновациям при Совете директоров.

### КОМИТЕТ ПО ВОПРОСАМ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГЕТИКИ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА

Разрабатывает предложения по развитию энергетики ДФО в части зоны ответственности Общества и его дочерних обществ; готовит и представляет рекомендации (заключения) Совету директоров по вопросам развития энергетики Дальнего Востока.

*Действующий состав:* Задворнов И.А., Казаченков А.В., Корнейчук А.В., Кравченко В.М., Мольский А.В., Никонов В.В., Осипов А.М., Пиленикс Д.В., Толстогузов С.Н., Трутнев Ю.П.\*, Тупикин В.В., Чекунов А.О., Шульгинов Н.Г.

В отчетном году заседаний не было.

\* Председатель Комитета



#### 4.2.4. ПРАВЛЕНИЕ И ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ – ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Правление осуществляет свою деятельность на основании Положения о Правлении, руководствуется решениями Общего собрания акционеров и Совета

директоров Компании. Общее руководство деятельностью Компании осуществляет Председатель Правления – Генеральный директор Николай Гри-

горьевич Шульгинов, избранный решением Совета директоров в 2015 году.

##### 4.2.4.1. СОСТАВ И ПОСЕЩАЕМОСТЬ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ\*

В состав Правления входят руководители, отвечающие за руководство финансово-экономической деятельностью, производственной деятельностью, капитальным строительством и инжиниринговой деятельностью, инновациями и формированием стратегии. Сведения о сроках полномочий членов Правления в соответствии с трудовым договором раскрыты в приложении № 18.

В среднем посещаемость заседаний Правления составляет 80 % от всех заседаний Правления, проведенных в 2015 году. Председатель Правления Компании Шульгинов Н.Г. принял участие во всех заседаниях.

##### Состав Правления

Шульгинов Н.Г. (с 15.09.2015)

Богуш Б.Б.

Киров С.А. (с 16.03.2015)

Рижинашвили Д.И.

Токарев В.А.\*

##### Члены Правления, вышедшие из состава Правления

Дод Е.В. — полномочия прекращены 14.09.2015

Мантров М.А. — полномочия прекращены 08.10.2015

Формы отчетности Менеджмента общества перед Советом директоров:

- годовой отчет о деятельности Менеджмента,
- ежеквартальный отчет о выполнении КПЭ, бизнес-плана Общества и инвестиционной программы.

Члены Правления в 2015 году не совершали сделок с акциями РусГидро

\* Событие после отчетной даты: 11.01.2016 были прекращены полномочия Токарева В.А., 25.02.2016 в Правление избран Казаченков А.В.

##### 4.2.4.2. ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВЛЕНИЯ

В 2015 году проведено 66 заседаний Правления (из них 14 очных), на которых было рассмотрено более 554 вопросов, связанных с текущей деятельностью Компании. Также предварительно обсуждались все стратегически значимые вопросы, решение по которым входит в компетенцию Совета директоров. Правление подготовило отчеты об исполнении показателей эффективности деятельности, Бизнес-плана Компании, а также утвердило целевые значения КПЭ дочерних и зависимых обществ и рассмотрело отчеты об их выполнении.

В отчетном году принималось одно решение о досрочном прекращении полномочий лиц, входящих в состав Правления Общества в 2015 году. В целях оптимизации системы управления ПАО «РусГидро» Советом директоров принято решение освободить от должности (прекратить полномочия) члена Правления Общества Мантрова М.А. и досрочно прекратить (расторгнуть) заключенный с ним трудовой договор 08.10.2015.



#### 4.2.4.3. ПЕРСОНАЛЬНЫЙ СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ\*



#### Шульгинов Николай Григорьевич

1951 года рождения. Образование: Новочеркасский ордена Трудового Красного Знамени политехнический институт им. Серго Орджоникидзе (электро-снабжение промышленных предприятий и городов). Кандидат технических наук.

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015:

2004-2015 – заместитель председателя Правления, первый заместитель председателя Правления ОАО «СО ЕЭС», с 2015 – Председатель Правления – Генеральный директор ПАО «РусГидро», Является членом СД ПАО «ФСК ЕЭС», членом Наблюдательного совета НП «Научно-технический совет Единой энергетической системы».

Членство в Правлении с 2015 года. Членство в комитетах при Совете директоров: Комитет по стратегии. Акциями Компании не владеет.



#### Богуш Борис Борисович

1952 года рождения. Образование: Саратовский политехнический институт (инженер-механик), Академия народного хозяйства при Правительстве РФ (управление развитием компании).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015:

с 2009 – управляющий директор, руководитель Бизнес-единицы «Производство», член Правления, член Правления – Главный инженер, член Правления, первый заместитель Генерального директора – главный инженер ПАО «РусГидро». Является членом СД ООО «ВолгаГидро», членом Попечительского совета НО Благотворительный Фонд

«Сопричастность», членом Наблюдательного совета НП «Гидроэнергетика России».

Членство в Правлении с 2010 года. Членство в комитетах при Совете директоров: Комитет по надежности, энергоэффективности и инновациям. Доля принадлежащих обыкновенных акций эмитента – 0,004241 %.



#### Казаченков Андрей Валентинович\*\*

1980 года рождения. Образование: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет (экономика и управление на предприятиях машиностроения); Университет Штата Висконсин, Мэдисон, США (степень MBA).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015:

2009-2015 – советник председателя правления, заместитель председателя правления, первый заместитель председателя правления ПАО «ФСК ЕЭС». С 2015 – советник Председателя правления – Генерального директора, первый заместитель Генерального директора ПАО «РусГидро». С 2015 –

член Наблюдательного совета НП «Совет рынка». С 2016 – член Совета директоров ПАО «РАО ЭС Востока».

Членство в Правлении с 2016 года. Членство в комитетах при Совете директоров: Комитет по вопросам развития энергетики Дальнего Востока. Акциями Компании не владеет.

\* Общество и компании, входящие в группу не выдавали займов членам Правления. Члены Правления не владеют акциями Общества косвенно (в соответствии с представленными на 11.05.2016 данными).  
\*\* Избран членом Правления 25.02.2016.



### Киров Сергей Анатольевич

1976 года рождения. Образование: Пермская государственная сельскохозяйственная академия имени академика Д.Н. Прянишникова (экономика и управление аграрным производством), Региональный межотраслевой центр переподготовки кадров Пермского государственного технического университета (экономика и менеджмент).

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015:

2010-2014 – генеральный директор ООО «РусГидро ИТ-сервис». С 2010 – исполнительный директор по экономике, директор по экономике, исполнительный директор по экономике и закупочной

деятельности, заместитель Генерального директора по экономике, инвестициям и закупочной деятельности, член Правления, первый заместитель Генерального директора ПАО «РусГидро», 2010-2014 – член СД ООО «РусГидро ИТ сервис».

Членство в Правлении с 2015 года. Членство в комитетах при Совете директоров: Комитет по инвестициям. Акциями Компании не владеет.



### Рижинашвили Джордж Ильич

1981 года рождения. Образование: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (экономика). Кандидат экономических наук.

Опыт работы за последние 5 лет и участие в органах управления других организаций на 31.12.2015:

С 2009 – член Правления, заместитель Председателя Правления, член Правления, первый заместитель генерального директора ПАО «РусГидро», 2010-2014 – член Наблюдательного совета НП «КОНЦ ЕЭС». Является членом Попечительского совета НО Благотворительный Фонд «Сопричастность».

Членство в Правлении с 2009 года. Членство в комитетах при Совете директоров: Комитет по надежности, энергоэффективности и инновациям, Комитет по стратегии, Комитет по инвестициям. Доля принадлежащих обыкновенных акций эмитента – 0,014193 %.



## 4.3. ОРГАНЫ ВНЕШНЕГО И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

В ПАО «РусГидро» функционирует эффективная система контроля финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивающая отлаженное взаимодействие между органами управления, встроенной системой внутреннего контроля и органами внешнего контроля.

Основные принципы, цели, задачи, методы и процессы системы контроля определены в утвержденных Советом директоров ПАО «РусГидро» документах:

- Кодекс корпоративного управления,
- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками,
- Политика в области внутреннего аудита,
- Положение о Комитете по аудиту при Совете директоров,

В 2015 году Департамент внутреннего аудита, контроля и управления рисками разделен на два структурных подразделения: Службу внутреннего аудита и Департамент контроля и управления рисками.

- Положение о Ревизионной комиссии.

### 4.3.1. ВНЕШНИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТОР

ПАО «РусГидро» ежегодно проводит независимый внешний аудит финансовой (бухгалтерской) отчетности по российским и международным стандартам. Выбор внешнего аудитора, осуществляющего независимую проверку бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «РусГидро» по РСБУ и МСФО за 2015–2017 гг. проводился способом открытого конкурса. Организация и порядок проведения закупки были определены в соответствии с Положением о закупке продукции для нужд ПАО «РусГидро», утвержденным

решением Совета директоров Общества, на основании решения Центральной закупочной комиссии ПАО «РусГидро» от 04.12.2014 № 470.

По итогам закупочной процедуры акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (АО «ПвК Аудит») было избрано аудитором финансовой (бухгалтерской) отчетности 2015–2017 гг. В 2015 году АО «ПвК Аудит» провело аудит отчетности Компании по РСБУ и по МСФО за 2014 год. Комитет по аудиту дал положительную оценку аудиторскому заключению и

рекомендовал Совету директоров представить заключение годовому Общему собранию акционеров. Заключение было представлено Компанией в составе материалов для акционеров к Общему собранию в июне 2015 года. Фактический размер вознаграждения, подлежащего выплате АО «ПвК Аудит» по итогам 2014 года, составляет 121 577 600 рублей.

В 2013 и 2014 годах АО «ПвК Аудит» также осуществляло аудит финансовой (бухгалтерской) отчетности.

#### 4.3.1.1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА И КОМИТЕТА ПО АУДИТУ ПАО «РУСГИДРО»

##### 4.3.1.1.1. ОЦЕНКИ КОМИТЕТОМ ПО АУДИТУ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ПРОВЕДЕНИЯ ВНЕШНЕГО АУДИТА

Комитет по аудиту оценивает работу внешнего аудита в ходе регулярного рассмотрения и заслушивания аудитора по проделанной работе, основным выявленным замечаниям, отклонениям от ранее утвержденного плана работы и т.д. В 2015 году рассмотрены Отчеты ЗАО «ПвК Аудит» (Аудитор Общества):

- по результатам промежуточного аудита бухгалтерской отчетности по РСБУ за 9 месяцев 2014 года, за 1-е полугодие 2015 года;

- по проведению аудита консолидированной финансовой отчетности Группы РусГидро по МСФО и бухгалтерской отчетности РусГидро по РСБУ за 2014 год;

- по результатам аудита бухгалтерской отчетности Общества за 6 месяцев 2014 года, за 9 месяцев 2014 года, за 2014 год, подготовленной в соответствии с РСБУ;

- по результатам обзорной проверки консолидированной промежуточной сокращенной финансо-

вой информации Группы РусГидро по МСФО за 6 месяцев, закончившихся 30.06.2014, а также 12 месяцев, закончившихся 31.12.2014;

- также утверждена Конкурсная документация открытого конкурса на право заключения договора на оказание услуг по проведению аудита бухгалтерской отчетности РусГидро, подготовленной в соответствии с РСБУ, и аудита (обзора) консолидированной финансовой отчетности Группы РусГидро, подготовленной в соответствии с МСФО, на 2015–2017 гг.

##### 4.3.1.1.2. ОЦЕНКИ КОМИТЕТОМ ПО АУДИТУ АУДИТОРСКИХ ЗАКЛЮЧЕНИЙ

Комитет по аудиту проводит оценку аудиторских заключений, представленных внешним аудитором. По итогам оценки Комитет принимает к сведению аудиторское заключение и независимую оценку внешнего аудитора и рекомендует Совету директоров ПАО «РусГидро» представить аудиторское заключение

годовому Общему собранию акционеров Общества.

Комитет по аудиту состоит из независимых директоров. Все члены Комитета имеют опыт работы на руководящих должностях. Председателем Комитета по аудиту является Иванов С.Н. – доктор экономических наук.

В Комитет по аудиту входят: Пивоваров В.В., имеющий высшее экономическое образование, также окончивший американский Университет в Париже по специальности «Прикладная экономика» и бизнес-школу Стенфорда (МВА), и Быстров М.С., имеющий высшее образование в области мировой экономики.

### 4.3.2. РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Комиссия осуществляет свою деятельность в соответствии с нормами законодательства РФ, Устава и Положения о Ревизионной комиссии, избирается Общим собранием акционеров на один год в количестве пяти человек.

В 2015 году Ревизионная комиссия провела проверку финансово-хозяйственной деятельности ПАО «РусГидро» по итогам деятельности за 2014 год. Выводы Комиссии по итогам проверки представлены годовому Общему собранию акционеров 26.06.2015. Проверка подтвердила, что данные, содержащиеся в отчетах и финансовых документах Компании, достоверны, ведение бухгалтерского учета и предоставление финансовой отчетности осуществляется с соблюдением требований дей-

ствующего законодательства и внутренних нормативных актов, финансово-хозяйственная деятель-

ность ведется с соблюдением интересов Компании и ее акционеров.

#### Состав Ревизионной комиссии\*

Состав, осуществлявший полномочия с 27.06.2014 по 26.06.2015	Осуществляют полномочия с 26.06.2015 до переизбрания на ГОСА 27.06.2016
Юдин А.И. (Председатель)	Репин И.Н. (Председатель)
Репин И.Н.	Анникова Н.Н.
Богашов А.Е.	Кант Мандал Д.Р.
Кант Мандал Д.Р.	Харин А.Н.
Хворов В.В.	Хворов В.В.

\* Члены Ревизионной комиссии ПАО «РусГидро» не владеют акциями Компании и не занимают должностей в органах управления Компании.

### 4.3.3. СЛУЖБА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

#### ЦЕЛЬ:

Целью внутреннего аудита ПАО «РусГидро» является содействие Совету директоров и исполнительным органам Группы РусГидро в повышении эффективности управления Группы РусГидро, совершенствовании ее деятельности.

В 2015 году в ПАО «РусГидро» сформировано отдельное структурное подразделение - Служба внутреннего аудита, которое находится в функциональном подчинении Совета директоров в лице Комитета по аудиту.

В задачи и функции Службы внутреннего аудита входят:

- организация и проведение внутренних проверок Общества и ДДО, процессов и направлений деятельности;
- оценка эффективности системы внутреннего контроля, системы управления рисками, корпоративного управления Общества и ДДО;
- организация методологического обеспечения и контроля за деятельностью представителей Общества в ревизионных комиссиях ДДО;
- взаимодействие с Комитетом по аудиту при Совете директоров Общества.

Приоритеты работы внутреннего аудита Общества в

соответствии с целями Группы РусГидро, с учетом имеющихся ресурсов, а также риск-ориентированным подходом к планированию контрольных мероприятий, определяются Планом-графиком контрольных мероприятий, который ежегодно утверждается Комитетом по аудиту.

**Оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внутреннего аудита**  
Комитет по аудиту ежеквартально рассматривает и оценивает/одобряет отчеты Службы внутреннего аудита о проведенных контрольных мероприятиях и их результатах.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

В течение 2015 года проведено более 25 плановых контрольных мероприятий, в ходе которых осуществлялся сбор и анализ аудиторских доказательств с целью оценки эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, в том числе:

- проверки филиалов и дочерних обществ, осуществляющих строительство, эксплуатацию, ремонт объектов генерации, сбытовую деятельность;
- тематические аудиты, направленные на выявление возможностей по улучшению бизнес-процессов Общества и деятельности ключевых дочерних обществ;

- выборочные оценки выполнения мероприятий по управлению критическими рисками Общества.

По результатам проведения контрольных мероприятий менеджментом Общества и ДДО разрабатываются и реализуются корректирующие мероприятия, действие которых направлено на исправление выявленных замечаний, повышение эффективности системы внутреннего контроля, недопущение повторения нарушений впредь. Внутренние аудиторы осуществляют последующий контроль исполнения, достаточности и эффективности корректирующих мероприятий.

Комитет по аудиту ежеквартально рассматривает отчет руководителя Службы внутреннего аудита об исполнении Плана-графика контрольных мероприятий, который содержит краткое описание выявленных существенных нарушений, замечаний и недостатков в деятельности Общества и его ДДО, включает информацию о существенных рисках, проблемах контроля и корпоративного управления, а также рекомендации по их устранению, повышению эффективности системы внутреннего контроля.

Общие принципы и подходы к системе внутреннего аудита Общества зафиксированы в Политике в области внутреннего аудита<sup>35</sup>, которая в 2015 году была существенно доработана. Новая редакция Политики учитывает требования Кодекса корпоративного управления ПАО «РусГидро», Методические рекомендации и указания Росимущества, обеспечивают



более высокую степень соответствия Службы внутреннего аудита ПАО «РусГидро» Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита.

Полный текст размещен на сайте RusHydro.ru в разделе Управление / Внутренние документы общества.

В 2015 году также утвержден Кодекс этики внутренних аудиторов Группы РусГидро, который определяет профессиональные принципы деятельности внутреннего аудита и устанавливает правила поведения внутренних аудиторов. Цель Кодекса – поддержание и распространение высоких этических стандартов профессии внутреннего аудитора в Группе РусГидро.

По результатам оценки (обратной связи) по итогам проведения контрольных мероприятий, в 2015 году отмечена высокая эффективность работы внутреннего аудита в части выявления недостатков, устранение которых позволит снизить/исключить влияние негативных факторов на эффективность деятельности Общества и ДО.

#### 4.3.4. ДЕПАРТАМЕНТ КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

##### ЦЕЛИ:

СВКиУР построена в соответствии с международными стандартами, нормативными требованиями и рекомендациями в области контроля и управления рисками, общие принципы и подходы которых зафиксированы в Политике в области внутреннего контроля и управления рисками.

В 2015 году редакция Политики в области внутреннего контроля и управления рисками актуализирована<sup>36</sup>. Основной целью Политики ПАО «РусГидро» в области внутреннего контроля и управления рисками является определение принципов организации, функционирования и взаимной интеграции систем внутреннего контроля и управления рисками. Она обязательна к применению всеми структурными подразделениями и филиалами Общества, а также в отношениях между организациями в составе Группы РусГидро.

Политика размещена на веб-сайте Компании – RusHydro.ru в разделе Управление / Внутренние документы общества.

##### ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Процесс функционирования Системы внутреннего контроля (СВК) Общества направлен на обеспечение разумной уверенности в достижении целей по направлениям:

- эффективность и результативность деятельности,
- соблюдение действующих законодательных актов и ЛНА,
- достоверность отчетности,
- сохранность активов и предотвращение мошенничества и незаконных действий.

Функции по построению и совершенствованию систе-

мы внутреннего контроля возложены на Департамент контроля и управления рисками. К основным задачам Департамента контроля и управления рисками относятся:

- организация функционирования эффективной корпоративной системы управления рисками, внутреннего контроля, системы противодействия коррупции в Обществе;
- разработка и мониторинг исполнения планов и программ совершенствования корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля Общества и ДО;
- взаимодействие с территориальными органами исполнительной власти РФ, Счетной палатой РФ, Ревизионной комиссией Общества и другими контрольными органами по вопросам внутреннего контроля и аудита, а также в ходе проведения ими проверок Общества и ДО.

##### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Система управления рисками описана в разделе 2.2. Управление рисками.

##### РЕЗУЛЬТАТЫ

В Обществе присутствует контрольная среда, обеспечивающая достижение стратегических целей Группы. В целях выявления всех возможных рисков деятельности и максимально эффективного применения методов контроля и управления рисками в Обществе на постоянной основе осуществляется совершенствование СВКиУР.

В соответствии с новой редакцией Политики в области внутреннего контроля и управления рисками, утвержденной Советом директоров в 2015 году Общества утверждены Положение об управлении системой внутреннего контроля Общества и Мето-

дические указания по проектированию и внедрению контрольных процедур в бизнес-процессах, их формализации в матрицах контроля.

В 2015 году в рамках выполнения плана работ по совершенствованию СВК шести бизнес-процессов в Обществе велась активная работа по совершенствованию СВКиУР в ключевых бизнес-процессах, в т. ч. подверженных риску возможного совершения противоправных действий.

Владельцами бизнес-процессов совместно с сотрудниками Департамента контроля и управления рисками проводился анализ ключевых бизнес-процессов Общества и присущих им рисков с целью определения ключевых точек контроля и средств контроля, а также оценки их адекватности. В результате анализа бизнес-процессов и оценки эффективности организации («дизайна») контрольных процедур была проведена оценка существующих контрольных процедур, выявлены недостающие контрольные процедуры, отсутствие которых может привести к возникновению рисков событий. Перечни недостающих контрольных процедур согласовывались с владельцами бизнес-процессов. В случае необходимости проводилась актуализация документации СВК (актуализация матриц «рисков — контрольных процедур»). Действующая в Обществе СВК обеспечивает контроль над реализацией ДПР, программные мероприятия которой включают производственные программы, инвестиционные программы и программы инновационного развития.

В Обществе разработаны дополнительные контрольные процедуры за использованием средств федерального бюджета, в частности:

- используются обособленные счета учета движения бюджетных средств;
- формируются ежемесячные отчеты ДО перед ПАО «РусГидро» о расходовании денежных средств федерального бюджета;



– осуществляется банковское сопровождение всех транзакций, связанных с расходованием средств федерального бюджета, со стороны Сбербанка, включающее анализ и акцепт всех платежей по проектам, связанным с развитием Дальнего Востока, финансируемым из средств федерального бюджета.

В Обществе утверждены как базовые документы в

области управления рисками, так и «специальные» документы по управлению отдельными группами рисков, в частности, утверждена политика управления конфликтом интересов, принят Кодекс корпоративной этики. Также принят ряд других локальных нормативных актов в области формирования контрольной среды. Так, в Обществе утверждена антикоррупционная политика, в соответствии с которой реализу-

ется комплексная программа антикоррупционной деятельности. Также в Обществе функционирует «линия доверия» в формате каналов информирования о случаях коррупционных правонарушений и мошенничества, нарушения этических требований и общепринятых норм поведения со стороны работников Группы.

## 4.4. ОТЧЕТ О ВОЗНАГРАЖДЕНИИ ОРГАНАМ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

### Вознаграждение членам Совета директоров

Подход: Выплата вознаграждений членам СД производится в соответствии с Положением о выплате вознаграждений членам СД ПАО «РусГидро».

ПОЛОЖЕНИЕ опубликовано на сайте RusHydro.ru в разделе Управление / Внутренние документы общества.

#### Структура вознаграждения:

- Базовая часть вознаграждения каждого члена СД – 900 000 рублей.
- Размер вознаграждения зависит от количества заседаний, в которых принимал участие член СД.
- Размер вознаграждения увеличивается в случае, если член СД является:
  - Председателем СД (на 30 %),
  - председателем Комитета СД (на 20 %),
  - членом Комитета СД (на 10 %).
- Общий размер вознаграждения с учетом надбавок, установленных Положением, не может превышать 1 000 000 рублей.

### Вознаграждение членам Правления

Подход: Выплата вознаграждений и компенсаций членам Правления Эмитента производится в соответствии с условиями трудовых договоров и Положением о порядке выплаты вознаграждений и компенсаций членам Правления ПАО «РусГидро», утвержденным решением СД от 16.11.2010 (протокол от 19.11.2010 № 111).

Дополнительных соглашений с членами Правления, касающихся выплат вознаграждений и иных иму-

### Вознаграждение членов Совета директоров, рублей

	2013	2014	2015
Вознаграждение за участие в работе органа управления	4 852 958,59	7 442 307,68	7 861 990,94
Итого	4 852 958,59	7 442 307,68	7 861 990,94
Расходы, связанные с исполнением функций члена органа управления, компенсированные Компанией			336 214,43

щественных представлений в текущем финансовом году, Компанией не заключалось.

#### Структура вознаграждения

- За выполнение КПЭ, установленных СД для Компании Положением предусмотрено квартальное и годовое вознаграждение (для Председателя Правления установлены только КПЭ Компании, для остальных членов Правления – КПЭ Компании (50 % премии) и индивидуальные КПЭ (50 % премии), учитывающие распределение задач, полномочий и ответственности между членами Правления).
- За выполнение годового интегрального показателя выполнения Долгосрочной программы

развития Группы РусГидро (включающего 12 КПЭ ДПР) Положением предусмотрено дополнительное премирование членов Правления.

- «Золотые парашюты» за досрочное расторжение контракта не предусмотрены. Максимальный размер компенсации, выплачиваемой при досрочном увольнении члена Правления, ограничен трехкратным средним месячным заработком члена Правления.

В 2014 году в состав Правления входило 14 человек, в рамках оптимизации административно-управленческой структуры к ноябрю 2014 года их число сократилось до 5 человек. В 2015 году – с 6 до 5 человек.

Совокупные выплаты членам Правления ПАО «РусГидро»

### Вознаграждение членов Правления, рублей

	2013	2014	2015
Заработная плата	111 936 811,92	127 367 216,24	97 827 885,72
Премии	500 324 406,00	755 549 861,00	625 844 823,00
Итого	612 261 217,92	882 917 077,24	723 672 708,72*
Расходы, связанные с исполнением функций члена органа управления, компенсированные Компанией		26 024 539,35	7 788 019,40

\* Указанная сумма вознаграждения включает вознаграждение за 1-4 квартал 2015 года. Сумма вознаграждения членов Правления в 2015 году включает вознаграждение по итогам работы за 2014 год членов Правления, работавших в Компании в 2014 году. Количественный состав членов Правления в 2015 году существенно снижен по сравнению с 2014 годом (с 14 до 5 чел.).



в 2015 году снизились на 18 % по сравнению с 2014 годом и составили 723,7 миллиона рублей. Эта сумма включает также вознаграждение по итогам работы за 2014 год членов Правления, работавших в 2014 году.

#### Вознаграждение членам Ревизионной комиссии

Подход: Выплата вознаграждений членам Ревизионной комиссии производится в соответствии с Положением о выплате вознаграждений членам Ревизионной комиссии ПАО «РусГидро» (протокол от 26.06.2015 № 13).

#### Численность Правления ПАО «РусГидро», чел.

	2014 год		2015 год	
	январь	декабрь	январь	декабрь
Численный состав Правления	14	5	6	5

#### Вознаграждение членов Ревизионной комиссии, рублей

	2013	2014	2015
Вознаграждение за участие в работе органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью эмитента	242 450,00	497 000,00	342 200,00
Итого	242 450,00	497 000,00	342 200,00

## 4.5. ЭТИКА БИЗНЕСА И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

### 4.5.1. КОНТРОЛЬ ЗА КРУПНЫМИ СДЕЛКАМИ И СДЕЛКАМИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ

В ПАО «РусГидро» функционирует система внутреннего контроля за совершением сделок. Принятое в Компании Положение регламентирует единый порядок согласования, заключения и исполнения договоров, заключаемых от имени ПАО «РусГидро». Проекты договоров проходят корпоративную экспер-

тизу с целью соблюдения законодательства и уменьшения риска оспаривания договоров контрагентами и акционерами ПАО «РусГидро».

В 2015 году ПАО «РусГидро» заключало сделки с заинтересованностью, список которых, включающий

предмет сделок, заинтересованные лица и информацию об их одобрении, приведен в Приложении к Годовому отчету. Все сделки были одобрены Советом директоров или Общим собранием акционеров, таким образом, конфликт интересов при совершении указанных сделок отсутствовал.

### 4.5.2. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСАЙДЕРСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

С 2014 года в ПАО «РусГидро» действует Положение об инсайдерской информации, направленное на исполнение Компанией требований законодательства РФ в сфере противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком. Данное Положение учитывает международную практику корпоративного управления, в том числе требования Правил раскрытия информации и прозрачности (Disclosure and Transparency Rules), Агентства по финансовым услугам Великобритании (The Financial Conduct Authority).

Положением установлены категории лиц, которых ПАО «РусГидро» включает в список инсайдеров, порядок доступа и правила охраны конфиденциальности инсай-

дерской информации, а также ограничения в использовании информации инсайдерами для осуществления операций с финансовыми инструментами Компании и в передаче информации о ней другим лицам.

В 2015 году:

- пересмотрен порядок включения работников Общества в список инсайдеров. Согласно новому порядку в список инсайдеров Общества также подлежат включению первые заместители и заместители Генерального директора Общества;

- утвержден перечень инсайдерской информации Общества (в новой редакции);  
- подготовлено 30 уведомлений о включении лиц в список инсайдеров и исключении из него.

Контроль соблюдения требований законодательства об инсайдерской информации входит в обязанности Контролера ПАО «РусГидро», который по итогам каждого квартала предоставляет отчет Комитету по аудиту. Комитет по аудиту включает в свой ежегодный отчет информацию об исполнении Компанией данных требований.

Перечень инсайдерской информации публикуется на:

- корпоративном сайте ПАО «РусГидро» (RusHydro.ru),
- в ленте новостей уполномоченного информационного агентства «Интерфакс» (e-disclosure.ru),
- в ленте новостей RNS (londonstockexchange.com).

### 4.5.3. АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Компания ведет систематическую работу по предупреждению и выявлению в ПАО «РусГидро» коррупционных правонарушений, устранению (минимизации) причин и условий, порождающих коррупцию.

Основу работы составляют Антикоррупционная политика, Кодекс корпоративной этики, Политика управления конфликтом интересов, Комплексная программа антикоррупционной деятельности, а так-

же ряд других локальных нормативных документов, формирующих элементы корпоративной культуры, правил и процедур, обеспечивающих недопущение коррупции в ПАО «РусГидро».

#### Основа антикоррупционной системы ПАО «РусГидро» ЛНД(А), регламентирующие антикоррупционную деятельность



Согласно положениям Антикоррупционной политики все работники Компании и члены Совета директоров должны соблюдать нормы российского законодательства и международного права в области антикоррупционной деятельности. Кодексом корпоративной этики за работниками и членами Совета директоров закреплены обязанности действовать в интересах Компании и избегать конфликтов интересов. Члены Совета директоров должны уведомлять Компанию о возникновении или угрозе возникновения конфликта интересов (в том числе о своей аффилированности).

Кодекс корпоративной этики ПАО «РусГидро» опубликован на сайте [RusHydro.ru](http://RusHydro.ru) в разделе Управление / Внутренние документы общества.

Кроме того, работники Компании, замещающие должности, подверженные коррупционным рискам<sup>37</sup>, обязаны:

- воздерживаться от действий, которые приведут или потенциально способны привести к возникновению конфликта между интересами работника

и интересами Компании;

- уведомлять об известных случаях коррупционных правонарушений и противоправных действий, получении подарков и др., а также раскрывать информацию об осуществлении коммерческой деятельности, не связанной с интересами Компании;
- ежеквартально доводить в письменной форме информацию об отсутствии конфликтов интересов;
- ежегодно представлять сведения о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера в отношении себя, членов своей семьи и близких родственников.

ПАО «РусГидро» является участником Антикоррупционной хартии российского бизнеса, принятой деловым сообществом в 2012 году для реализации Национального плана противодействия коррупции. Инициаторами хартии стали Торгово-промышленная палата Российской Федерации, Российский союз

промышленников и предпринимателей, Общероссийская общественная организация «Деловая Россия» и Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ». В 2014 году мониторинг РСПП выполнения Антикоррупционной хартии российского бизнеса проанализировал данные о реализации антикоррупционных мер в более чем 50 компаниях, включенных в Сводный реестр участников Хартии. По мнению экспертов, работа по профилактике коррупции в ПАО «РусГидро» признана одной из лучших.

Антикоррупционная деятельность в Компании (в соответствии с Комплексной программой антикоррупционной деятельности) ведется по четырем направлениям:

- совершенствование базы локальных нормативных документов (актов);
- профилактика и противодействие коррупции;
- проверка сообщений о возможных фактах кор-



рупции (противоправных действиях, конфликтах интересов и пр.);

- совершенствование системы внутреннего контроля.

Общество декларирует недопустимость коррупционных проявлений в своей деятельности, в связи с этим основным направлением антикоррупционной

деятельности являются мероприятия направленные на профилактику и предупреждение фактов коррупции, такие как выявление и предупреждение конфликта интересов, оценка возможности возникновения коррупционных рисков, характерных для деятельности Компании.

Оценка коррупционных рисков проводится с целью определения конкретных бизнес-процессов,

при реализации которых наиболее высока вероятность совершения работниками коррупционных правонарушений. В рамках процедур внутреннего контроля осуществляются обследования ключевых бизнес-процессов на предмет достаточности и эффективности имеющихся на них контрольных процедур для минимизации рисков противоправных действий.

#### 4.5.3.1. «ЛИНИЯ ДОВЕРИЯ»

В Компании на постоянной основе работает «Линия доверия» – доступный канал коммуникации для обращений работников ПАО «РусГидро» и третьих лиц (в том числе анонимных) по вопросам противодействия мошенничеству и коррупции, пресечения

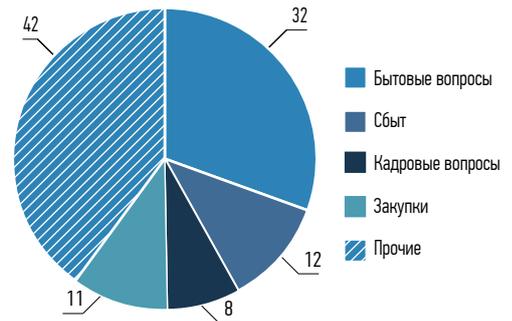
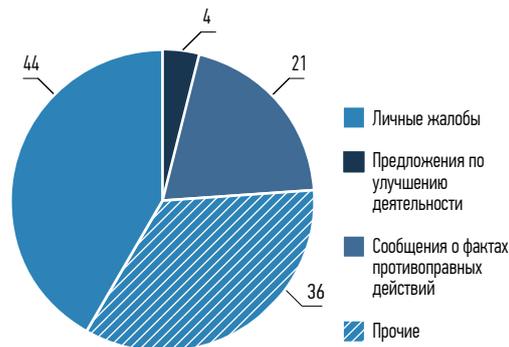
противоправных действий и конфликтов интересов, совершенствования деятельности Компании.

В 2015 году на «Линию доверия» – Компании поступило 522 обращения, из них приняты к рассмотрению по итогам отбора в соответствии с критериями,

установленными Правилами работы «Линии доверия» – 111 обращений, отклонены 411 обращений, как не относящиеся к вопросам противодействия коррупции, пресечения противоправных действий и совершенствования деятельности Компании.

#### Статистика обращения на «Линию доверия»

Поступило	522
Отклонено (спам)	411
Рассмотрено	105
На рассмотрении	6



По 7 из 111 рассмотренных обращений подтвердились сведения о противоправных действиях и нарушениях прав заявителей, в том числе в рамках проведенных служебных расследований (в отчетном периоде принято решение о проведении 2 служебных расследований по обращениям на «Линию доверия»).

Итоги рассмотрения обращений на «Линию доверия»:

- Направлено 87 ответов заявителям.

- Принято решение о проведении 2 расследований (1 завершено в 2015 году).

- По 7 обращениям подтвердились сведения о противоправных действиях и нарушениях прав заявителей. По 6 обращениям приняты меры в отношении сотрудников:

- дисциплинарные взыскания (1 увольнение, 2 взыскания, 1 выговор);
- мотивационные (2 депремирования).

#### Меры организационного воздействия:

- разъяснительная работа с персоналом;
- тестирование работников с целью проверки знаний;
- внесение изменений в действующие ЛНА и стандарты Общества;
- направление в службу внутреннего аудита предложений о проведении аудита финансово-хозяйственной деятельности.

#### 4.5.3.2. СОБЛЮДЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

В Компании действует Кодекс корпоративной этики ПАО «РусГидро» (первая редакция Кодекса была утверждена протоколом Совета директоров от 21.05.2012 № 152, новая редакция Кодекса корпоративной этики утверждена протоколом Совета директоров от 08.04.2016 № 235). В ней учтены актуальные рекомендации Кодекса корпоративного управления, одобренного Банком России, а также иные требования и рекомендации, изданные регулирующими органами к настоящему времени.

В соответствии с Кодексом корпоративной этики работники Компании обязаны:

- не оказывать предпочтения каким-либо контрагентам Общества, организациям, быть независимыми от их влияния;

- исключить действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных/финансовых и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению своих трудовых обязанностей;

- соблюдать беспристрастность, исключая возможность влияния на свою трудовую деятельность решений политических партий и общественных объединений;

- не использовать служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов, органов местного самоуправления, организаций, должностных лиц, государственных (муниципальных) служащих и граждан при решении вопросов личного характера;



- не предпринимать противоправных действий;
  - не прибегать прямо или косвенно к какому-либо личному займу или услуге от какого-либо физического или юридического лица, имеющего деловые отношения с Компанией или стремящегося к таким отношениям. Это не распространяется на организации, предлагающие подобные займы или услуги в рамках осуществления своей обычной хозяйственной деятельности.
  - заявить о наличии или угрозе возникновения личной заинтересованности, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение должностных обязанностей.
- в части предотвращения конфликта интересов:
- принимать меры по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникших случаев конфликта интересов;
  - воздерживаться от работы по совместительству на предприятиях/в организациях, не входящих в Группу РусГидро, за исключением преподавательской, творческой и научной деятельности, если это не приводит к конфликту интересов;
- Кодексом корпоративной этики также определено, что работникам запрещается:
- дарить в связи с выполнением служебных (должностных) обязанностей подарки государственным и муниципальным служащим;
  - принимать вознаграждения (ссуды, денежное и иное вознаграждение, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов) и подарки от физических и юридических лиц<sup>38</sup>.

#### 4.5.3.3. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ РАБОТНИКОВ

Для выявления и предотвращения конфликтов интересов Компания установила требования о ежегодном представлении руководителями Группы РусГидро в отношении себя и своих близких родственников деклараций о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера. В Компании действует порядок раскрытия цепочки бенефициаров контрагентами, а также работает Кадровая комиссия.

Ежегодно в установленные сроки проводится декларационная кампания, в рамках которой декларации менеджеров Компании проверяются на наличие конфликтов интересов. Отчет о результатах проверки представляется в Минэнерго России.

В ПАО «РусГидро» автоматизирован процесс проверки деклараций. Для этого используется система «Клиент аффилированных лиц». В рамках развития модуля программы по выявлению и контролю за аффилированными лицами автоматизированы процессы по сбору информации и проведению комплекс-

ных проверок на предмет выявления конфликтов интересов.

С 2014 года все декларации работников и их родственников подаются, обрабатываются и анализируются с помощью указанной программы. Внедрение данного программного продукта значительно снизило трудозатраты на проведение проверок представленных сведений и позволило минимизировать риски, связанные с наличием человеческого фактора при ее осуществлении.

В 2015 году в рамках декларационной кампании (проверки сведений о доходах за 2014 год) на предмет участия в деятельности коммерческих организаций и наличия конфликта интересов было проверено более 3 тысяч деклараций. По результатам проверки к работникам Группы РусГидро применены дисциплинарные меры.

Проведенная в 2015 году проверка на предмет наличия конфликта интересов показала, что по сравнению

с 2014 годом наметилась тенденция к снижению количества нарушений сотрудниками, что свидетельствует о положительных результатах проводимой в Компании работы.

В целях обеспечения дополнительной прозрачности при взаимодействии с поставщиками и подрядчиками установлены особые требования к контрагентам. В частности, при заключении договоров непременным условием является предоставление информации и подтверждающих документов в отношении всей цепочки собственников контрагента, включая конечных бенефициаров, а также подписание гарантийного письма о непривлечении «фирм-однодневок» к исполнению обязательств по договорам.

В рамках проведения закупочных процедур и процедур заключения договоров проведена проверка цепочки бенефициаров 669 контрагентов. Фактов и признаков конфликтов интересов в рамках проверки не выявлено.



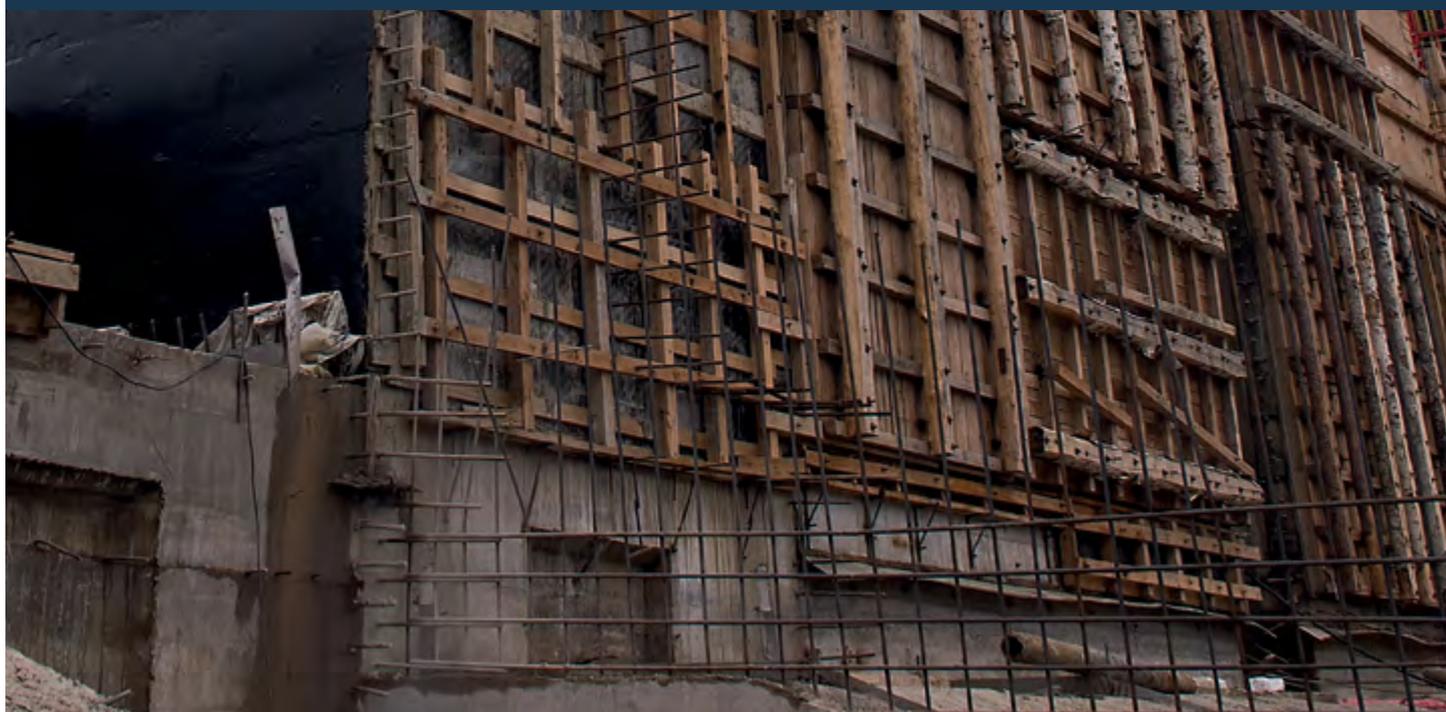
05

ПАО «РУСГИДРО»

ГODOVOЙ ОТЧЕТ 2015

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

**325,5** МЛН РУБЛЕЙ – ЗАТРАТЫ НА ОХРАНУ ТРУДА



## 5.1. УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ

Компания осознает свою ответственность (экономическую, социальную и экологическую) как производитель необходимой для общества электроэнергии. Устойчивое развитие бизнеса является важной ценностью и отражается в миссии и стратегических целях ПАО «РусГидро».

Обеспечение надежного и безопасного для общества и окружающей среды функционирования объектов генерации с учетом экономической обоснованности средств, направляемых на минимизацию рисков и снижение возможного ущерба, является одной из стратегических целей Группы РусГидро.

Компания прилагает все усилия для увеличения доли возобновляемых источников энергии в энергобалансе страны. Достижение этой цели обеспечивается за счет ввода новых генерирующих мощностей, а также увеличения выработки «чистой» энергии, производимой на имеющихся мощностях Компании при одновременном повышении энергоэффективности.

ПАО «РусГидро» также стремится к максимизации своей ценности/стоимости для государства, акционеров, общества и сотрудников.

Реализацию деятельности в области устойчивого развития осуществляют профильные Блоки в зоне их функциональной ответственности:

- социальная ответственность - Блок управления персоналом;
- взаимодействие с органами власти в регионах присутствия и создание благоприятного социального климата для эффективного развития Компании - Блок взаимодействия с органами власти и общественностью, административного обеспечения и международного сотрудничества;
- экономическая ответственность - Блок экономического планирования и инвестиций, Блок производственной деятельности, Блок капитального строительства и инжиниринговой деятельности, Блок финансового и корпоративно-правового управления;
- производство электроэнергии, повышение энергоэффективности и экологическая ответственность - Блок производственной деятельности.

Вопросы, связанные с устойчивым развитием, систе-

Направления деятельности в области устойчивого развития

- обеспечение энергетической безопасности РФ
- развитие электроэнергетической отрасли и повышение энергоэффективности
- позитивное экономическое и социальное влияние на регионы присутствия
- минимизация воздействия на окружающую среду, в том числе на климат планеты
- ответственная практика управления персоналом
- повышение прозрачности и подотчетности
- конструктивное взаимодействие с заинтересованными сторонами

матически выносятся в повестку заседаний комитетов при Совете директоров.

С 2007 года ПАО «РусГидро» ежегодно подготавливает отчеты в области устойчивого развития, отражающие подходы менеджмента и наиболее существенные результаты деятельности Компании в экономической, экологической и социальной сферах.

## 5.2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Традиционное понимание устойчивого развития связано со стремлением к удовлетворению потребностей нынешнего поколения без создания угроз для удовлетворения потребностей будущих поколений (Международная комиссия ООН по окружающей среде и развитию, 1987 год). Этот подход возможно реализовать только с учетом интересов основных стейкхолдеров (заинтересованных сторон) при конструктивном взаимодействии с ними и интеграции

этой практики во все бизнес-процессы Компании.

В силу масштаба и специфики деятельности Группы РусГидро имеет широкий круг заинтересованных сторон. Целенаправленная работа со стейкхолдерами направлена, в первую очередь, на достижение стратегических целей Компании.

В силу наличия нескольких направлений основной

деятельности (генерация электроэнергии, сбыт, разработка технологических инноваций и др.) каждое направление имеет своих заинтересованных сторон и Компания выстраивает с ними систематическое и плановое взаимодействие. Одновременно Компания организует взаимодействие с широким кругом заинтересованных сторон посредством публичной отчетности, работы корпоративных сайтов, контактов с журналистами, проведением выставок и форумов и пр.

Взаимодействие с территориальными органами власти  
Осознавая необходимость осуществления взаимовыгодного сотрудничества на долгосрочной основе с региональными и муниципальными органами власти, направленного на устойчивое социально-экономическое развитие регионов и на увеличение эффективности деятельности в регионах, ПАО «РусГидро» заключает соглашения о сотрудничестве с территориальными органами власти.

По состоянию на 31.12.2015 года действовали соглашения о сотрудничестве с органами власти следующих регионов:

- Республика Алтай,
- Республика Башкортостан,
- Республика Дагестан,
- Республика Хакасия,
- Красноярский край,
- Ставропольский край,
- Амурская область,

- Иркутская область,
- Московская область,
- Свердловская область.

Компания убеждена, что устойчивые контакты с территориальными органами власти при реализации региональных программ социально-экономического развития и инвестиционных проектов ПАО «РусГидро» будут служить залогом успешной деятельности в регионах.



### Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Стейкхолдеры	Интересы стейкхолдеров	Основные механизмы взаимодействия
Органы власти федерального, регионального и муниципального уровня	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечение надежного и бесперебойного энергоснабжения</li> <li>- Поддержка развития регионов присутствия</li> <li>- Развитие и модернизация электроэнергетики</li> <li>- Развитие возобновляемых и альтернативных источников энергии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с субъектами РФ</li> <li>- Вклады в развитие регионов присутствия</li> <li>- Проведение общественных слушаний по проектам строительства станций</li> <li>- Работа в совместных комитетах, комиссиях, экспертных группах по вопросам развития ТЭК</li> </ul>
Акционеры и инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Экономическая эффективность</li> <li>- Устойчивость бизнеса Компании</li> <li>- Прозрачность бизнес-процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Собрания акционеров и другие корпоративные события</li> <li>- IR-презентации и IR-мероприятия</li> <li>- Публикация отчетности</li> </ul>
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Профессиональный и карьерный рост</li> <li>- Безопасные условия труда</li> <li>- Достойные условия вознаграждения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение квалификации персонала</li> <li>- Социальная поддержка работников</li> <li>- Информирование и коммуникация через внутренние каналы</li> <li>- Взаимодействие с профсоюзными организациями</li> </ul>
Регулирующие и контролирующие органы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Соблюдение требований российского и международного законодательства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предоставление отчетности</li> <li>- Разработка предложений по совершенствованию законодательства</li> </ul>
Деловые партнеры, поставщики и подрядчики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Честная конкуренция и ответственное поведение на рынке</li> <li>- Прозрачность деятельности, в том числе прозрачность закупочной деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Форумы, выставки, конференции, диалоги</li> <li>- Открытые и конкурентные процедуры закупок</li> <li>- Совместные проекты</li> </ul>
Клиенты и потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надежное обеспечение электроэнергией</li> <li>- Повышение качества продукции и услуг</li> <li>- Высокие стандарты обслуживания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Онлайн-консультации на сайтах бытовых компаний</li> <li>- «Линия доверия»</li> <li>- Мобильные центры обслуживания</li> <li>- Виртуальная приемная</li> <li>- Контактный центр</li> <li>- Личные кабинеты потребителей гарантирующих поставщиков</li> <li>- Развитие клиентских офисов</li> </ul>
Местные сообщества в регионах присутствия Компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Улучшение качества жизни в регионах присутствия</li> <li>- Снижение негативного воздействия на окружающую среду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вклады в развитие регионов присутствия</li> <li>- Социальные программы и проекты, в том числе благотворительные и экологические</li> <li>- Проведение общественных слушаний по объектам строительства</li> </ul>
Профессиональные сообщества и НКО	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие и модернизация электроэнергетики</li> <li>- Прозрачность деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сотрудничество с профильными российскими и международными организациями</li> <li>- Участие в профессиональных и бизнес-ассоциациях</li> <li>- Сотрудничество с общественными организациями</li> </ul>
Вузы и другие образовательные учреждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Целевая подготовка кадров</li> <li>- Развитие отраслевой науки</li> <li>- Разработка инновационных технологий, в т.ч. снижающих негативное воздействие на окружающую среду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сотрудничество в области научной и исследовательской деятельности</li> <li>- Подготовка, переподготовка и повышение квалификации сотрудников</li> <li>- Заказы на НИОКР</li> </ul>
СМИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечение оперативного доступа к информации о деятельности Компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация мероприятий для СМИ</li> <li>- Инициация публикаций в общероссийских, региональных и местных СМИ</li> <li>- Обновление информации на корпоративных сайтах, официальном блоге <a href="http://blog.rushydro.ru/">http://blog.rushydro.ru/</a> и ресурсах компании в социальных сетях (Facebook, Live Journal, Instagram и др.)</li> </ul>

## 5.3. ПЕРСОНАЛ И СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

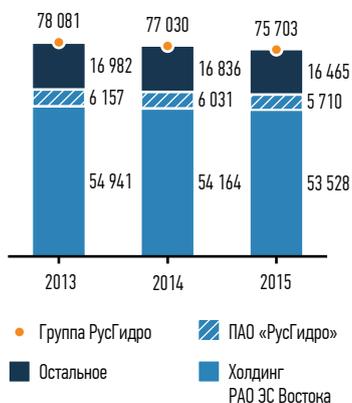
### СОБЫТИЯ 2015

- Доля работников ПАО «РусГидро» с высшим образованием выросла с 76,2 до 78,6 %.
- 143,8 млн рублей направлено на развитие кадрового потенциала.
- 35 % участников кадрового резерва получили должностное повышение.

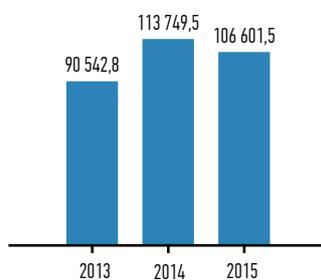
### 5.3.1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

#### 5.3.1.1.1. ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА

*Средняя численность персонала  
Группы РусГидро, чел.*



*Среднемесячная заработная плата  
по ПАО «РусГидро»\*, руб*



\* Уменьшение среднемесячной заработной платы по ПАО «РусГидро» в 2015 году связано с изменением сроков утверждения показателей премирования и выплаты премии по итогам работы Общества за 2015 год.

*Средние продолжительность работы  
и возраст работников ПАО «РусГидро», лет*



Средняя численность персонала группы ПАО «РусГидро» уменьшилась в 2015 году на 1,7 % по отношению к 2014 и на 3 % к 2013 году в связи с проведением мероприятий по оптимизации численности, сокращению

административно-управленческого персонала и вывода непрофильной деятельности на аутсорсинг.

Средняя продолжительность работы в ПАО «РусГидро»

за 2013-2015 гг. возросла с 9,5 до 9,7 лет. Средний возраст работников ПАО «РусГидро» составляет 41,3 года.

#### 5.3.1.1.2. СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

Структура персонала на протяжении 3 последних лет оставалась стабильной при тенденции к снижению среднего возраста и росту доли высококвалифицированных работников.

На протяжении последних лет наблюдается тенденция к увеличению доли специалистов и служащих и снижению доли рабочих. Это обусловлено

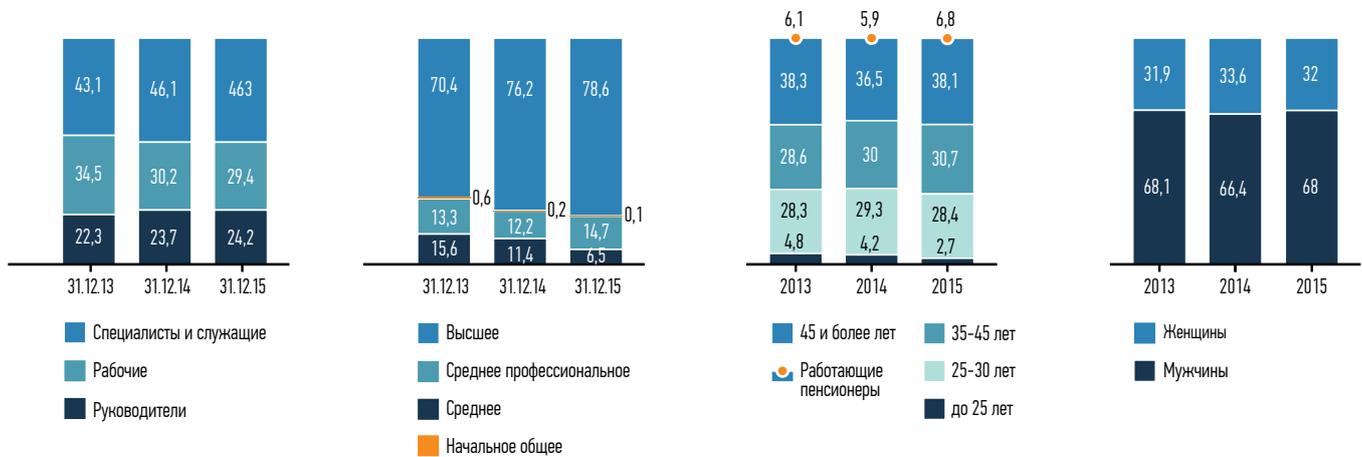
проведением работ по повышению эффективности деятельности филиалов, усилению мер безопасности и повышению надежности работы энергообъектов.

В связи с совершенствованием производственного процесса и проводимой программой технического перевооружения ГЭС повышаются квалификационные требования к работникам. В связи с этим

Компанией проводится политика по привлечению специалистов с высшим образованием, получивших соответствующую подготовку, в том числе выпускников вузов, с которыми заключены соглашения о партнерстве. По итогам 2015 года доля работников с высшим образованием выросла с 76,2 до 78,6 %.



**Структура персонала ПАО «РусГидро» по категориям, по образованию, гендерному признаку и возрасту в %**



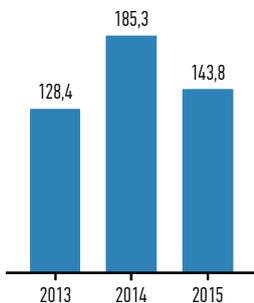
**5.3.1.2. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

Обучение и развитие персонала ПАО «РусГидро» является стратегически важной задачей для Компании. Она связана с требованиями надзорных органов,

производственной необходимостью для выполнения новых видов профессиональной деятельности, повышения квалификации и обучения кадрового резерва.

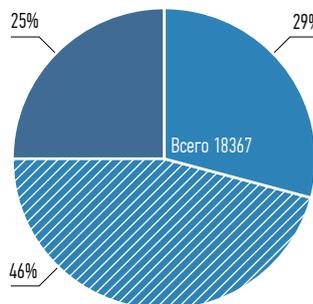
Средства, направленные на развитие кадрового потенциала в 2015 году, составляют 143,8 млн рублей.

**Расходы на развитие кадрового потенциала, млн рублей**

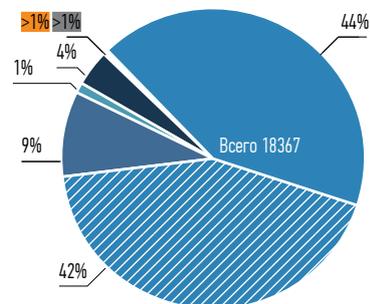


\* В затратах 2014 года, в отличие от 2013 и 2015 гг., отражены затраты на проведение Всероссийских соревнований оперативного персонала ГЭС, проводимые раз в два года.

**Профессиональная подготовка персонала по категориям и направлениям обучения в 2015 году**



■ Руководители  
 ▨ Специалисты  
 ■ Рабочие



■ Нормативное обучение согласно требованиям Ростехнадзора, Роструда и др. контролирующих органов  
 ▨ Технологическое и нормативное обучение, необходимое для исполнения должностных обязанностей  
 ■ Организационно-управленческое обучение  
 ▨ Проектное обучение  
 ■ Обучение корпоративным стандартам  
 ■ Высшее образование  
 ■ Вторая профессия

**5.3.1.3. КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**

В целях своевременной и качественной подготовки персонала на ключевые должности в Компании ведется активная работа с кадровым резервом, основанная на следующих принципах:

- стратегичность — согласованность задач работы с кадровым резервом, задач развития Компании и формируемых стратегических организационных

компетенций;

- надежность — применение технологий оценки и обучения персонала, обладающих высокой прогностичностью и достоверностью;
- развитие — создание возможностей для профессиональной реализации работников Компании.

В 2015 году завершена подготовка кадрового резерва молодых специалистов, из них 35 % получили повышение, а 77 % проектных работ резервистов используется в практической деятельности Компании. Также в отчетном году велась подготовка актуального кадрового резерва на ключевые должности служб главного инженера филиалов Компании.



### 5.3.1.4. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Персонал Компании проходит периодическую аттестацию на соответствие занимаемой должности, в рамках которой оцениваются профессиональные,

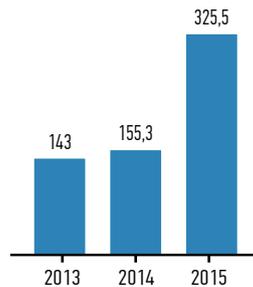
деловые и личностные качества работников и результаты их профессиональной деятельности. Аттестацию проходят руководители, специалисты и служащие

Компании независимо от пола с периодичностью один раз в три года.

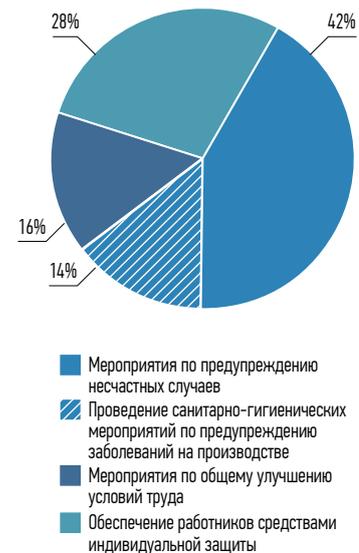
**Доля работников ПАО «РусГидро», для которых в 2015 году проводилась оценка результативности и развития карьеры, в разбивке по полу, %.**



**Затраты компании на охрану труда, млн рублей**



**Структура расходов на охрану труда в 2015 году, %.**



### 5.3.1.5. ОХРАНА ТРУДА

ПАО «РусГидро» как ответственный и социально ориентированный работодатель совершенствует систему управления охраной труда и профессиональной безопасностью, соответствующую новейшим мировым тенденциям. Компания принимает меры по предупреждению несчастных случаев и заболеваний на производстве, проводит мероприятия по улучшению условий труда, обеспечивает работников средствами индивидуальной защиты, а также организует медицинские осмотры и специальную оценку условий

прежде всего, проводит мероприятия по улучшению условий труда, обеспечивает работников средствами индивидуальной защиты, а также организует медицинские осмотры и специальную оценку условий

труда персонала. Затраты на охрану труда в Обществе в 2015 году составили 325,5 млн рублей. Затраты на обеспечение работников средствами индивидуальной защиты в 2015 году составили 91,7 млн рублей.

## 5.3.2. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Социальная политика ПАО «РусГидро» принята в 2013 году в целях управления человеческими ресурсами как основным активом кадрового обеспечения ввода новых мощностей и выполнения производственных программ, омоложения трудового коллектива и привлечения в отрасль молодых специалистов.

### Добровольное медицинское страхование

Добровольное медицинское страхование (ДМС) является частью социального пакета работников Компании. Программой охвачены 100 % персонала, за исключением совместителей и работников, находящихся на испытательном сроке. В рамках ДМС

оказываются услуги по амбулаторно-поликлиническому обслуживанию, экстренному и плановому стационарному лечению, скорой медицинской помощи, страхованию выезжающих за рубеж. Также, в рамках программы работники могут пройти диспансеризацию, вакцинацию и профилактические осмотры.

### Негосударственное пенсионное обеспечение

В 2015 году ПАО «РусГидро» как социально ответственная Компания, продолжила реализацию программ негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) своих работников. Партнер Компании по программам НПО - АО «Негосударственный пенсионный

фонд электроэнергетики».

НПО включает несколько видов пенсионных планов и программ, предусматривающих финансирование пенсионных накоплений различных целевых групп работников. Наиболее популярным пенсионным планом является паритетный, предусматривающий участие Компании в формировании пенсионных накоплений работника на паритетных основаниях.

В программах НПО в 2015 году приняли участие свыше 50 % работников.

Предоставление работникам достойного возмещения



дохода после выхода на пенсию позволяет прогнозировать и управлять потребностью в персонале необходимой квалификации, своевременно планировать замещение высвобождаемых должностей и решать задачи омоложения коллектива.

#### Улучшение жилищных условий работников

В 2015 году ПАО «РусГидро» продолжило реализацию программы улучшения жилищных условий работников. Приоритетное право на участие в программе предоставлено молодым специалистам в возрасте до 30 лет, не имеющим собственного жилья; специалистам,

приглашенным на работу в филиалы и переехавшим в связи с этим из другой местности; ключевым и высококвалифицированным специалистам.

#### Коллективные договоры

В 2015 году во всех филиалах Компании действовали заключенные в январе 2014 года коллективные договоры.

Коллективными договорами предусмотрено предоставление работникам филиалов таких социальных льгот и гарантий, как добровольное медицинское

страхование, негосударственное пенсионное обеспечение, улучшение жилищных условий, выплаты в связи с регистрацией брака и рождением ребенка, компенсация расходов на содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях и др. Также в коллективных договорах предусмотрены льготы для желающих стать приемными родителями или опекунами.

Реализуемая Социальная политика позволяет Компании динамично развиваться, оставаясь конкурентоспособной и привлекательной на рынке труда в регионах присутствия.





## 5.4. БЕЗОПАСНОСТЬ И ЗАЩИТА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

### СОБЫТИЯ 2015

- С 774,21 до 763,65 млн м<sup>3</sup> снизилось количество забираемой воды.
- С 603,82 до 587,67 млн м<sup>3</sup> снизился объем сточных вод.
- Доля многократно использованной воды снизилась на 6,2 %.

#### 5.4.1. ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Обеспечение надежного энергоснабжения и безопасной для населения и окружающей среды работы оборудования и гидротехнических сооружений является одной из стратегических целей Компании.

Подходы, применяемые для обеспечения надежности электроснабжения и безопасности оборудования, зданий и сооружений, закреплены в положениях Технической политики ПАО «РусГидро», введенной

в действие в 2011 году. Инструментом реализации Технической политики является Производственная программа, которая формируется по итогам оценки состояния оборудования, прогноза энергопотребления в регионах и водности рек, требований отраслевых стандартов. Мероприятия программы планируются на средне- (6 лет) и долгосрочную (15 лет) перспективы.

Для выявления и анализа страховых рисков на производствах проводятся обследования (независимая техническая экспертиза), внедряется система ключевых показателей (индикаторов) рисков и лимитов (контрольных цифр), в том числе по мониторингу защищенности объектов на случай природных катаклизмов.

#### 5.4.2. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

ПАО «РусГидро» выполняет требования законодательства РФ в области охраны окружающей среды, участвует в выполнении обязательств, вытекающих из ратифицированных Россией международных конвенций в этой сфере, стремится к постоянному снижению и предотвращению негативного влияния деятельности человека на окружающую среду.

Внедрение новой техники и технологий в рамках Программы комплексной модернизации ГЭС производится с учетом целей и принципов Экологической политики Компании, что уменьшает воздействие производства на окружающую среду.

Компания поддерживает отраслевые и международные инициативы по снижению промышленной нагрузки на окружающую среду и население, по пропаганде и внедрению стандартов экологической ответственности.

В зонах воздействий объектов Компании проводятся мероприятия по снижению нагрузки на окружающую среду:

- реконструкция существующих и оборудование новыми очистными сооружениями в рамках комплексной реконструкции ГЭС;
- замена гидроагрегатов ГЭС на модернизированные, позволяющая минимизировать воздействие на водные биологические ресурсы, при их прохождении через гидравлический тракт гидротурбин; исключить утечки нефтепродуктов в окружающую среду в процессе эксплуатации гидротурбинного оборудования;
- замена маслonaполненного электротехнического оборудования на оборудование, не содержащее масло (вакуумное, элегазовое);

- реконструкция газоочистного оборудования;
- реализация программы перевода энергетических объектов Холдинга ПАО ЭС Востока на использование газового топлива;
- оборудование рыбоохранными сооружениями строящихся ГЭС;
- реконструкции и ремонты гидротехнических сооружений для поддержания надлежащего состояния водоохраных зон, проведение берегоукрепительных работ;
- воспроизводство водных биологических ресурсов в счет компенсации нанесенного вреда;
- добровольные акции по зарыблению водных объектов и обустройству природных территорий и заповедных зон;



- добровольные экологические программы, направленные на популяризацию бережного отношения

к природе (сотрудничество с заповедниками, национальными парками и другими охраняемыми

природными территориями, а также учебными заведениями и экологическими организациями).

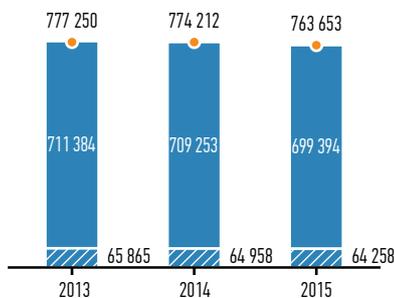
**5.4.2.1. ВОДОПОЛЬЗОВАНИЕ**

Группа РусГидро осуществляют забор воды из поверхностных источников (водные объекты), из подземных источников (скважины) и получает воду через системы муниципального водоснабжения.

92 % водозабора Группы приходится на Холдинг ПАО ЭС Востока, это доля остается стабильной на протяжении последних трех лет. Водозабор Холдинга ПАО ЭС Востока преимущественно осуществляет из

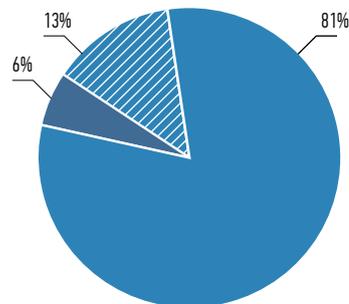
поверхностных водоемов (81 %), а остальная часть Группы РусГидро - почти полностью (98 %) из поверхностных водоемов.

**Общее количество забираемой воды, тыс. м³**



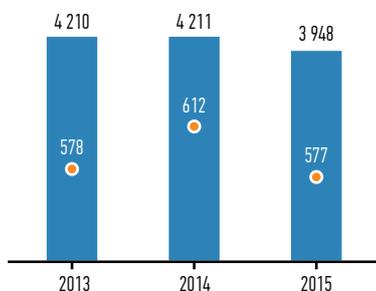
- Группа РусГидро
- ПАО ПАО ЭС Востока
- ▨ Остальное

**Структура водозабора по Холдингу ПАО ЭС Востока**



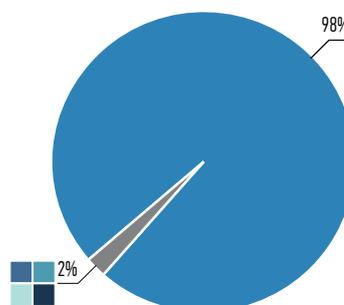
- Из поверхностных водоемов, включая болота, реки, озера и т.п.: 566 880 тыс. м³
- ▨ Из муниципальных систем водоснабжения: 92 226 тыс. м³
- Из подземных водоемов: 40 288 тыс. м³

**Общий объем многократно используемой воды, млн м³**



- Общий объем многократно и повторно используемой воды, млн м³
- Доля многократно и повторно используемой воды, от общего количества забираемой воды, %

**Структура водозабора по Группе РусГидро (исключая Холдинг ПАО ЭС Востока)**



- Из поверхностных водоемов, включая болота, реки, озера и т.п.: 62 768 тыс. м³
- Из подземных водоемов: 545 тыс. м³
- Из муниципальных систем водоснабжения: 334 тыс. м³
- Из других систем водоснабжения: 606 тыс. м³
- Дождевые воды, собираемые и сохраняемые: 6 тыс. м³



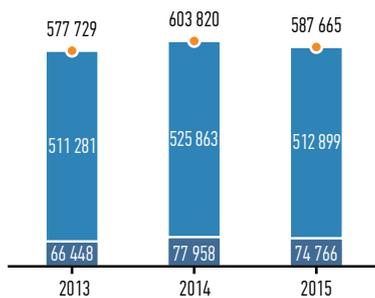
#### 5.4.2.2. СБРОСЫ

87 % сброса сточных вод Группы РусГидро приходится на Холдинг ПАО ЭС Востока, это доля остается стабильной на протяжении последних 3 лет. Более

50 % сбросов сточных вод Холдинга ПАО ЭС Востока нормативно чистые, 35 % - загрязненные без очистки. Остальные предприятия Группы в 2015 году сбросили

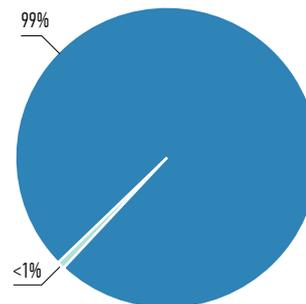
более 90 % нормативно чистых вод.

Общий объем сбросов сточных вод в водные объекты, тыс. м<sup>3</sup>



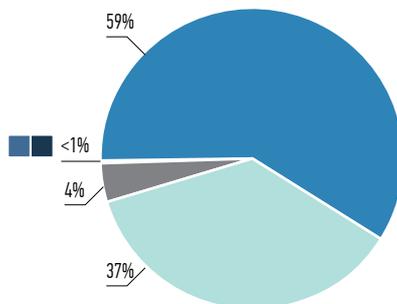
- Группа РусГидро
- ПАО ЭС Востока
- Остальное

Общий объем сбросов сточных вод в разбивке по принимающему объекту



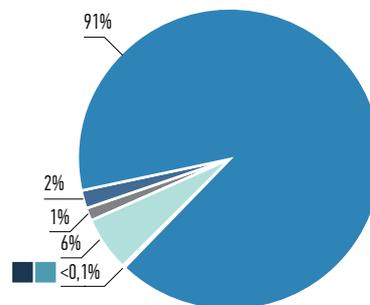
- В водный объект: 587 665 тыс. м<sup>3</sup> в год
- На рельеф местности: 4 263 тыс. м<sup>3</sup> в год

Объем сбросов сточных вод по Холдингу ПАО ЭС Востока



- Нормативно чистых (без очистки): 341 554 тыс. м<sup>3</sup>
- Нормативно очищенных на сооружениях МО: 225 тыс. м<sup>3</sup>
- Нормативно очищенных на сооружениях БО: 433 тыс. м<sup>3</sup>
- Загрязненных недостаточно очищенных: 23 804 тыс. м<sup>3</sup>
- Загрязненных без очистки: 211 409 тыс. м<sup>3</sup>

Объем сбросов сточных вод по Группе РусГидро (исключая Холдинг ПАО ЭС Востока)



- Нормативно чистых (без очистки): 67 709 тыс. м<sup>3</sup>
- Нормативно очищенных на сооружениях МО: 1 428 тыс. м<sup>3</sup>
- Нормативно очищенных на сооружениях БО: 16 тыс. м<sup>3</sup>
- Загрязненных недостаточно очищенных: 1 018 тыс. м<sup>3</sup>
- Загрязненных без очистки: 4 556 тыс. м<sup>3</sup>



## 5.5. ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

### СОБЫТИЯ 2015

- Общие затраты на повышение энергоэффективности составили 35 538 млн рублей.
- Общий эффект от мероприятий по повышению энергоэффективности составил 268,9 тыс. кВт·ч.

#### 5.5.1. ПРОГРАММА В ОБЛАСТИ ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПАО «РУСГИДРО»

Гидроэнергетика, основной сегмент деятельности Компании, представляет собой один из наиболее энергоэффективных секторов электроэнергетики. Помимо этого, Компания активно участвует в развитии генерации электроэнергии на базе других возобновляемых источников — морских приливов, геотермальной энергии и ветра, которые являются экологически безопасными и обладают высокой степенью энергоэффективности. На объектах ПАО «РусГидро» существуют возможности для дополнительного повышения энергоэффективности за счет модернизации основного оборудования и внедрения инновационных энергосберегающих технологий, оптимизации использования водных ресурсов, а также снижения энергопотребления

на собственные нужды.

В Компании была принята Программа<sup>39</sup> в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности ПАО «РусГидро» на 2010-2015 гг. В 2015 году утверждена Программа<sup>40</sup> энергосбережения и повышения энергетической эффективности ПАО «РусГидро» на 2016-2020 гг. Программа соответствует Технической политике ПАО «РусГидро» и содержит перечень основных работ по повышению эффективности использования энергетических и водных ресурсов, а также ряд первоочередных энергосберегающих решений. Программа составлена по результатам энергетических обследований, проведенных в 2010-2014 гг.

Программа энергосбережения за 2010-2015 гг. выполнена.

В 2015 году проведено 26 энергоаудитов производственных объектов, входящих в состав 10 филиалов ПАО «РусГидро»:

Волжская ГЭС, Жигулевская ГЭС, Саратовская ГЭС, Камская ГЭС, Загорская ГАЭС, Воткинская ГЭС, Каскад Кубанских ГЭС, Чебоксарская ГЭС, Саяно-Шушенская ГЭС имени П.С. Непорожного, Дагестанский филиал.

По итогам аудита разработаны энергетические паспорта филиалов, программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности, подготовлены рекомендации.

##### 5.5.1.1. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

###### Объем потребления по видам энергетических ресурсов, ПАО «РусГидро»

Вид энергетического ресурса	Объем потребления			
	в натуральном выражении			тыс. рублей
	2013	2014	2015	2015
Тепловая энергия, Гкал	23 486	23 618	23 856	23 742
Электрическая энергия, млн кВт·ч	1 238,393	1 191,381	1 207,481	941 451
Бензин автомобильный, л.	1 472 341	737 726	1842	53
Топливо дизельное, л.	723 809	392 129	17 955	515
Газ естественный (природный), м <sup>3</sup>	100 571	55	58 668	421

Вследствие проведения мер по повышению энергоэффективности потребление электроэнергии на собственные нужды электростанций сократилось на 4,24 % относительно уровня 2013 года.

Кроме того, в 2015 году за счет выбора оптимального состава оборудования, оптимизации ремонтной компании, работы гидроэлектростанций на повышенных относительно среднемноголетних значениях напорах и уменьшения холостых сбросов воды путем перераспределения резервов автоматического вторичного регулирования на другие ГЭС каскада, обеспечена дополнительная выработка электроэнергии в объеме 590,3 млн кВт·ч, что эквивалентно экономии топлива в объеме 203,35 тыс. тонн условного топлива в год.



### Динамика и доля собственного потребления электроэнергии от годовой выработки ПАО «РусГидро»



### Эффект по направлениям «Энергосбережение» и «Повышение энергоэффективности», млн кВт·ч



#### 5.5.1.2. СИСТЕМА ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ОБЪЕМОВ СОБСТВЕННОЙ ВЫРАБОТКИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ

Возможность точного прогнозирования объемов производимой электроэнергии в средне- и долгосрочной перспективе является важным условием оптимизации управления режимами. В этих целях Группа РусГидро постоянно совершенствует собственную систему прогнозирования. В 2015 году:

- завершен проект по созданию сети гидрометеонаблюдений на реках Сулак и Самур (Дагестанский филиал). За период 2012-2014 гг. смонтирован 21 пост. В течение 2015 года велись работы по калибровке и настройке для проверки достоверности представляемой информации;

- завершен проект по созданию сети гидрометеонаблюдений водохранилища СШГЭС: созданы 8 автоматизированных гидрологических постов (АГП) и 20 авиационных снегомерных пунктов в бассейне водохранилища и 2 АГП в нижнем бьефе СШГЭС. Иницированы мероприятия по передаче прав собственности на объекты наблюдательной сети ФГБУ «Среднесибирский УГМС»;

- в рамках внедрения системы среднесрочного планирования на ГЭС Дальнего Востока и Сибири:

- внедрен в промышленную эксплуатацию модуль

среднесрочного планирования для Новосибирской, Саяно-Шушенской и Майнской ГЭС;

- продолжается разработка модулей среднесрочного планирования для ГЭС Ангаро-Енисейского Каскада, Зейской, Бурейской, Колымской и Усть-Среднеканской ГЭС;

- разработан модуль сбора, обработки, хранения и распространения фактических и прогнозных гидрометеорологических и водохозяйственных данных по территории бассейна Бурейского водохранилища.

#### 5.5.1.3. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ К ПОВЫШЕНИЮ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ

Группа РусГидро оказывает услуги по проведению энергетических обследований и выдаче энергетических паспортов, которые предоставляются как обществам Группы, так и сторонним предприятиям и внешним потребителям.

В 2015 году Компания продолжила развивать региональные центры энергосбережения и энергоэффективности, созданные энергосбытовыми дочерними обществами в различных регионах России. Так, Центр энергоэффективности, созданный на базе

ПАО «Рязанская энергетическая сбытовая компания», оборудованный по принципу «Умного дома», состоит из пяти секций – обучения и презентаций, бытовой, административно-офисной, промышленного оборудования и уличного освещения, где представлены образцы энергоэффективного оборудования и бытовой техники. В центре есть возможность визуализации процесса потребления и получения экономического эффекта от проведения отдельных энергоэффективных мероприятий.

При поддержке Минэнерго России и Минобрнауки России в рамках года света и световых технологий на базе региональных центров энергоэффективности, а также филиалов ПАО «РусГидро» в 2015 году проведен Всероссийский урок по энергоэффективности и бережному отношению к энергоресурсам. Уроки проводились в 21 регионе в школах, лицеях, центрах дополнительного образования, детских домах. В нем приняло участие 3800 человек.



## 5.6. БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

Программа благотворительной и спонсорской деятельности, реализуемая Компанией, основана на Концепции благотворительной и спонсорской деятельности и Положении о благотворительной и спонсорской деятельности ПАО «РусГидро».

Программа носит целевой характер и включает проекты по поддержке детских домов, детских образовательных и лечебных учреждений, образовательных программ, детского спорта. А также благотворительные экологические акции и проекты по сохранению культурного и духовного наследия.

### Плановые и фактические расходы на благотворительность\*, млн рублей



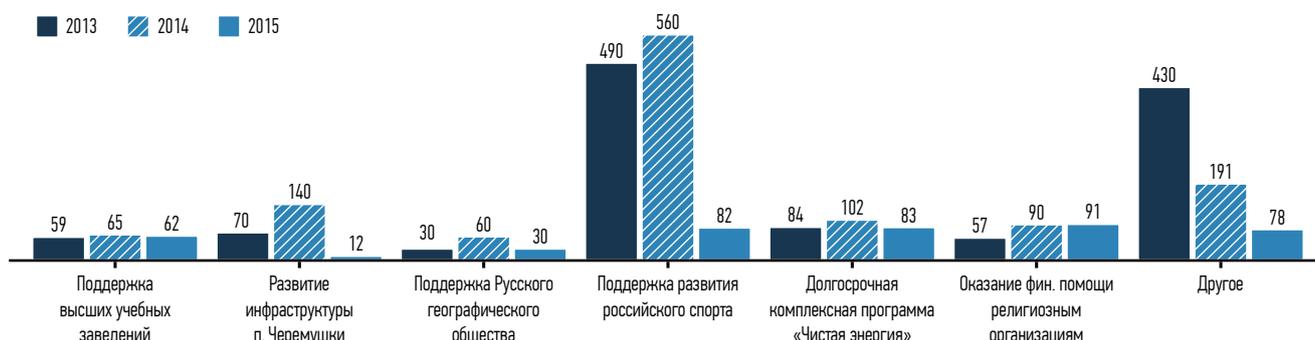
\* Разница в объемах финансирования 2013-2015 гг. связана с разовым оказанием финансовой поддержки ХК «Динамо» (500 млн рублей) и ФК «Алания» (440 млн рублей). Компания таким образом участвовала в реализации государственной программы развития хоккея, включая поддержку детско-юношеского спорта, подготовки тренерских кадров, теоретической и методической работы.

Начиная с 2014 года, Группа РусГидро развивает корпоративное волонтерство и поддерживает индивидуальное участие работников в различных социальных проектах. Компания регулярно проводит благотворительные акции по сбору средств для нуждающихся, ярмарки с участием благотворительных фондов, дни донора. В 2015 году сумма пожертвований сотрудников только исполнительного аппарата составила более 930 тысяч рублей.

### Основные благотворительные проекты

Направления поддержки	Проекты
Поддержка высших учебных заведений	Финансовая поддержка образовательных учреждений: - Московский государственный строительный университет, - Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, - Московский энергетический институт и его филиал в г. Волжский, - Саяно-Шушенский филиал Сибирского федерального университета, - Православный Свято-Тихоновский гуманитарный университет.
Развитие инфраструктуры п. Черемушки	Завершилась Программа комплексного развития инфраструктуры п. Черемушки по обновлению и модернизации социальных объектов поселка. В 2015 году в Черемушках построен и полностью оснащен современным оборудованием Учебно-производственный информационно-инновационный центр. Кроме этого компания помогла организовать ремонт и частичное переоснащение детских садов «Малыш» и «Щелкунчик» п. Черемушки.
Поддержка Русского географического общества	Формирование грантового фонда по изучению катастрофических природных явлений и редких видов животных, а также финансирование издательской деятельности и организации эколого-географических экспедиций.
Поддержка развития российского спорта	Поддержка Федерации гребного слалома России, Федерации практической стрельбы России, Российского союза боевых искусств и других организаций.
Долгосрочная комплексная программа «Чистая энергия»	Программа «Чистая энергия» реализуется по следующим направлениям: помощь детским домам и школам-интернатам, благотворительные экологические проекты, поддержка детского спорта и образовательные проекты в регионах присутствия Компании. А также федеральные проекты: - проект «Экологические тропы» по организации совместно с заповедниками туристических маршрутов, благоустройству зон отдыха. В 12 регионах присутствия открыто 14 экологических троп, в том числе пять – в отчетном году. - акция «Рожденные энергией» по оснащению роддомов и родильных отделений больниц в городах, где расположены объекты Компании, современным диагностическим и реабилитационным оборудованием. - в сотрудничестве с издательством ДЕТГИЗ выпущена книга для детей «От мачты до кия».
Оказание финансовой помощи религиозным организациям	Финансирование строительства Храма святого князя Александра Невского в Хорошеве (г. Москва) и поддержка Сретенского ставропигиального мужского монастыря.
Другое	- В 2015 году компания поддержала благотворительные фонды: «Галчонок», «Шаг вместе», помогающие детям больным ДЦП, фонд помощи хосписам «Вера», Общественную организацию инвалидов «Центр гуманитарных программ», «Иллюстрированные книжки для маленьких слепых детей». - На проведение мероприятий, приуроченных к 70-летию Победы в Великой Отечественной войне.

### Расходы на основные благотворительные проекты, млн рублей



## КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

<b>Полное наименование</b>	<b>Публичное акционерное общество «Федеральная гидрогенерирующая компания – РусГидро»</b>
Сокращенное наименование	ПАО «РусГидро»
Полное наименование на английском языке	Public Joint-Stock Company Federal Hydro-Generating Company – RusHydro
Сокращенное наименование на английском языке	PJSC «RusHydro»
ОГРН	1042401810494
ИНН	2460066195
КПП	246601001
ОКПО	75782411
ОКВЭД	40.10.12
Номер и дата выдачи свидетельства о государственной регистрации в качестве юридического лица	1042401810494 26.12.2004
Основной вид деятельности	40.10.12 Производство электроэнергии гидроэлектростанциями
Информация о включении в перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ	Указом Президента РФ от 21.05.2012 № 688 ПАО «РусГидро» включено в перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ, утвержденный Указом Президента РФ от 04.08.2004 № 1009 «Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ»
Местонахождение	Красноярский край, г. Красноярск
Почтовый адрес	127006, г. Москва, ул. Малая Дмитровка, д. 7
Телефон	+7 (800) 333-8000
Факс	+7 (495) 225-3737
Электронная почта	office@rushydro.ru
Адрес в сети Интернет на русском языке	www.rushydro.ru
Адрес в сети Интернет на английском языке	www.eng.rushydro.ru
<b>Банковские реквизиты</b>	
Расчетный счет	40702810800205700000
Наименование банка	АО АКБ «ЕВРОФИНАНС МОСНАРБАНК» г. Москва
БИК	44525204
Корреспондентский счет	30101810900000000000
<b>Взаимодействие с акционерами</b>	
Телефон горячей линии	+7 (800) 555-9997 (звонок бесплатный для жителей всех регионов России)
Электронная почта	rushydro@rrost.ru
Департамент корпоративного управления и управления имуществом, корпоративный секретарь	Завалко Максим Валентинович
Телефон	+ 7 (800) 333-80-00 доб. 1025
Электронная почта	corpupr@rushydro.ru
<b>Регистратор</b>	
Полное наименование	Акционерное общество «Регистратор Р.О.С.Т.»
Сокращенное наименование	АО «Регистратор Р.О.С.Т.»
Местонахождение	107996, Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 13
Почтовый адрес	107996, Москва, ул. Стромынка, д. 18, а/я 9
Телефон	+7 (495) 771-7335
Факс	+7 (495) 771-7334
Электронная почта	rost@rrost.ru


**КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ**

Адрес в сети Интернет	www.rrost.ru
Номер лицензии	№ 10-000-1-00264 от 03.12.2002
<b>Взаимодействие с инвесторами</b>	
Департамент стратегии и IR	Гольдин Александр Евгеньевич
Телефон	+7 (800) 333-8000 доб.1319
Департамент стратегии и IR	Ахмеджанов Тимур Гумярович
Телефон	+7 (800) 333-8000 доб.1607
Электронная почта	ir@rushydro.ru
<b>Взаимодействие со СМИ</b>	
Первый заместитель Генерального директора, статс-секретарь	Цой Сергей Петрович
Телефон	+7 (800) 333-8000, доб. 1853
Электронная почта	press@rushydro.ru
<b>Банк-депозитарий (депозитарные расписки)</b>	
Полное наименование	The Bank of New York Mellon (Нью-Йорк)
	Кумитц Роман
Телефон	+1 212 815 5984
Электронная почта	roman.kumits@bnymellon.com
	Можина Мария
Телефон	+1 212 815 28 46
Электронная почта	maria.mozhina@bnymellon.com
<b>Депозитарий (облигации)</b>	
Полное наименование	Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчетный депозитарий»
Сокращенное наименование	НКО ЗАО НРД
Местонахождение	105066, г. Москва, ул. Спартаковская, д. 12
Телефон	+7 (495) 234-48-27
Факс	+7 (495) 956-09-38
Электронная почта	bonds@nsd.ru
Адрес в сети Интернет	www.nsd.ru
<b>Аудитор</b>	
Полное наименование	Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»
Сокращенное наименование	АО «ПвК Аудит»
Местонахождение	125047, Российская Федерация, г. Москва, ул. Бутырский Вал, д.10
Телефон	+7 (495) 967-6000
Факс	+7 (495) 967-6001
Электронная почта	pwc.russia@ru.pwc.com
Адрес в сети Интернет	www.pwc.ru



## ГЛОССАРИЙ

<b>Ветроэлектрическая станция</b>	Электростанция, состоящая из двух и более ветроэнергетических установок, предназначенная для преобразования энергии ветра в электрическую энергию и передачи ее потребителю.
<b>Возобновляемые источники электроэнергии</b>	Гидро-, солнечная, ветровая, геотермальная, гидравлическая энергия, энергия морских течений, волн, приливов, температурного градиента морской воды, разности температур между воздушной массой и океаном, тепла Земли, биомасса животного, растительного и бытового происхождения.
<b>Генерирующие компании оптового рынка электроэнергии (ОГК)</b>	Компании, формируемые на базе электростанций.
<b>Гигакалория</b>	Единица измерения тепловой энергии.
<b>Гигакалория/час</b>	Единица измерения тепловой мощности.
<b>Гидроаккумулирующая электростанция</b>	Насосно-аккумулирующая электростанция, принцип действия которой заключается в преобразовании электрической энергии, получаемой от других электростанций, в потенциальную энергию воды; при обратном преобразовании накопленная энергия отдается в энергосистему главным образом для покрытия пиков нагрузки.
<b>Гидротехнические сооружения</b>	Плотины, здания гидроэлектростанций, водосбросные, водоспускные и водовыпускные сооружения, туннели, каналы, насосные станции, судоходные шлюзы, судоподъемники; сооружения, предназначенные для защиты от наводнений и разрушений берегов водохранилищ, берегов и дна русел рек; сооружения (дамбы), ограждающие хранилища жидких отходов промышленных и сельскохозяйственных организаций; устройства от размывов на каналах, а также другие сооружения, предназначенные для использования водных ресурсов и предотвращения вредного воздействия вод и жидких отходов.
<b>Гидроэлектростанция</b>	Электростанция как единый производственно-технологический комплекс, включающий ГЭС и оборудование, преобразующая механическую энергию воды в электрическую энергию. В тексте документа, если не указано иное, к ГЭС относятся также ПЭС и ГАЭС.
<b>Дочерние и зависимые общества</b>	Хозяйственное общество, в котором другое (основное) хозяйственное общество в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом.
<b>Единая энергетическая система России</b>	Совокупность производственных и иных имущественных объектов электроэнергетики, связанных единым процессом производства (в том числе производства в режиме комбинированной выработки электрической и тепловой энергии) и передачи электрической энергии в условиях централизованного оперативно-диспетчерского управления в электроэнергетике.
<b>Киловатт-час</b>	Единица измерения выработанной электрической энергии.
<b>Мегаватт</b>	Единица измерения электрической мощности.
<b>Оптовый рынок электрической энергии (мощности)</b>	Сфера обращения особого товара — электрической энергии (мощности) — в рамках Единой энергетической системы России в границах единого экономического пространства Российской Федерации с участием крупных производителей и крупных покупателей электрической энергии, получивших статус субъекта оптового рынка и действующих на основе правил оптового рынка, утверждаемых в соответствии с Федеральным законом «Об электроэнергетике» Правительством РФ. Критерии отнесения производителей и покупателей электрической энергии к категории крупных производителей и крупных покупателей устанавливаются Правительством России.
<b>Полезный отпуск электроэнергии</b>	Электроэнергия, полученная и оплаченная потребителями.
<b>Рынок на сутки вперед</b>	Проводимый ОАО «АТС» конкурентный отбор ценовых заявок поставщиков и покупателей за сутки до реальной поставки электроэнергии с определением цен и объемов поставки на каждый час суток.
<b>Установленная мощность</b>	Суммарная номинальная активная мощность генераторов электростанций, входящих в состав Компании.
<b>Энергоэффективность</b>	Эффективное (рациональное) использование энергетических ресурсов. Использование меньшего количества энергии для обеспечения того же уровня энергетического обеспечения зданий или технологических процессов на производстве.



## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

<b>ПАО «РусГидро», Компания, РусГидро</b>	Публичное акционерное общество «Федеральная гидрогенерирующая компания – РусГидро», включая исполнительный аппарат и филиалы
<b>Группа РусГидро/Группа</b>	ПАО «РусГидро», включая подконтрольные общества
<b>ПАО «РАО ЭС Востока»</b>	Публичное акционерное общество «РАО Энергетические системы Востока»
<b>Холдинг РАО ЭС Востока</b>	ПАО «РАО ЭС Востока», включая подконтрольные общества
<b>АТР</b>	Азиатско-Тихоокеанский регион
<b>ВИЭ</b>	Возобновляемые источники электроэнергии
<b>ВНИИГ</b>	Всероссийский научно-исследовательский институт гидротехники
<b>ВЭС</b>	Ветроэлектрическая станция
<b>ГАЭС</b>	Гидроаккумулирующая электростанция
<b>Гкал</b>	Гигакалория
<b>Гкал·ч</b>	Гигакалория/час
<b>ГОСА</b>	Годовое общее собрание акционеров
<b>ГРЭС</b>	Государственная районная электростанция
<b>ГЭС</b>	Гидроэлектростанция
<b>ДО</b>	Дочерние общества
<b>ДПР</b>	Долгосрочная программа развития
<b>ДФО</b>	Дальневосточный федеральный округ
<b>ЕЭС</b>	Единая энергетическая система
<b>кВт·ч</b>	Киловатт–час
<b>КОМ</b>	Конкурентный отбор мощности
<b>КПЭ</b>	Ключевые показатели эффективности
<b>МВт</b>	Мегаватт
<b>НИОКР</b>	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
<b>ОГК</b>	Генерирующие компании оптового рынка электроэнергии
<b>ОРЭМ</b>	Оптовый рынок электрической энергии (мощности)
<b>РРЭ</b>	Розничный рынок электрической энергии
<b>РСВ</b>	Рынок на сутки вперед
<b>СД</b>	Совет директоров
<b>СЭС</b>	Солнечная электростанция
<b>ТЭК</b>	Топливо-энергетический комплекс
<b>ТЭС, ТЭЦ</b>	Тепловая электростанция, тепловая электроцентраль

## СНОСКИ

- 1 Рейтинг уровня 8 обладают четыре российские компании: ПАО «РусГидро», ОАО «ММК», ОАО «АФК «Система» и ПАО «ТрансКонтейнер» (<http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/rezultaty-nrku>).
- 2 Богучанская ГЭС не входит в периметр консолидации Группы РусГидро, является совместным предприятием для Группы.
- 3 Стратегический план утвержден решением Совета директоров ПАО «РусГидро» (протокол от 16.06.2010 № 100).
- 4 Поручение от 27.12.2013 № Пр-3086.
- 5 Протокол от 30.01.2014 № 3.
- 6 Протокол от 15.10.2014 № 16.
- 7 Протокол Совета директоров от 21.11.2014 № 206.
- 8 Протокол Совета директоров от 22.06.2015 № 218.
- 9 Протокол Совета директоров от 03.04.2015 № 212.
- 10 Протокол Совета директоров от 11.12.2015 № 228.
- 11 Протокол Совета директоров от 16.11.2015 № 227.
- 12 Директива от 17.07.2014 № 4955п-П13.
- 13 Протокол Комитета от 14.11.2014 № 63.
- 14 Протокол СД № 206 от 21.11.2014.
- 15 Поручение от 15.04.2014 № ИШ-П13-2583.
- 16 Распоряжение от 23.01.2003 № 91-р.
- 17 Протокол Совета директоров от 16.11.2015 № 227.
- 18 КПЭ рассчитываются в соответствии с Методикой расчета и оценки ключевых показателей Долгосрочной программы развития Группы РусГидро, утвержденной Советом директоров (протокол от 21.11.2014 № 206), с изменениями и дополнениями (протоколы Совета директоров от 03.04.2015 № 212, от 22.06.2015 № 218).
- 19 Достижение целевого уровня TSR.
- 20 По ПАО «РусГидро».
- 21 По ПАО «РусГидро» является обратным и демонстрирует количество человек на 100 МВт располагаемой мощности. Его снижение демонстрирует рост производительности труда.
- 22 По ПАО «РусГидро».
- 23 П. 4 протокола Совета директоров ПАО «РусГидро» от 25.12.2015 № 230: Считать выполненным ключевой показатель эффективности Долгосрочной программы развития Группы РусГидро «Выполнение графика ввода мощностей основных объектов нового строительства» в части переноса сроков вводов по проектам «Строительство Сахалинской ГРЭС-2 (1-я очередь)», «Строительство Якутской ГРЭС-2 (1-я очередь)», «Строительство ТЭЦ в г. Советская Гавань».
- 24 Настоящий раздел отчета подготовлен на основании данных консолидированной финансовой отчетности Группы РусГидро за 2015 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности.
- 25 С учетом государственных субсидий.
- 26 Показатель рассчитан в соответствии с Методикой расчета и оценки ключевых показателей ПАО «РусГидро», утвержденной Советом директоров (протокол от 26.12.2014 № 2018), с учетом изменений и дополнений, внесенных решением Совета директоров от 22.06.2015 (выписка из протокола № 218).
- 27 В настоящем подразделе Отчета общая выручка указана с учетом государственных субсидий, операционные расходы представлены без учета убытков от обесценения.
- 28 В статью «Прочие расходы» включены: убыток от выбытия основных средств, расходы на водопользование, командировочные расходы, расходы на социальную сферу, расходы на закупку нефтепродуктов для перепродажи, убыток/(доход) от выбытия дочерних обществ и ассоциированных предприятий, доход, связанный с сокращением выплат пенсионерам и сокращением системы пенсионного обеспечения, прочие расходы.
- 29 Инвестиционная программа Группы РусГидро включает инвестиционные программы ПАО «РусГидро» и его дочерних обществ, осуществляющих строительство новых объектов генерации, а также Инвестиционную программу Холдинга ПАО ЭС Востока.
- 30 Постановление Правительства РФ от 28.04.2014 № 374 «О внесении изменений в Правила оптового рынка электрической энергии и мощности в части особенностей участия на оптовом рынке субъектов электроэнергетики, владеющих гидроэлектростанциями, расположенными во второй ценовой зоне оптового рынка»: с 01.05.2014 по 31.12.2015 мощность ГЭС, расположенных во второй ценовой зоне, продается по итогам КОМ по цене продажи мощности по регулируемым договорам в объеме 35 % объема мощности, продаваемого по итогам КОМ.



- 31 Данные приведены с учетом ОАО «Богучанская ГЭС» (принадлежит ПАО «РусГидро» и ОК «РУСАЛ»), с учетом ГЭС-2 АО «КамГЭК», без учета ГЭС-1 и ГЭС-3 АО «КамГЭК», находящихся в доверительном управлении ПАО «РусГидро».
- 32 Постановление Правительства РФ от 28.04.2014 № 374 «О внесении изменений в Правила оптового рынка электрической энергии и мощности в части особенностей участия на оптовом рынке субъектов электроэнергетики, владеющих гидроэлектростанциями, расположенными во второй ценовой зоне оптового рынка»: с 01.05.2014 по 31.12.2015 мощность ГЭС, расположенных во второй ценовой зоне, продается по итогам КОМ по цене продажи мощности по регулируемым договорам в объеме 35 % объема мощности, продаваемого по итогам КОМ.
- 33 Кодексом корпоративного управления ПАО «РусГидро» предусмотрено, что в исключительных случаях Совет директоров может признать независимым кандидата (члена Совета директоров) несмотря на наличие у него каких-либо формальных критериев связанности с Обществом, существенным акционером Общества, существенным контрагентом или конкурентом Общества, если такая связанность не оказывает влияния на способность соответствующего лица выносить независимые, объективные и добросовестные суждения. Руководствуясь данной рекомендацией Кодекса корпоративного управления ПАО «РусГидро» Совет директоров признал члена Совета директоров Общества Быстрова М. С. независимым.
- 34 В отношении критерия «represents a significant shareholder» UK Corporate governance Code РусГидро занимает следующую позицию: несмотря на то, что члены Совета директоров Пивоваров В. В. и Иванов С. Н. выдвинуты на пакет акций, принадлежащих Российской Федерации, они не являются стороной каких-либо соглашений с Российской Федерацией, предметом которых был бы специальный порядок голосования в соответствии с указаниями/директивами Российской Федерации. Более того, Российской Федерацией данные кандидаты номинировались в качестве независимых. Данный подход поддержан ISS. Быстров М. С. выдвигался на миноритарный пакет. Однако, ISS не признало его независимым. UK Corporate governance Code не содержит определения «material business relationship». Считаем, что Быстров М. С. удовлетворяет критерию.
- 35 Утверждена Советом директоров (протокол от 10.12.2015 № 228).
- 36 Утверждена Советом директоров (протокол от 16.11.2015 № 227).
- 37 Перечень должностей, подверженных коррупционным рискам, определен в Антикоррупционной политике ПАО «РусГидро».
- 38 Исключением являются подарки, полученные работниками в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, стоимостью до трех тысяч рублей.
- 39 Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности ПАО «РусГидро» на 2010-2015 гг. утверждена решением Правления ПАО «РусГидро» 12.04.2010, протокол 462пр/1 и согласована Министерством энергетики РФ письмом от 14.10.2010 № 02-0403.
- 40 Программа в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности ПАО «РусГидро» на 2016-2020 гг. утверждена решением Правления ПАО «РусГидро» 13.03.2015, протокол № 900пр/5.

## **ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Настоящим мы подтверждаем, что на основании имеющейся у нас информации:

(А) Консолидированная финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, отражает достоверную оценку активов, обязательств, финансового положения, прибыли или убытков ПАО «РусГидро», а также консолидированных дочерних компаний, составляющих единое целое.

А также, что:

(Б) Настоящий Годовой отчет включает достоверную оценку развития и состояния бизнеса и положения Компании вместе с описанием основных рисков и факторов неопределенности, из-за которых они возникают.

*Председатель Правления – Генеральный директор*

**Н. Г. Шульгинов**

*Директор Департамента корпоративного учета и отчетности – главный бухгалтер*

**Д. В. Финкель**

## **ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОГРАНИЧЕНИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПУБЛИКАЦИЮ ПРОГНОЗНЫХ ДАННЫХ**

Отчет содержит в себе информацию о планах и намерениях ПАО «РусГидро» на средне- и долгосрочную перспективу. Планы и намерения носят прогнозный характер и их осуществимость зависит в том числе от ряда экономических, политических и правовых факторов, находящихся вне зоны влияния Компании (мировая финансово-экономическая и политическая ситуация, ситуация на ключевых рынках, изменения налогового, таможенного и экологического законодательства и пр.). По этой причине фактические показатели результативности будущих лет могут отличаться от прогнозных заявлений, опубликованных в настоящем отчете.

