

## Стратегический план ОАО «РусГидро» на период до 2015 года и с перспективой до 2020 года

Стратегический план РусГидро на период до 2015 года и на перспективу до 2020 года, утвержденный Советом директоров ОАО «РусГидро» 16.06.2010, (далее – Стратегический план) задает широкий спектр стратегических направлений развития компании, в соответствии с которыми менеджмент Компании предпринимает стратегические инициативы на среднесрочном горизонте.

Необходимость в уточнении стратегических целей на период до 2015 года и изменении приоритетов стратегического развития была вызвана изменением внешних условий, а именно:

- Ориентацией развития энергетической отрасли РФ на динамичный рост возобновляемой энергетики: целевые показатели развития возобновляемой энергетики от совокупного объема производства электроэнергии в России составляют к 2015 году – 2,5% и к 2020 году – 4,5%;

- Развитием модели рынка электроэнергии и мощности, повышающей инвестиционную привлекательность проектов;

- Тенденцией к консолидации отрасли: в условиях дефицита государственных финансовых ресурсов, необходимость реализации масштабной инвестиционной программы субъектами отрасли формирует предпосылки к концентрации системы управления. Международный опыт управления гидроэнергетикой свидетельствует о том, что нахождение ГЭС в составе крупных компаний позволяет обеспечить функционирование и устойчивое развитие в новых условиях не только гидроэнергетики, но и в целом электроэнергетической отрасли.

Компания обладает уникальными преимуществами электроэнергетической отрасли страны, в том числе являясь:

- **Генератором чистой электроэнергии:** возобновляемая природа и экологическая чистота используемых источников для производства электроэнергии;
- **Энергоэффективным производством:** гидроэнергетика является одним из гарантов снижения зависимости стоимости электроэнергии в РФ от изменения стоимости органического топлива, в силу отсутствия топливной составляющей в производстве электроэнергии;
- **Основой системной надежности:** выполнение ГЭС системообразующих функций, а также функций оперативного (высокоманевренные мощности) и стратегического резерва для выработки электроэнергии и обеспечения надежности работы единой энергетической системы (ГЭС с водохранилищами многолетнего регулирования);
- **Инициатором инноваций в сфере возобновляемой энергетики:** приоритетная ориентация на технологическое обновление, стимулирующая научно-технические разработки и практическое внедрение новых технологий генерации, использующих возобновляемые источники энергии;
- **Современным менеджментом с большим опытом создания и управления гидроэнергетическими активами, в том числе на зарубежных рынках.**

Ключевые особенности и компетенции РусГидро позволяют использовать основные тенденции для упрочнения позиций и роста роли Компании в стране и за рубежом.

Таким образом, формирование Стратегического плана для ускоренной реализации Энергетической стратегии России на период до 2030 года позволит обеспечить фокусировку деятельности менеджмента на новых перспективных направлениях развития Компании.

---

---

На горизонте до 2020 года РусГидро - глобальный транснациональный вертикально-интегрированный холдинг, один из мировых лидеров в области развития возобновляемых источников энергии. Компанию будут отличать:

- Наличие многопрофильного инжинирингового комплекса, способного обеспечить конкурентное высокоэффективное развитие возобновляемой энергетики в России и за рубежом;
- Наличие развитого розничного энергосбытового бизнеса, обеспечивающего качественное обслуживание и бесперебойное снабжение потребителей;
- Наличие в структуре Компании производителей оборудования и материалов, а также крупных энергоемких потребителей;
- Сбалансированный бизнес-портфель, обеспечивающий ее максимальную стоимость;
- Высокие темпы внедрения инноваций, как в области технических и технологических решений, так и в области систем управления.

Компания является ключевым агентом государства по реализации проектов развития гидроэнергетики в соответствии с Энергетической стратегией России на период до 2030 года и платформой для консолидации гидроэнергетической отрасли Российской Федерации.

---

---

Стратегическими целями Компании являются:

#### **Обеспечение надежного и безопасного функционирования объектов Компании.**

Компания осознает свою социальную ответственность, как производителя необходимой обществу электроэнергии. Обеспечение надежного и безопасного для общества и окружающей среды функционирования оборудования и гидротехнических сооружений, с учетом экономической обоснованности средств, направляемых на минимизацию рисков и снижение возможного ущерба, является одной из ключевых стратегических целей Компании.

#### **Повышение энергоэффективности через устойчивое развитие производства электроэнергии на базе возобновляемых источников энергии.**

Компания прилагает все усилия для увеличения доли возобновляемых источников энергии (ВИЭ) в энергобалансе, стремясь занять лидирующие позиции по использованию ВИЭ внутри страны. Достижение этой цели обеспечивается за счет ввода новых генерирующих мощностей, а также за счет увеличения потребления «чистой» энергии, производимой на мощностях Компании с одновременным повышением энергоэффективности.

#### **Рост ценности Компании.**

Компания стремится к максимизации своей ценности для государства, акционеров, общества и сотрудников.

---

---

Предпринимаемые менеджментом Компании стратегические действия сгруппированы по нескольким ключевым направлениям:

### **Гидрогенерация**

Обеспечение надежности и модернизация действующих активов является ключевой задачей в области гидрогенерации, решение которой в основном будет обеспечиваться за счет реализации программ технического перевооружения и реконструкции, восстановления Саяно-Шушенской ГЭС и строительства второй очереди берегового водосброса, перехода к долгосрочным контрактам на обслуживание и поставку оборудования, ускоренного внедрения инноваций. В то же время Компания планирует предпринимать активные меры по оптимизации режимов работы ГЭС и повышению выручки от реализации электроэнергии и мощности с действующих активов. Расширение гидрогенерирующих активов Компании будет осуществлять как за счет ввода новых мощностей ГЭС и ГАЭС, так и за счет получения в управление/приобретение пакетов акций гидрогенерирующих компаний.

### **Инжиниринг и научно-проектный комплекс**

К ключевым задачам в области развития инжиниринга следует отнести: повышение научно-проектных компетенций; создание EPC(M) подрядной организации полного цикла в сфере гидроэнергетики, конкурентоспособной на зарубежных рынках; оптимизацию сроков проектирования, повышение качества проектных решений, а также снижение стоимости и сроков строительства объектов РусГидро.

Также РусГидро планирует добиться значительного повышения эффективности ремонтно-сервисного обслуживания активов Компании за счет разработки и внедрения целевой модели организации ремонтно-сервисного обслуживания, а также перехода на долгосрочные партнерские отношения с предприятиями ремонтного комплекса.

### **Розничный энергосбытовой бизнес**

Ключевыми мерами в данном направлении будут являться расширение присутствия и рост продаж Компании на розничных рынках электроэнергии, как за счет приобретения пакетов акций энергосбытовых компаний, а так и за счет сохранения и расширения клиентской базы и привлечения новых крупных потребителей.

Формирование на базе ЭСК энергосервисных компаний, предоставляющих комплексные услуги в сфере энергоснабжения, энергосбережения, а также коммунальных и иных услуг (Multi-utility) является одной из приоритетных задач РусГидро в данной области.

### **Инновационная деятельность и энергоэффективность**

Создание эффективной системы управления инновациями, а также развитие перспективных направлений инновационной деятельности, в том числе в соответствии с Энергетической

стратегией РФ до 2030 года, позволит обеспечить развитие конкурентных преимуществ РусГидро, обеспечивающих возможность дальнейшего успешного развития Компании. Первостепенными ключевыми мерами в данном направлении будут являться: разработка программы инновационного развития, создание научного центра инновационных разработок; создание систем технологического форсайта и мониторинга новых технологий и инноваций; создание системы управления знаниями.

### **Возобновляемая энергетика**

Одной из ключевых мер обеспечивающих эффективное развитие возобновляемой энергетики в России является участие в разработке нормативной базы по стимулированию использования ВИЭ. В то же время, для организации масштабного строительства малых ГЭС, ВЭС, ГеоЭС, объектов биотопливной энергетики, проектов ПЭС целесообразна реализация специальных мер по развитию корпоративных технологических и технических условий развития возобновляемой энергетики.

### **Международная деятельность**

В целях реализации задач внешней энергетической политики, отмеченных в Энергетической стратегии России до 2030 г., будет происходить интеграция гидроэнергетического комплекса России в мировой энергетический рынок. В частности, РусГидро планирует в среднесрочной перспективе реализацию комплексных инфраструктурных инвестиционных проектов за рубежом, предоставление услуг по управлению гидроэнергетическими активами, инжиниринговых услуг и услуг по эксплуатации гидроэлектростанций; развитие двухстороннего сотрудничества с зарубежными электроэнергетическими, проектными и инжиниринговыми компаниями; организацию сотрудничества в области обмена опытом, инновациями и новыми технологиями в части гидроэнергетики и ВИЭ.

### **Водохозяйственный комплекс**

Расширение деятельности РусГидро в водохозяйственной сфере может оказаться перспективным для Компании и обеспечить ряд синергетических эффектов с ключевыми бизнесами РусГидро. С этой целью будут предприниматься меры по изучению возможностей выхода РусГидро на соответствующие рынки путем реализации пилотных проектов.

### **Кадровый потенциал**

Развитие кадрового потенциала во всех сферах деятельности РусГидро является крайне важным стратегическим направлением и требует участия компании в планировании и реализации национальных и отраслевых программ развития, в частности формирование целевого заказа на подготовку специалистов, восстановление среднетехнического кадрового потенциала гидроэнергетики, создание Школы Молодого Гидроэнергетика, усиление взаимодействия с учебными профильными ВУЗами и научными институтами.

---

Продвижение по основным направлениям развития характеризуется следующими целевыми ориентирами:

Стратегический показатель	Целевое значение в 2015 году
Выполнение критериев надежности	Недопущение аварий
Ввод мощностей новых ГЭС	5,6 ГВт
Установленная мощность присоединенных / полученных в управление активов*	10 ГВт
Суммарная установленная мощность ВИЭ-генерации, находящихся в проработке**	500 МВт малых ГЭС, 1000 МВт ВЭС
Установленная мощность на зарубежных рынках в собственности и в оперативном/доверительном управлении	1 ГВт
Годовая выработка электроэнергии***	113 млрд. кВт.ч.

\* в случае реализации всех стратегических мероприятий ,

\*\* в случае принятия мер государственной поддержки развития возобновляемой энергетики  
цифры будут уточняться

\*\*\* по действующему бизнесу и инвестиционным проектам строительства на территории РФ