



**СТАТУС**

РЕГИСТРАТОРСКОЕ ОБЩЕСТВО

ОТЧЕТ ОБ ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, КОМИТЕТОВ  
ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ И  
КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ  
ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО  
ОБЩЕСТВА «Территориальная  
генерирующая компания № 14» (ДАЛЕЕ  
– ПАО «ТГК-14»)

Москва, 2026

# Оглавление

|   |    |
|---|----|
| ОТЧЕТ ОБ ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, КОМИТЕТОВ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ И КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «Территориальная генерирующая компания № 14» (ДАЛЕЕ – ПАО «ТГК-14») ..... | 1  |
| Термины и определения .....   | 3  |
| Введение.....   | 3  |
| Заявление о независимости .....   | 4  |
| Методика оценки.....  | 5  |
| I. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ.....  | 6  |
| 1. Документы, регламентирующие деятельность Совета директоров.....  | 6  |
| 2. Состав, посещаемость и структура повестки дня Совета директоров, на основе анализа документов .....  | 6  |
| 3. Совет директоров как орган управления, на основе анализа документов и информации о Совете директоров, а также анкетирования.....   | 23 |
| 4. Оценка Председателя Совета директоров, на основе анкетирования .....   | 29 |
| 5. Индивидуальная оценка работы членов Совета директоров, на основе анкетирования.....  | 30 |
| 6. Оценка работы Комитетов Совета директоров .....  | 32 |
| II. КОМИТЕТ ПО АУДИТУ .....   | 33 |
| III. КОМИТЕТ ПО БЮДЖЕТУ И ФИНАНСАМ .....  | 38 |
| IV. КОМИТЕТ ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ....   | 45 |
| V. КОМИТЕТ ПО НАДЕЖНОСТИ .....  | 51 |
| VI. КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ.....  | 56 |
| Приложение 1. Критерии оценки результатов анкеты для члена Совета директоров .....  | 63 |
| Приложение 2. Критерии оценки результатов анкеты для члена Комитетов .....  | 67 |
| Приложение 3. Критерии оценки результатов анкеты для Корпоративного секретаря (лица, выполняющего функции Корпоративного секретаря) .....   | 68 |

Термины и определения

**Договор** - Договор на оказание услуг по проведению оценки деятельности Совета директоров и комитетов при Совете директоров за 2025 год от 19.02.2026 № 2026/КОНС-29.

**Заказчик, Общество** – Публичное акционерное общество «Территориальная Генерирующая Компания № 14» (ПАО «ТГК-14»)

**Исполнитель** – Акционерное общество «Регистраторское общество «СТАТУС»

**Кодекс (ККУ)** - Кодекс корпоративного управления (Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»)

**Комитет** – комитеты Совета директоров Общества

**Открытые источники** – источники информации, находящиеся в свободном доступе, и использованные Исполнителем для получения достоверной информации о деятельности Общества, Совета директоров и Комитета. К таким источникам можно отнести годовые отчеты Заказчика и иную информацию, раскрываемую Обществом в соответствии с законодательством Российской Федерации

**Отчет** – настоящий Отчет об оценке деятельности Совета директоров, Комитетов при Совете директоров и корпоративного секретаря Общества

**Отчетный (проверяемый) период** – период работы СД и его Комитетов в 2025 году

**Совет директоров (СД)** – совет директоров Общества

**Член СД** – член Совета директоров

Введение

1. Цель Отчета – создание независимого источника информации для Заказчика о деятельности СД и его комитетов. Заказчик может использовать отчет для достижения следующих целей:
  - a) укрепление доверия акционеров к СД;
  - b) повышение инвестиционной привлекательности Заказчика;
  - c) определение справедливого размера вознаграждения членов СД и комитетов при Совете директоров;
  - d) возможность учета результатов оценки при избрании нового состава СД на общем собрании акционеров.
2. Оценка деятельности СД и Комитетов Заказчика осуществляется следующими способами:
  - a) анкетирование членов СД Заказчика и его комитетов.
  - b) анкетирование корпоративного секретаря Заказчика.

- с) анализ внутренних организационно-распорядительных документов Заказчика, регламентирующих вопросы деятельности СД, его комитетов, корпоративного секретаря, а также иных внутренних документов Заказчика, определяющих соблюдение принципов корпоративного управления.

3. Компоненты оценки включают оценку:

- а) деятельности СД как органа управления Заказчика;
- б) работы председателя СД;
- в) работы каждого члена СД;
- г) работы каждого комитета СД;
- д) работы корпоративного секретаря.

Заявление о независимости

Оценка качества работы Совета директоров Заказчика осуществлялась Исполнителем в период с 19.02.2026 по 15.04.2026, в соответствии с условиями Договора.

Цель Исполнителя при исполнении условий Договора и подготовке настоящего Отчета заключалась в обеспечении наивысшего уровня удовлетворенности Заказчика при безусловном соблюдении применимым к деятельности Исполнителя требований законодательных и иных нормативных правовых актов за счет разработки, выпуска и реализации конкурентоспособных услуг в установленные сроки, в заданных объемах, с уровнем качества, удовлетворяющим требования и ожидания Заказчика.

Методы Исполнителя основаны на технологических достижениях и высокой компетенции персонала и заключаются в использовании технических новшеств, ориентации на внедрение инновационных технологий, систематическом и непрерывном обучении персонала, применения предупреждающих и корректирующих мероприятий, совершенствовании методов управления качеством оказываемых услуг.

Каждый работник Исполнителя несет ответственность за качество своего труда, добросовестно выполняет свою работу и обеспечивает высокую культуру производства и управления рисками.

Исполнитель в ходе проведения оценки действовал независимо от акционеров, членов органов управления, членов комитетов Совета директоров, служб внутреннего контроля, внутреннего аудита, управления рисками Заказчика и иных заинтересованных лиц.

Настоящий Отчет содержит конфиденциальную информацию, в отношении которой может быть установлен режим коммерческой тайны Заказчика.

## Методика оценки

1. Оценка проводилась с помощью анкетирования членов СД, Комитетов и корпоративного секретаря Заказчика.
  2. Анкеты для оценки разработана Исполнителем и содержит в себе следующие компоненты для оценки.
    - 2.1. Анкета для оценки работы СД содержит следующие разделы:
      - А. Оценка работы совета директоров, председателя совета директоров и корпоративного секретаря
        - Раздел 1. Общие вопросы работы совета директоров, формирование совета директоров, состав и структура совета директоров
        - Раздел 2. Компетенция совета директоров
        - Раздел 3. Реализация ключевых функций Совета директоров
          - Миссия, стратегия и цели
          - Деятельность совета директоров
          - Определение принципов и подходов к организации систем управления рисками и внутреннего контроля, деятельности внутреннего аудита в организации
          - Учет ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития
          - Формирование и контроль за деятельностью исполнительных органов
          - Коммуникации
        - Раздел 4. Организация работы совета директоров
        - Раздел 5. Председатель совета директоров
        - Раздел 6. Корпоративный секретарь (лицо, исполняющее функции корпоративного секретаря)
        - Раздел 7. Комитеты совета директоров (общие вопросы)
    - В. Индивидуальная оценка работы членов совета директоров
  - 2.2. Анкета для оценки работы Комитетов СД содержит следующие разделы:
    - Деятельность Комитета
    - Состав Комитета
    - Порядок работы Комитета
  - 2.3. Анкета для оценки работы содержит вопросы по следующим критериям:
    - Сравнение деятельности корпоративного секретаря с нормами Устава Общества и Положения о корпоративном секретаре
    - Оценка организации заседаний Совета директоров
    - Оценка исполнения Корпоративным секретарем своих функциональных обязанностей
3. Дополнительно проводился анализ внутренних документов Заказчика, регламентирующих вопросы деятельности СД, его комитетов, а также иных внутренних документов Заказчика.
4. В ходе оценки Исполнителем анализировались протоколы заседаний СД, Комитетов Заказчика, а также документы, рассматриваемые в ходе заседаний, проводился анализ частоты проведения заседаний, вопросы повестки дня

заседаний, соотношение очных и заочных заседаний, частота посещения заседаний членами СД и Комитетов Заказчика.

## I. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

### 1. Документы, регламентирующие деятельность Совета директоров

Заказчиком представлены следующие документы, регламентирующие деятельность Совета директоров, которые были проанализированы Исполнителем:

1. Устав Общества (утвержден годовым заседанием общего собрания акционеров 15 мая 2025 года (протокол № 33 от 16 мая 2025 года)).
2. Внутренние документы Общества:
  - Положение о Совете директоров Общества (утв. годовым общим собранием акционеров Общества, протокол от 30.05.2023 № 28);
  - Положение о Комитете по аудиту Совета директоров Общества (утв. решением Совета директоров Общества, протокол от 09.09.2016 № 202);
  - Положение о Комитете по бюджету и финансам Совета директоров Общества (утв. решением Совета директоров Общества, протокол от 09.09.2016 № 202);
  - Положение о Комитете по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Общества (утв. решением Совета директоров Общества, протокол от 10.01.2022 № 275);
  - Положение о Комитете по надежности Совета директоров Общества (утв. решением Совета директоров Общества, протокол от 09.09.2016 № 202);
  - Положение о Корпоративном секретаре Общества (утв. решением Совета директоров Общества, протокол от 06.10.2023 № 305);
  - Программа введения в курс дел впервые избранных членов Совета директоров Общества (утв. решением Совета директоров Общества, протокол от 04.06.2018 № 229);
  - Кодекс корпоративного управления Общества (утв. решением Совета директоров Общества, протокол от 09.03.2017 № 210).
3. Протоколы заседаний Совета директоров, комитетов Совета директоров Общества за 2025 год.
4. Иные документы, размещенные на официальном сайте Общества <https://invest.tgk-14.com/documents/>

2. Состав, посещаемость и структура повестки дня Совета директоров, на основе анализа документов

Количественный состав СД Заказчика составляет 11 человек. 2 члена СД выбыли из состава Совета директоров ПАО «ТГК-14» по личному заявлению в проверяемом периоде.

Состав СД Заказчика являлся сбалансированным, в том числе по квалификации его членов, их опыту, образованию, знаниям и деловым качествам<sup>1</sup>. Все члены СД имеют высшее образование, наличие опыта работы в области юриспруденции, автоматизированных систем обработки информации и управления, управления финансами организации, менеджмента, международных отношений, области электроэнергетических систем и сетей, корпоративного права, рынка ценных бумаг, корпоративного управления.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления количественный состав совета директоров должен способствовать наибольшей эффективности его деятельности, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивать миноритарным акционерам возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют<sup>2</sup>. **Количественный состав СД Заказчика отвечает данному принципу ККУ.**

Также в состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров для того, чтобы совет директоров был способен выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам организации и его акционеров, являясь эффективным и профессиональным органом управления<sup>3</sup>.

Рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров.<sup>4</sup>

В СД Общества входит 5 независимых членов Совета директоров, что составляет 45% от общего числа членов СД. **Таким образом, данный принцип соблюдается Обществом в полной мере.**

На основании полученных от Заказчика документов и информации, в Отчетном периоде проведено 22 заседания Совета директоров, из которых 14 было проведено в форме совместного присутствия и 8 в форме заочного голосования (Данные о посещаемости членами СД заседаний представлены в Таблице 1 и на Рисунке 1.

Таб. 1

| ФИО члена СД                  | Количество заседаний, в которых член СД принял участие | % заседаний, в которых член СД принял участие к общему числу заседаний |
|-------------------------------|--|--|
| Люльчев Константин Михайлович | 12   | 55%  |
| Мясник Виктор Чеславович      | 11   | 50%  |

<sup>1</sup> Принцип 2.3.3 Кодекса корпоративного управления

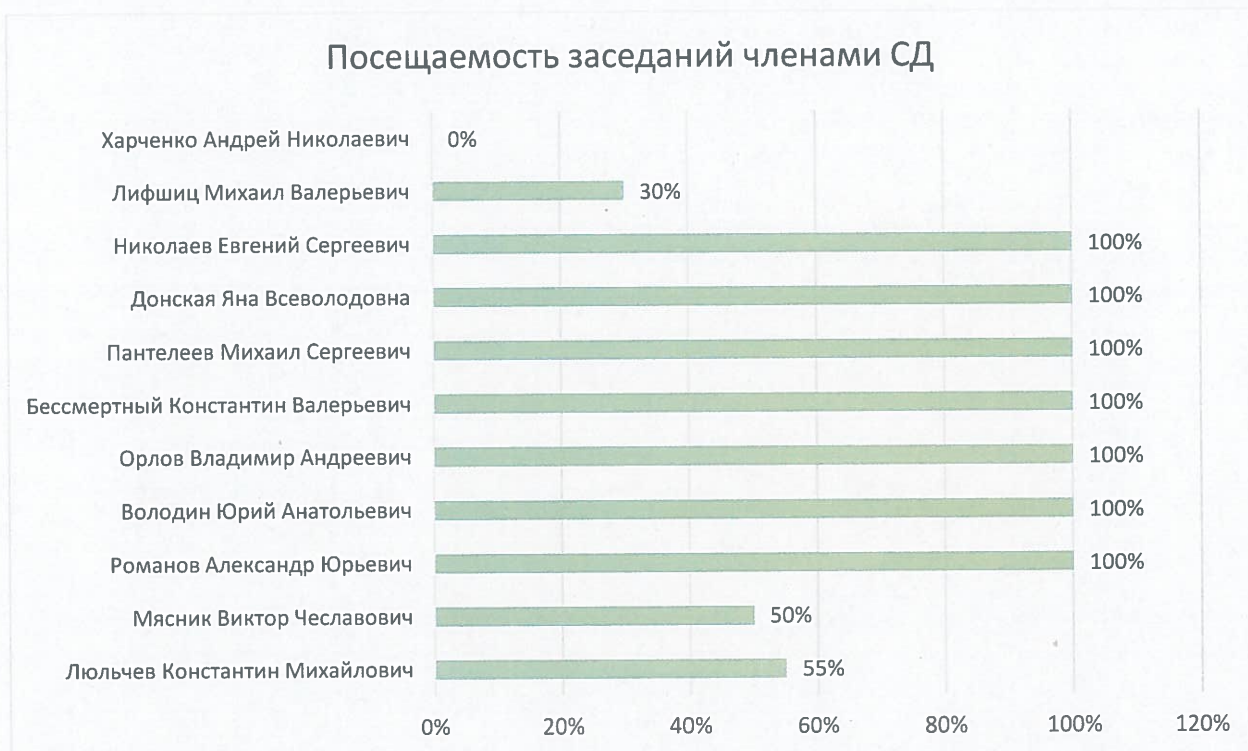
<sup>2</sup> Принцип 2.3.4 Кодекса корпоративного управления.

<sup>3</sup> Принцип 2.4 Кодекса корпоративного управления.

<sup>4</sup> Принцип 2.4.3 Кодекса корпоративного управления

|                                   |                 |                   |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|
| Романов Александр Юрьевич         | 22              | 100%              |
| Володин Юрий Анатольевич          | 22              | 100%              |
| Орлов Владимир Андреевич          | 22              | 100%              |
| Бессмертный Константин Валерьевич | 22              | 100%              |
| Пантелеев Михаил Сергеевич        | 22              | 100%              |
| Донская Яна Всеволодовна          | 10 <sup>5</sup> | 100% <sup>6</sup> |
| Николаев Евгений Сергеевич        | 10 <sup>7</sup> | 100% <sup>8</sup> |
| Лифшиц Михаил Валерьевич          | 3 <sup>9</sup>  | 30% <sup>10</sup> |
| Харченко Андрей Николаевич        | 0               | 0%                |

Рис. 1



**Посещаемость и участие в заседаниях со стороны членов СД находится на высоком уровне, что свидетельствует о высоком уровне вовлеченности.**

Члены СД отметили, что в качестве основных задач СД на год выступали: контроль за менеджментом; управление рисками и выработка антикризисных мер (Рис. 2). По полученным оценкам, СД в целом справился с поставленными задачами на год.

Вместе с тем члены СД отметили ряд приоритетных вопросов, которые по мнению членов СД, необходимо рассматривать на заседаниях совета директоров, а также которым СД не уделил должного внимания. Среди таких вопросов отмечены:

<sup>5</sup> С момента избрания в состав СД

<sup>6</sup> От количества заседаний СД с момента избрания в состав СД

<sup>7</sup> С момента избрания в состав СД

<sup>8</sup> От количества заседаний СД с момента избрания в состав СД

<sup>9</sup> С момента избрания в состав СД до момента выбытия из состава СД по личному заявлению

<sup>10</sup> От количества заседаний СД с момента избрания в состав СД до момента выбытия из состава СД по личному заявлению

стратегия общества, ход реализации приоритетных проектов, вопросы нематериальной мотивации персонала, эффективности работы компании через ИИ, антикризисное управление, развитие бизнеса, цифровизация, целеполагание, ключевые риски, вопросы экологии, вопросы реализации инвестиционных проектов.

Рис. 2



Предпочтительной формой проведения заседания совета директоров является очная форма, которая дает возможность более содержательного и полного обсуждения вопросов повестки дня членами совета директоров<sup>11</sup>.

**Данный принцип соблюдается Обществом в должной мере (64% заседаний проводилось в форме совместного присутствия).**

В рамках проведения независимой оценки эффективности деятельности Совета директоров Общества проанализирована структура вопросов, выносившихся на очные и заочные заседания Совета директоров в 2025 году.

Предметом анализа являлись:

- состав и тематическая структура вопросов повестки дня;
- степень охвата Советом директоров ключевых вопросов деятельности публичного акционерного общества;
- баланс между обязательной корпоративной, стратегической, финансовой, контрольной и отраслевой повесткой;
- распределение вопросов между очной и заочной формами заседаний;

<sup>11</sup> Пункт 167 Кодекса корпоративного управления

- наличие возможностей для совершенствования практики формирования повестки.

Следует отметить, что приведенные ниже выводы основаны на анализе перечня вопросов повестки дня и позволяют оценить направленность, полноту и структуру работы Совета директоров, однако не подменяют собой анализ качества обсуждения по существу каждого вопроса, который обычно требует дополнительного изучения материалов к заседаниям, протоколов и практики последующего контроля исполнения решений.

Форму проведения заседания совета директоров следует определять с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы должны решаться на заседаниях, проводимых в очной форме<sup>12</sup>.

Так, на очных заседаниях рассматривались вопросы:

- размещение биржевых облигаций в рамках Программы биржевых облигаций Общества серии 001P, в т.ч. определение объема прав по биржевым облигациям и порядок их размещения;
- о даче согласия на заключение Кредитного соглашения об открытии невозобновляемой кредитной линии с ПАО «АК БАРС» БАНК;
- о даче согласия на заключение Дополнительного соглашения №7 к Агентскому договору № 03504-АД от 23.03.2021 с ООО «ВТБ-Факторинг»;
- о даче согласия на заключение дополнительного соглашения к Договору об открытии кредитной линии с АО «Всероссийский Банк Развития Регионов» от 25.04.2022 года, № 18-К-22;
- изменение состава Центральной закупочной комиссии Общества;
- изменение состава Правления Общества;
- утверждение Инвестиционной программы Общества на 2025 год и прогнозный период 2026-2027 г.г.;
- утверждение Бизнес-плана Общества на 2025 год и прогнозный период 2026-2027 г.г.;
- изменение состава Правления Общества;
- изменение состава Комитета по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров;
- утверждение Бизнес-плана Общества на 2025 год;
- утверждение Инвестиционной программы Общества на 2025 год;
- предварительное одобрение Коллективного договора подразделений Общества, находящихся на территории Забайкальского края на период 2025-2028 г.г.;
- рассмотрение доклада о ходе проведённой проверки Минэнерго РФ по оценке выполнения условий готовности Улан-Удэнской ТЭЦ-1 к работе в отопительный сезон;
- рассмотрение предложений акционеров в повестку годового Общего собрания акционеров Общества и выдвижение кандидатов для избрания в Совет директоров Общества;

<sup>12</sup> Принцип 2.7.3 Кодекса корпоративного управления

- о рекомендациях Общему собранию акционеров Общества по вопросу «Об утверждении Устава Общества в новой редакции»;
- предварительное одобрение дополнительного соглашения к Коллективному договору филиала «Генерация Бурятии» Общества;
- о даче согласия на заключение Обществом Договора выдачи простого векселя ПАО «Совкомбанк»;
- о даче согласия на заключение Обществом Договора залога векселя с ПАО «Совкомбанк»;
- о рассмотрении Соглашения между Обществом и Правительством Забайкальского края;
- изменение состава Комитета по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Общества;
- об участии Общества в отборе проектов модернизации генерирующих объектов тепловых электростанций (КОМмод) на 2029 год;
- рассмотрение отчёта о деятельности Сектора внутреннего аудита Общества за 2024 г.;
- утверждение отчёта по исполнению плана мероприятий по управлению рисками Общества за 2024 год;
- утверждение предпочтительного риска (риск-аппетита) Общества на 2025 год;
- утверждение реестра рисков Общества на 2025 год;
- утверждение плана мероприятий по управлению рисками Общества на 2025 год;
- рассмотрение отчета об исполнении решений Совета директоров и Общих собраний акционеров Общества за 2024 год;
- утверждение Отчета Общества об исполнении Бизнес-плана за 2024 год;
- утверждение Отчета Общества об исполнении Инвестиционной программы за 2024 г.;
- утверждение Отчета Общества об исполнении Кредитной политики за 2024 год;
- о созыве годового заседания Общего собрания акционеров Общества;
- об определении повестки дня ГОСА Общества;
- об определении даты, места и времени проведения ГОСА Общества;
- об утверждении перечня информации (материалов), предоставляемой акционерам Общества при подготовке к проведению ГОСА Общества, и порядка ознакомления акционеров с указанной информацией;
- об определении даты составления списка лиц, имеющих право на участие в ГОСА Общества;
- об определении кандидатуры на должность Председателя и Секретаря годового Общего собрания акционеров;
- об утверждении сметы затрат на проведение ГОСА;
- рассмотрение результатов внутренней оценки деятельности совета директоров;
- предварительное утверждение годового отчета;
- об утверждении сообщения о проведении ГОСА, формы и текста бюллетеней для голосования на ГОСА;
- о рекомендациях ГОСА Общества по кандидатуре аудитора Общества;
- о практике корпоративного управления в Обществе;
- рассмотрение отчетов о работе Комитетов Совета директоров Общества в 2024-2025 корпоративном году;

- утверждение отчёта о заключенных сделках с заинтересованностью и крупных сделках за 2024 год;
- о предварительном утверждении годовой бухгалтерской отчётности Общества за 2024;
- о рекомендациях по распределению прибыли и убытков Общества по итогам 2024 финансового года;
- о рекомендациях по размеру дивидендов в том числе в части установления даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов (при необходимости, при принятии решения о рекомендациях по выплате дивидендов);
- утверждение Проспекта ценных бумаг, размещаемых в рамках программы биржевых облигаций Общества серии 001P;
- определение позиции Общества по вопросам повестки дня заседания годового общего собрания участников ООО «ЕИРЦ» по вопросу «Утверждение отчёта по исполнению бизнес-плана за 2024 г.»;
- определение позиции по вопросу повестки дня заседания годового общего собрания участников ООО «ЕИРЦ»: «О распределении прибыли и убытков ООО «ЕИРЦ» по результатам 2024 финансового года»;
- рассмотрение Отчёта управляющей организации о выполнении показателей, необходимых для определения размера переменной составляющей стоимости услуг при определении вознаграждения по годовым показателям;
- избрание Председателя Совета директоров Общества;
- избрание заместителя Председателя Совета директоров Общества;
- Утверждение Плана работы Совета директоров Общества на 2025-2026 корпоративный год.
- избрание членов Комитета по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Общества;
- избрание членов Комитета по бюджету и финансам Совета директоров Общества;
- избрание членов Комитета по аудиту Совета директоров Общества;
- избрание членов Комитета по надежности Совета директоров Общества;
- о признании члена Совета директоров независимым директором;
- определение размера оплаты услуг аудитора Общества.
- финансирование проектов по строительству энергоблоков на Улан-Удэнской ТЭЦ-2 (КОМ НГО);
- рассмотрение отчета Общества об исполнении Бизнес-плана за 1 квартал 2025 года;
- рассмотрение отчета Общества об исполнении Инвестиционной программы за 1 квартал 2025 года;
- рассмотрение отчета Общества об исполнении Кредитной политики за 1 квартал 2025 года;
- утверждение ЛСПЗ Общества на 2 полугодие 2025 года;
- утверждение изменений в условия договора, заключённого с управляющей организацией;
- финансирование проектов по строительству энергоблоков на Улан-Удэнской ТЭЦ-2 (КОМ НГО), реконструкции Читинской ТЭЦ-1 (КОМмод) и статус проектов по строительству;
- о даче согласия (одобрения) на заключение сделки: Договор на поставку угля для нужд филиала «Читинская Генерация» Общества с АО «Разрез Харанорский» на период 2026 года;

- о даче согласия (одобрения) на заключение сделки: Договор на поставку угля Тугнуйского для филиала «Генерация Бурятии» Общества с АО «Разрез Тугнуйский» на период 2026 года;
- о даче согласия (одобрения) на заключение сделки: Договор на поставку Азейского угля для филиала «Генерация Бурятии» ОБЩЕСТВА с АО «ВладИнвест» на период на 2026-2028 г.г.;
- утверждение отчёта Общества об итогах исполнения Бизнес-плана за I полугодие 2025 года;
- утверждение отчёта Общества об итогах исполнении Инвестиционной программы за I полугодие 2025 года;
- рассмотрение отчёта Общества об исполнении Кредитной политики за I полугодие 2025 года;
- рассмотрение актуализированного Бизнес-плана Общества на 2025 год по прогнозу бюджета 2026 год (поручение Совета директоров от 12.08.2025, протокол № 342);
- рассмотрение обновленной финансовой модели по проекту КОМ НГО с учётом актуализации инвестиционных вложений (поручение Совета директоров от 12.08.2025 года, протокол № 342);
- рассмотрение альтернативных вариантов реализации крупных инвестиционных проектов, в том числе определение дополнительных источников финансирования и возможности их привлечения в условиях существующих корпоративных ограничений;
- финансирование проектов по строительству энергоблоков на Улан-Удэнской ТЭЦ-2 (КОМ НГО), реконструкции Читинской ТЭЦ-1 (КОМмод) и статус проектов по строительству;
- рассмотрение отчёта Сектора внутреннего аудита по итогам 1 полугодия 2025 года;
- утверждение плана проверок Сектора внутреннего аудита на 2025 год в новой редакции;
- рассмотрение отчёта по исполнению решений годового заседания общего собрания акционеров и Совета директоров Общества за 1 полугодие 2025 года;
- утверждение отчёта Общества об итогах исполнения Бизнес-плана за 9 месяцев 2025 года;
- утверждение отчёта Общества об итогах исполнения Инвестиционной программы за 9 месяцев 2025 года;
- рассмотрение отчёта Общества об исполнении Кредитной политики за 9 месяцев 2025 года;
- финансирование проектов по строительству энергоблоков на Улан-Удэнской ТЭЦ-2 (КОМ НГО) и реконструкции Читинской ТЭЦ- (КОМмод) и статус проектов по строительству;
- утверждение страховщика Общества для заключения договора ОСАГО на 2026 год;
- утверждение Порядка определения кандидатуры аудитора Общества на 2026 год;
- утверждение Программы благотворительной деятельности ОБЩЕСТВА на 2026 год;
- предварительное одобрение дополнительного соглашения к Коллективному договору подразделений Общества, находящихся на территории Забайкальского края на 2025-2028 г.г.;

- утверждение плана деятельности Сектора внутреннего аудита ОБЩЕСТВА на 2026 год;
- о рассмотрении изменений условий трудового договора начальника Сектора внутреннего аудита Общества и определение размера вознаграждения;
- утверждение Бизнес-плана Общества на 2026 год;
- утверждение инвестиционной программы общества на 2026 год.

В соответствии с п. 168 ККУ созыв годового общего собрания акционеров и принятие решений, необходимых для его созыва и проведения, в том числе предварительное утверждение годового отчета общества относится к вопросам, должны решаться на заседаниях, проводимых преимущественно в очной форме. Обществом в полной мере соблюден данный принцип ККУ.

**Таким образом, СД отвечает принципам 167, 2.7.3 ККУ в полной мере.**

**Исполнитель отдельно отмечает положительную практику закрепления в протоколах очных заседаний Совета директоров информации о лицах, которых слушали по вопросам повестки дня, а также о предложениях, выдвинутых членами СД в ходе обсуждения вопросов повестки дня, учета особого мнения членов СД по вопросам повестки дня заседаний.**

Исполнитель рекомендует Обществу определить вопросы, которые следует рассматривать преимущественно на очных заседаниях совета директоров, поскольку такие вопросы требуют глубокого обсуждения, обмена мнениями, оценки рисков и часто носят стратегический характер. Очные заседания нужны там, где важна дискуссия и личное участие. К таким вопросам в частности могут относиться следующие вопросы (рекомендации разработаны на основе ККУ и «лучших практик» корпоративного управления):

1. Стратегические решения - эти вопросы влияют на долгосрочное развитие и требуют всестороннего обсуждения
  - утверждение стратегии развития компании и отчеты о ходе исполнения стратегии;
  - рассмотрение крупных инвестиционных проектов;
  - утверждение долгосрочных программ и бюджетов;
  - оценка стратегических рисков и ключевых направлений бизнеса.
2. Крупные сделки и значимые корпоративные события - особенно те, которые могут существенно изменить структуру бизнеса или повлиять на стоимость компании:
  - одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью;
  - приобретения, слияния, поглощения, продажа активов;
  - реорганизация компании (слияние, разделение, присоединение).
3. Вопросы, связанные с руководством высшего уровня, требующие прямых дискуссий и оценки:

- назначение, продление полномочий и увольнение генерального директора;
  - утверждение системы мотивации и вознаграждения топ-менеджмента;
  - оценка деятельности генерального директора и ключевых менеджеров.
4. Управление рисками и контроль - особенно при обсуждении отчетов ключевых комитетов:
- отчёты комитета по аудиту, по рискам, по стратегии;
  - обсуждение результатов внутренних и внешних аудитов;
  - вопросы комплаенс, значимых нарушений, расследований.
5. Вопросы корпоративной структуры и акционерных отношений, в т.ч. корпоративные конфликты, чувствительные отношения с акционерами.
6. Рассмотрение сложных, чувствительных или конфликтных вопросов - когда требуется обсуждение «вживую»:
- кризисные ситуации, чрезвычайные обстоятельства;
  - конфликт интересов среди директоров или менеджмента;
  - кейсы, влияющие на репутацию компании.
7. Рассмотрение годовой (консолидированной) отчётности - требует детального обсуждения с аудиторами и менеджментом:
- утверждение годовой отчётности;
  - обсуждение результатов аудита;
  - распределение прибыли, дивидендная политика.

Очные заседания позволяют обеспечить живой обмен мнениями; оценить невербальные реакции и позицию членов совета; детально проработать сложные вопросы; уменьшить риск формальных решений; повысить качество ответственности директоров.

На заочных заседаниях преимущественно рассматривались вопросы:

- о внесении изменений в решение Совета директоров, принятое 20.01.2025 (протокол № 327) по вопросу №1 повестки заседания: О размещении биржевых облигаций в рамках Программы биржевых облигаций Общества серии 001P;
- предварительное одобрение Коллективного договора филиала «Генерация Бурятии»;
- о внесении изменений в решение Совета директоров, принятое 06.03.2025 (протокол № 331);
- утверждение страховщика общества на 2025 год (страхование имущества);
- изменение состава Правления общества;
- утверждение страховщика общества на 2025 год (страхование опасных производственных объектов);
- о размещении биржевых облигаций в рамках Программы биржевых облигаций ПАО «ТГК-14» серии 001P, в том числе определение объёма прав по биржевым облигациям и порядок их размещения;
- внесение изменений в структуру аппарата управления Общества;

- изменение составов Комитетов Совета директоров Общества: Комитет по бюджету и финансам; Комитет по надёжности; Комитет по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению;
- о даче согласия (одобрения) заключить дополнительное соглашение к договору, заключённому между Обществом и НПО «ЭЛСИБ» ПАО на поставку турбогенератора для энергоблока № 2 Улан-Удэнской ТЭЦ-2;
- о последующем согласии (одобрении) на совершение сделки: Соглашение о списании денежных средств с банковского счета между Обществом, ПАО «Совкомбанк», АО «Акционерный Банк «РОССИЯ»;
- о даче согласия (одобрения) заключить дополнительное соглашение к договору поставки между Обществом и ООО «Сибонергомаш - БКЗ» на поставку парового котла типа для энергоблока № 2 Улан-Удэнской ТЭЦ-2;
- О даче согласия (одобрения) заключить дополнительное соглашение к Договору об открытии кредитной линии с АО «Всероссийский Банк Развития Регионов»;
- об утверждении сообщения о проведение ГОСА Общества, формы и текста бюллетеней для голосования на ГОСА Общества;
- утверждение кандидатуры страховщика для заключения договора страхования ответственности руководителей, должностных лиц и компании.

Проведенный анализ вопросов, рассматриваемых на очных и заочных заседаниях Совета директоров Общества, показывает, что деятельность Совета директоров в целом охватывает основные направления компетенции данного органа, предусмотренные:

- Федеральным законом «Об акционерных обществах»;
- Федеральным законом «О рынке ценных бумаг»;
- нормативными актами Банка России;
- Кодексом корпоративного управления Банка России.

По результатам анализа установлено, что повестка заседаний Совета директоров Общества в 2025 году в целом носила содержательный, системный и практико-ориентированный характер. Структура рассматриваемых вопросов свидетельствует о том, что Совет директоров в отчетном периоде осуществлял рассмотрение вопросов по следующим основным направлениям:

- **обязательный корпоративный цикл публичного общества** (подготовка и проведение ГОСА, предварительное утверждение годового отчета и бухгалтерской отчетности, рекомендации по распределению прибыли и дивидендам, выбор аудитора, формирование комитетов, утверждение плана работы Совета директоров);
- **финансовая устойчивость и привлечение финансирования** (размещение биржевых облигаций, кредитные линии, факторинг, кредитная политика, страхование, отдельные финансовые и обеспечительные сделки);
- **бюджетирование, инвестиционное планирование и реализация крупных проектов** (утверждение бизнес-плана и инвестиционной программы, их актуализация, контроль исполнения по итогам квартала,

- полугодия и 9 месяцев, обсуждение финансовой модели и источников финансирования крупных проектов);
- **внутренний контроль, внутренний аудит и управление рисками** (отчеты внутреннего аудита, план проверок, план деятельности подразделения внутреннего аудита, риск-аппетит, реестр рисков, мероприятия по управлению рисками, контроль исполнения решений Совета директоров и Общего собрания акционеров);
  - **отраслевая и производственная повестка** (модернизация генерирующих объектов, статус крупных проектов, подготовка к отопительному сезону, топливообеспечение, надежность);
  - **кадровые, организационные и социально-трудовые вопросы** (изменение состава Правления, составов комитетов, изменение структуры аппарата управления, коллективные договоры, вопросы, связанные с управляющей организацией и руководителем внутреннего аудита).

Указанное позволяет сделать вывод о том, что Совет директоров в 2025 году охватывал как обязательные вопросы корпоративного управления, так и критически значимые для Общества вопросы устойчивости бизнеса, финансирования и реализации инвестиционной программы.

Можно выделить вопросы, охваченные Советом директоров в достаточной степени:

1. Обязательный корпоративный контур - повестка заседаний Совета директоров включает практически весь круг вопросов, традиционно относимых к обязательному годовому циклу публичного акционерного общества. Это свидетельствует о надлежащей организации корпоративных процедур, соблюдении установленной последовательности подготовки к годовому заседанию Общего собрания акционеров и наличии необходимого уровня корпоративной дисциплины. Положительно оценивается то, что в повестке отражены не только обязательные вопросы, прямо вытекающие из требований законодательства, но и вопросы, характеризующие более зрелую практику корпоративного управления:

- рассмотрение практики корпоративного управления в Обществе;
- рассмотрение результатов внутренней оценки деятельности Совета директоров;
- заслушивание отчетов комитетов Совета директоров;
- рассмотрение вопроса о признании члена Совета директоров независимым директором.

2. Финансовый и инвестиционный блок - Совет директоров уделял повышенное внимание вопросам финансирования деятельности Общества и реализации крупных инвестиционных проектов. С учетом капиталоемкого характера деятельности Общества, его участия в проектах модернизации и строительства, а

также необходимости привлечения внешнего финансирования, такая концентрация внимания представляется обоснованной.

Положительно оценивается:

- регулярное рассмотрение исполнения бизнес-плана;
- регулярное рассмотрение исполнения инвестиционной программы;
- рассмотрение исполнения кредитной политики;
- вынесение на Совет директоров вопросов о параметрах финансирования крупных проектов;
- возвращение к указанным вопросам в течение года по мере изменения исходных предпосылок.

3. Контрольная функция Совета директоров - в повестке прослеживается наличие действующего контрольного контура. Совет директоров рассматривал вопросы внутреннего аудита, управления рисками, исполнения решений органов управления, а также отчетность по заинтересованным и крупным сделкам. Это соответствует роли Совета директоров как органа стратегического руководства и контроля.

4. Учет отраслевой специфики - повестка отражает специфику деятельности Общества как компании электро- и теплоэнергетического профиля. На заседания выносились вопросы модернизации генерирующих объектов, готовности к отопительному сезону, поставок топлива, участия в конкурентных отборах мощности, что является существенным признаком практической вовлеченности Совета директоров в профильные для Общества риски и задачи.

Вместе с тем можно выделить круг вопросов, представленных ограниченно либо фрагментарно. При общей положительной оценке полноты повестки следует отметить, что ряд направлений, которые с точки зрения лучших практик корпоративного управления целесообразно выносить на уровень Совета директоров на системной основе, в анализируемой повестке отражены ограниченно либо не просматриваются как самостоятельные тематические блоки:

1. Долгосрочная стратегия Общества - в повестке присутствуют бизнес-план и инвестиционная программа, однако стратегическая дискуссия в горизонте 3–5 лет, включая альтернативные сценарии развития Общества, тарифно-регуляторную среду, долгосрочную структуру бизнеса и приоритеты создания стоимости, выражена недостаточно отчетливо.

2. Финансовая архитектура в долгосрочном горизонте - повестка демонстрирует активную работу по привлечению финансирования, однако в меньшей степени просматривается обсуждение целевой структуры капитала, допустимого уровня долговой нагрузки, долгосрочных ограничений по ликвидности и увязки инвестиционной программы с дивидендными ожиданиями акционеров.

3. Кадровая стратегия и преемственность - вопросы кадрового блока носили в основном процедурный характер: изменение состава Правления, комитетов, структуры аппарата управления. При этом в повестке не выделены в самостоятельный блок вопросы преемственности ключевых руководителей, кадрового резерва, дефицита инженерных компетенций, удержания критически важного персонала и оценки эффективности высшего менеджмента в целом.

4. Производственная безопасность, охрана труда, экология - для общества энергетического профиля указанные вопросы имеют существенное значение. Вместе с тем в перечне вопросов повестки они не представлены как систематический предмет рассмотрения Советом директоров.

5. Кибербезопасность и защита объектов критической информационной инфраструктуры - с учетом отраслевой принадлежности Общества данное направление имеет стратегическое значение и целесообразно для периодического рассмотрения Советом директоров либо профильным комитетом.

6. Комплаенс и антикоррупционная повестка - анализируемая повестка не демонстрирует системного рассмотрения вопросов деловой этики, конфликта интересов, комплаенс-контроля и антикоррупционных процедур, хотя для публичного общества данные элементы относятся к важным компонентам современного корпоративного управления.

По результатам анализа можно сделать вывод, что в 2025 году Совет директоров Общества в значительной степени выполнял функции финансового и инвестиционного контроля, корпоративного надзора; согласования существенных сделок; контроля исполнения утвержденных планов. Указанные функции реализовывались последовательно и в целом эффективно.

С точки зрения лучших практик корпоративного управления целесообразно стремиться к тому, чтобы Совет директоров: определял стратегические ориентиры и рамки принятия решений; концентрировался на ключевых рисках и развилках; получал агрегированную управленческую отчетность по проектам и сделкам; не подменял собой исполнительные органы в части избыточно детализированного согласования текущих изменений.

По результатам анализа структуры и содержания повестки заседаний Совета директоров Общества за 2025 год могут быть сформулированы следующие выводы.

1. Повестка заседаний Совета директоров в целом является полной и соответствует масштабу, отраслевой специфике и статусу Общества.

2. Совет директоров обеспечивал надлежащее рассмотрение обязательных корпоративных вопросов, связанных с годовым циклом деятельности публичного

общества, подготовкой и проведением ГОСА, годовой отчетностью, аудитором, дивидендами, составом комитетов и организацией собственной работы.

3. Наиболее выраженным содержательным приоритетом в 2025 году являлись финансовые и инвестиционные вопросы, что соответствует текущему этапу развития Общества и высокому значению крупных проектов строительства и модернизации генерирующих мощностей.

4. Контрольная функция Совета директоров реализуется на системной основе: в повестке представлены вопросы внутреннего аудита, управления рисками, исполнения решений органов управления, контроля реализации планов и сделок.

5. Совет директоров в достаточной степени учитывает отраслевую специфику деятельности Общества, включая надежность, топливообеспечение, модернизацию мощностей и сезонную готовность.

6. Одновременно в повестке наблюдается высокая доля транзакционных и согласовательных вопросов, что может ограничивать время и внимание Совета директоров, необходимое для рассмотрения стратегических тем более высокого уровня.

7. Зонами развития являются усиление долгосрочной стратегической повестки, кадровой и технологической повестки, а также систематическое рассмотрение вопросов промышленной безопасности, экологии, кибербезопасности и комплаенс-контроля.

В целях дальнейшего повышения эффективности работы Совета директоров рекомендуется:

1. Усилить стратегический контур повестки - предусмотреть отдельные заседания или стратегические сессии по вопросам долгосрочной стратегии развития Общества; сценариев тарифно-регуляторной среды; долгосрочной финансовой модели; технологического развития и импортозамещения.
2. Оптимизировать объем транзакционных вопросов, выносимых на Совет директоров за счет уточнения лимитов и параметров делегирования; повышения роли комитетов в предварительном рассмотрении вопросов; использования агрегированных решений по однотипным вопросам.
3. Расширить риск-повестку Совета директоров путем регулярного рассмотрения рисков в течение года, включая: риск ликвидности и рефинансирования; риск удорожания инвестиционной программы; риск нарушения сроков ввода объектов; топливный риск; регуляторный риск; риск промышленной и информационной безопасности.
4. Сформировать системный кадровый блок на уровне Совета директоров с периодическим рассмотрением: преемственности ключевых руководителей; кадрового резерва; обеспеченности проектных и производственных подразделений компетенциями; системы мотивации и KPI высшего

менеджмента; рисков, связанных с удержанием критически важного персонала.

5. Включить в регулярную повестку Совета директоров вопросы устойчивости деятельности, в том числе: производственную безопасность; охрану труда; аварийность и анализ причин инцидентов; экологические показатели; выполнение природоохранных мероприятий; кибербезопасность и защищенность критической инфраструктуры.
6. Интеграция вопросов устойчивого развития в деятельность Совета директоров - выявлена целесообразность более системного рассмотрения вопросов устойчивого развития (ESG) на уровне Совета директоров, включая их интеграцию в стратегическую повестку.

**В целом Совет директоров демонстрирует достаточный уровень вовлеченности в деятельность Общества, при этом дальнейшее развитие практики формирования повестки целесообразно ориентировать на усиление именно стратегической, риск-ориентированной и долгосрочно-ценностной роли Совета директоров.**

**Одновременно выявлены возможности для дальнейшего повышения зрелости работы Совета директоров, связанные прежде всего с:**

- усилением стратегического компонента повестки;
- снижением доли процедурных вопросов;
- более системным рассмотрением вопросов кадровой преемственности, ESG, экологии, комплаенса и кибербезопасности.

Исходя из анализа Устава и внутренних документов Общества, можно выделить, что:

- права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества (п. 2.6.2. ККУ);
- закреплена обязанность членов СД действовать добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности (п.2.6 ККУ);
- СД отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов. (п. 2.1.1 ККУ);
- определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе (п. 2.1.3 ККУ);
- Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества. (п. 2.1.5 ККУ);
- в течение отчетного периода СД рассмотрел результаты оценки практики корпоративного управления в обществе (п. 2.1.7);

- информация о работе СД раскрывается и предоставляется акционерам (п. 2.2.1 ККУ);
- в отчетном периоде была проведена оценка кандидатов в СД с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов (п. 2.3.1. ККУ);
- члены СД общества избираются посредством прозрачной процедуры (2.3.2 ККУ);
- состав СД сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров (2.3.3. ККУ)
- количественный состав СД общества дает возможность организовать деятельность СД наиболее эффективным образом, в обществе сформированы необходимые комитеты СД. (2.3.4 ККУ);
- рассматриваются вопросы независимости членов СД (2.4.1 ККУ);
- проводится оценка соответствия кандидатов в члены СД критериям независимости (2.4.2. ККУ);
- в СД присутствуют независимые директора (2.4.3. ККУ), которые играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов (2.4.4 ККУ);
- информация по вопросам повестки дня предоставляется полной и достоверной, также порядок предоставления информации закреплен во внутренних документах общества. (2.5.3 ККУ);
- внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить СД, если у него возникает конфликт интересов (п. 2.6.1. ККУ);
- права и обязанности членов СД, четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества (п. 2.6.2 ККУ);
- по результатам проведенных оценок деятельности СД, члены СД подтверждают, что имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей (п. 2.6.3. ККУ);
- внутренними документами общества определено, что члены СД имеют право получать информацию и документы, необходимые для исполнения ими своих обязанностей. (п. 2.6.4. ККУ);
- проведено 22 заседания СД (п. 2.7.1 ККУ);
- внутренними документами общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний СД (п. 2.7.2. ККУ);
- большинство решений СД приняты «единогласно» (п. 2.7.4. ККУ);
- на основании результатов проводимых ранее оценок деятельности СД, СД общества приходит к выводу, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества (п. 2.8.4. – 2.8.5. ККУ);
- в отчетном периоде СД рассматривал отчеты Комитетов СД (п. 2.8.6. ККУ);
- сформирован комитет по аудиту, состоящий из независимых членов СД. (п. 2.8.1 ККУ);

- сформированные комитеты состоят из независимых директоров и возглавляются независимым директором (п. 2.8.2 – 2.8.3 ККУ);
- оценка деятельности СД проводится регулярно (п. 2.9.1. -2.9.2 ККУ).

Вместе с тем Исполнителем отмечены несоответствия принципам ККУ, требующие внимания:

- в течение отчетного периода рассмотрены вопросы, связанные с утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества и не рассматривались вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии (2.1.2 ККУ);
- председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества (п. 2.2.2 ККУ) – в СД отсутствует избранный председатель СД;
- эффективность работы председателя СД ежегодно оценивается в рамках оценки (самооценки) работы СД (п. 2.5.2 ККУ) - в СД отсутствует избранный председатель СД.

3. Совет директоров как орган управления, на основе анализа документов и информации о Совете директоров, а также анкетирования

Откликнулись на приглашение к заполнению анкет-опросников и приняли участие в анкетировании 6 членов Совета директоров из 9<sup>13</sup>. Таким образом, уровень отклика членов Совета директоров составил 67 %, что позволяет рассматривать полученные результаты как репрезентативные для оценки эффективности работы Совета директоров и сделать основные выводы, однако демонстрирует потенциал для дальнейшего повышения участия.

Члены СД отметили, что в качестве основных задач СД на год выступали: контроль за менеджментом; управление рисками и выработка антикризисных мер. По полученным оценкам, СД в целом справился с поставленными задачами на год.

Вместе с тем члены СД отметили ряд приоритетных вопросов, которые по мнению членов СД, необходимо рассматривать на заседаниях совета директоров, а также которым СД не уделил должного внимания. Среди таких вопросов отмечены: стратегия общества, ход реализации приоритетных проектов, вопросы нематериальной мотивации персонала, эффективности работы компании через ИИ, антикризисное управление, развитие бизнеса, цифровизация, целеполагание, ключевые риски, вопросы экологии, вопросы реализации инвестиционных проектов.

Отдельно Исполнитель отмечает, что начиная с 2022 года в связи с политической обстановкой на территории Российской Федерации Указами Президента РФ введен ряд ограничительных временных мер экономического характера по обеспечению

---

<sup>13</sup> Количественный состав СД – 11 человек. 2 члена СД считаются выбывшими по личному заявлению

финансовой стабильности Российской Федерации<sup>14</sup> и специальных экономических мер в финансовой и топливно-энергетической сферах в связи с недружественными действиями некоторых иностранных государств и международных организаций<sup>15</sup>. Однако Совет директоров в отчетном периоде не рассматривал влияние указанных мер на реализацию стратегии Общества и не рассматривал вопросы корректировки стратегии, а также соблюдения Обществом требований вышеперечисленных Указов. Указанные ограничительные меры распространяют свое действие по настоящее время.

**Исполнитель рекомендует СД уделять внимание оперативному рассмотрению вопросов, связанных с влиянием вводимых мер и ограничений на достижение Обществом поставленных целей и исполнение стратегии Общества, а также с большей регулярностью рассматривать вопросы стратегии (планов развития), хода реализации и необходимости адаптации в соответствии с изменяющимися условиями.**

От сформулированной Советом директоров стратегии зависит долгосрочный успех Общества. Достижение поставленных перед Обществом целей показывает, насколько эффективны усилия Совета директоров по выстраиванию качественной системы корпоративного управления.

Совет директоров в отчетном периоде не рассматривал отчеты о реализации Стратегии Общества, не осуществлял объективную оценку реализации Стратегии Общества.

**Исполнитель рекомендует уделять внимание вопросам реализации Стратегии, а также определения приоритетных направлений развития и основных ориентиров деятельности на долгосрочную и краткосрочную перспективу.**

В фокусе внимания Совета директоров находится учет факторов, связанных с окружающей средой, социальных факторов и факторов корпоративного управления (ESG-факторов), в соответствии с рекомендациями Банка России<sup>16</sup>.

**Исполнитель рекомендует СД оценивать в том числе риски, связанные с окружающей средой (экологические и климатические риски), социальные риски и устанавливать риск-аппетит Общества таких рисков.**

Хорошей практикой является привлечение внимания Советом директоров к контролю за исполнением процессов внутреннего аудита, которые находятся в процессе выполнения и выдаче рекомендаций за контролем осуществления этих

---

<sup>14</sup> Указ Президента РФ от 01.03.2022 № 81 с изм., внесенными Указами Президента РФ от 05.03.2022 N 95, от 08.03.2022 N 100, от 18.03.2022 N 126, от 31.03.2022 N 172, от 04.05.2022 N 254, от 27.05.2022 N 322, от 05.07.2022 N 430, от 08.08.2022 N 529, от 08.09.2022 N 618, от 15.10.2022 N 737 и др.

<sup>15</sup> Указ Президента РФ от 05.08.2022 № 520

<sup>16</sup> Информационное письмо Банка России о рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития от 16.12.2021 № ИН-06-28/96

процессов, а также о необходимости принять во внимание рекомендации, выданные управлением внутреннего аудита по совершенствованию корпоративного управления. **Совету директоров необходимо регулярно осуществлять контроль выполнения планов в части совершенствования системы корпоративного управления.**

В отчетном периоде Совет директоров ежеквартально рассматривал и принимал к сведению отчеты по рискам и отчеты Сектора внутреннего аудита. Таким образом СД имеет разумные гарантии того, что Общество своевременно реагирует на возникающие риски и предпринимает необходимые меры по их минимизации. Вместе с тем на основании полученных результатов СД не было выдано дополнительных рекомендаций по улучшению эффективности системы управления рисками (СУР) и не принималось дополнительных решений в отношении СУР.

**Исполнитель дополнительно рекомендует Совету директоров рассматривать Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления и осуществлять постоянный мониторинг заявленных в Отчете о соблюдении принципов ККУ планов по реализации критериев оценки соблюдения принципов корпоративного управления на регулярной основе и не допускать их неисполнения.**

Исполнитель проанализировал совокупность оценок, предоставленных членами СД в рамках анкетирования. Целью анализа являлось выявление средних оценок в отношении конкретных утверждений и разделов анкеты в целом, а также оценок отдельных членов СД (Таблица 3).

Таб. 3

| Раздел анкеты | Наименование критерия  | Среднее значение | Комментарий  |
|---------------|--|------------------|--|
| 1             | Общие вопросы работы совета директоров, формирование совета директоров, состав и структура совета директоров | 4,32             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Деятельность совета директоров надлежащим образом детально регламентирована. Количественный и качественный состав совета директоров оптимален для эффективной работы совета директоров. |
| 2             | Компетенция совета директоров  | 3,85             | Удовлетворительно. В целом, соответствует надлежащим практикам. Определение компетенции совета директоров можно считать приемлемым. Некоторые аспекты могут быть улучшены  |
| 4             | Организация работы совета директоров   | 4,33             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Организация работы совета   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | директоров максимально способствует его эффективной работе |
|--|--|--|

В части реализации ключевых функций Совета директоров получены следующие результаты анкетирования (Таблица 4):

Таб. 4

| Раздел анкеты | Наименование критерия   | Среднее значение | Комментарий   |
|---------------|---|------------------|---|
| 3.1           | Миссия, стратегия и цели  | 3,29             | Удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены  |
| 3.2           | Деятельность совета директоров  | 4,27             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Совет директоров надлежаще контролирует финансовое положение общества, а также исполнительные органы общества  |
| 3.3           | Определение принципов и подходов к организации систем управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК), деятельности внутреннего аудита в организации | 3,95             | Удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены. Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Совет директоров уделяет должное внимание вопросам СУРиВК |
| 3.4           | Учет ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития  | 2,61             | Критично. Требуется безотлагательного вмешательства и существенных изменений. Вероятно, совет директоров не уделяет должного внимания ESG-повестке.   |
| 3.5           | Формирование и контроль за деятельностью исполнительных органов   | 4,31             | Отлично. Совет директоров осуществляет эффективный контроль за деятельностью единоличного исполнительного органа. По большинству оцененных параметров деятельность совета директоров в данной области соответствует лучшей практике.  |
| 3.6           | Коммуникации  | 4,03             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике совет директоров эффективно взаимодействует между собой, акционерами, исполнительным менеджментом   |

На основании проведенного анализа анкет и полученных документов, Исполнитель подтверждает, что с учетом масштабов деятельности Общества состав его Совета директоров и комитетов отвечает целям деятельности общества.

Показатель «Компетенция совета директоров» на уровне 3,85 балла отражает удовлетворительный уровень, приближенный к лучшим практикам, однако не достигающий их. Это означает, что в целом совет директоров обладает необходимым набором знаний, опыта и профессиональных навыков для выполнения своих функций, однако текущая структура компетенций не является полностью оптимальной с точки зрения стратегических задач общества и отраслевой специфики. Такой результат, как правило, указывает на наличие следующих ограничений: отдельные компетенции представлены недостаточно (или носят точечный характер), наблюдается дисбаланс между отраслевой, финансовой, технологической и управленческой экспертизой, либо компетенции членов совета директоров не в полной мере соответствуют трансформационным вызовам (в том числе в части ESG, цифровизации). Также возможно, что потенциал действующего состава используется не в полной мере - например, за счет недостаточной вовлеченности отдельных директоров или ограниченного использования их экспертизы в профильных вопросах. С учетом специфики энергетического и теплоэнергетического сектора, где критически важны вопросы технологического развития, регулирования, устойчивого развития и управления инфраструктурными рисками, выявленный уровень компетенции требует целенаправленной доработки.

Совету директоров рекомендуется сосредоточиться на следующих направлениях:

- проведение формализованной матрицы компетенций с сопоставлением текущего состава совета директоров и стратегических потребностей общества;
- выявление дефицитных компетенций, прежде всего в областях: ESG и устойчивого развития, технологической модернизации и цифровизации, отраслевого регулирования, управления крупными инвестиционными проектами;
- повышение квалификации действующих членов совета директоров (включая целевые обучающие сессии по ESG, управлению рисками, отраслевым трендам);
- проведение регулярной (ежегодной) оценки компетенций совета директоров с последующей корректировкой состава и планов развития.

Компетенция совета директоров в целом позволяет обеспечивать выполнение текущих задач, однако для достижения уровня лучших практик и адекватного ответа на отраслевые и регуляторные вызовы требуется системное развитие состава и более точная настройка компетенций под стратегические приоритеты общества.

По показателю «Миссия, стратегия и цели» (3,29 балла) зафиксирован удовлетворительный уровень, однако с явным уклоном к нижней границе диапазона. Это означает, что формально стратегическая функция советом директоров реализуется, но ее качество и глубина вовлеченности вызывают вопросы. На практике подобный результат обычно свидетельствует о следующих ограничениях: недостаточная проработанность стратегических альтернатив, формальный характер обсуждения стратегии на заседаниях, ограниченная вовлеченность членов совета в стратегическую повестку, а также слабая связка между стратегией, KPI и системой контроля исполнения. В энергетическом и теплоэнергетическом секторе это является существенным риском, учитывая капиталоемкость, длительные инвестиционные циклы и регуляторную зависимость.

Совету директоров целесообразно обратить внимание на:

- повышение глубины проработки стратегии (включая сценарный анализ и стресс-тестирование);
- регулярный пересмотр и актуализацию стратегии с учетом изменений макроэкономической и отраслевой среды;
- увязку стратегии с системой ключевых показателей эффективности и контролем их достижения.

По показателю «Определение принципов и подходов к системе управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита» (3,95 балла) зафиксирован уверенно удовлетворительный уровень. Это свидетельствует о том, что совет директоров в целом понимает значимость системы управления рисками и осуществляет надлежащий надзор в данной области. В Обществе сформированы базовые элементы СУРиВК, функционирует внутренний аудит, а соответствующие вопросы регулярно рассматриваются на уровне совета директоров или его комитетов.

Вместе с тем, имеются зоны для развития, которые могут включать недостаточную интеграцию риск-менеджмента в процесс стратегического планирования; ограниченное использование количественных методов оценки рисков и риск-аппетита; формальный характер рассмотрения отчетности по рискам без глубокого анализа; недостаточную роль совета директоров в определении риск-аппетита и контроле его соблюдения.

Совету директоров рекомендуется сфокусироваться на:

- интеграции управления рисками в стратегические решения;
- формализации и регулярном пересмотре риск-аппетита;
- повышении качества отчетности по рискам
- усилении взаимодействия с функциями внутреннего аудита и риск-менеджмента.

Наиболее проблемной зоной является показатель «Учет ESG-факторов и вопросов устойчивого развития» (2,61 балла), который находится в критическом диапазоне. Это свидетельствует о том, что ESG-повестка либо не интегрирована в деятельность совета директоров, либо носит фрагментарный и формальный характер. Для компаний энергетического сектора данный фактор имеет принципиальное значение в силу высокой экологической нагрузки, требований регуляторов и ожиданий инвесторов.

Совету директоров рекомендовано в приоритетном порядке:

- сформировать и утвердить ESG-стратегию или интегрировать ESG-факторы в действующую стратегию;
- определить ключевые ESG-риски и возможности с их последующей интеграцией в СУРиБК;
- внедрить систему ESG-KPI и обеспечить контроль их достижения;
- рассмотреть вопрос о закреплении ESG-повестки за профильным комитетом;
- обеспечить повышение квалификации членов совета директоров в области устойчивого развития.

#### 4. Оценка Председателя Совета директоров, на основе анкетирования

Анкетирование членов совета директоров по вопросам, связанным с деятельностью председателя совета директоров, не проводилось (соответствующие вопросы не подлежали оценке) в связи с отсутствием избранного председателя совета директоров. В связи с этим результаты по данному блоку отсутствуют.

По данному критерию Общество демонстрирует отклонение от рекомендуемой практики корпоративного управления.

Рекомендуется избирать председателем совета директоров независимого директора либо определять из числа избранных независимых директоров старшего независимого директора, координирующего работу независимых директоров и осуществляющего взаимодействие с председателем совета директоров<sup>17</sup>.

В целях повышения эффективности работы совета директоров и приведения практик корпоративного управления в соответствие с рекомендациями Кодекса корпоративного управления целесообразно обеспечить избрание председателя совета директоров, обладающего необходимыми компетенциями, опытом и возможностью уделять достаточное время выполнению соответствующих функций.

---

<sup>17</sup> Принцип 2.5.1 Кодекса корпоративного управления

## 5. Индивидуальная оценка работы членов Совета директоров, на основе анкетирования

В соответствии с наилучшей практикой корпоративного управления основная цель проведения оценки эффективности каждого члена СД - активизировать работу Совета директоров и личное участие его членов, повысить вклад каждого члена в обеспечение успешной работы компании в целом и Совета, выявить сферы, в которых их деятельность может быть улучшена. Такая оценка позволяет установить, какие члены Совета работают недостаточно эффективно, и найти способы повысить их вклад в развитие компании.

Данные об индивидуальной оценке членов СД по определенным критериям представлены на рисунке 3. Оценка проводилась в смешанной форме (когда член СД оценивает себя других членов СД).

Рис. 3



Членам СД также было предложено оценить компетенции каждого члена СД в различных областях. Данные представлены на рисунке 4.



Перечень компетенций, оцененных членами СД достаточно высоко, по мнению Исполнителя, удовлетворяет требованиям, предъявляемым ККУ, а профессиональные качества членов СД не вызывают сомнений в том, что члены СД действуют в интересах общества и его акционеров. Директора обладают компетенциями, необходимыми для принятия решений и требуемыми для эффективного осуществления функций СД в Обществе. Тем не менее членам СД следует обратить внимание на менее высокие показатели в области компетенций в сфере маркетинга, области права, международного сотрудничества и ведения бизнеса, а также компетенций в области инноваций и информационных технологий.

**Исполнитель рекомендует Совету директоров ежегодно проводить индивидуальную смешанную оценку членов СД и рассматривать ее результаты на заседаниях СД, где в конструктивной манере председатель СД должен:**

- вынести на обсуждение рейтинг каждого члена Совета и согласовать текущий уровень эффективности;
- не акцентировать внимания исключительно на сумме баллов каждого директора;
- обеспечить СД возможность вынести обобщающие решения по итогам оценки;
- получить отзыв от каждого члена Совета в отношении процедуры проведения оценки и своих персональных результатов.

## 6. Оценка работы Комитетов Совета директоров

Совет директоров должен создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества<sup>18</sup>.

В Обществе созданы следующие Комитеты СД:

- Комитет по аудиту Совета директоров Общества, состоящий из 5 членов. Утверждено Положение о Комитете по аудиту (утв. решением Совета директоров Общества, протокол от 09.09.2016 № 202);
- Комитет по бюджету и финансам Совета директоров Общества, состоящий из 5 членов. Утверждено Положение о Комитет по бюджету и финансам (утв. решением Совета директоров Общества, протокол от 09.09.2016 № 202);
- Комитет по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Общества, состоящий из 7 членов. Утверждено Положение о Комитете по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению (утв. решением Совета директоров Общества, протокол от 10.01.2022 № 275);
- Комитет по надежности Совета директоров Общества, состоящий из 6 членов. Утверждено Положение о Комитете по надежности (утв. решением Совета директоров Общества, протокол от 09.09.2016 № 202).

Таким образом, у Общества есть 4 профильных комитета, что соответствует хорошей практике разделения ответственности и экспертной подготовки решений Совета директоров. Это отражает зрелую систему корпоративного управления, адекватную масштабу компании.

Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров<sup>19</sup>.

Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров<sup>20</sup>.

Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого

---

<sup>18</sup> Принцип 2.8. Кодекса корпоративного управления

<sup>19</sup> Принцип 2.8.1 Кодекса корпоративного управления

<sup>20</sup> Принцип 2.8.2 Кодекса корпоративного управления

должны быть независимыми директорами<sup>21</sup>.

С учетом масштабов деятельности и уровня риска обществу рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, , комитет по этике, комитет по управлению рисками, , комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)<sup>22</sup>.

**Общество в полной мере исполнило требования указанных критериев ККУ. В Члены созданных Комитетов при Совете директоров являются независимыми директорами.**

Оценка работы созданных Комитетов на основании анкетирования (Таблица 6):

Таб. 6

| Раздел анкеты | Наименование критерия                      | Среднее значение | Комментарий  |
|---------------|--|------------------|--|
| 7             | Комитеты совета директоров (общие вопросы) | 4,56             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Комитеты совета директоров высокоэффективны, его работа правильно организована. Деятельность комитетов способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров. |

Результат оценки Комитетов Советом директоров носит высокий показатель. Подробная оценка работы Комитета представлена в разделе II настоящего Отчета.

## II. КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

В Обществе создан Комитет по аудиту, состоящий из 5 членов. Все члены комитета являются независимыми директорами.

В отчетном периоде проведено 7 заседаний Комитета, из которых 6 заседаний проводились в очной форме. На заседаниях Комитета рассматривались вопросы:

- рассмотрение отчета о деятельности Сектора внутреннего аудита Общества за 2024 год;
- утверждение отчета по исполнению плана мероприятий по управлению рисками Общества за 2024 год;
- утверждение предпочтительного риска (риск-аппетита) Общества на 2025 год;
- утверждение реестра рисков Общества на 2025 год;
- утверждение плана мероприятий по управлению рисками Общества на 2025 год;

<sup>21</sup> Принцип 2.8.3 Кодекса корпоративного управления

<sup>22</sup> Принцип 2.8.4 Кодекса корпоративного управления

- о рекомендациях Совету директоров Общества по вопросу «О предварительном рассмотрении и утверждении Годового отчета Общества за 2024 год»;
- о рекомендациях Совету директоров Общества по вопросу «О предварительном рассмотрении и утверждении годовой бухгалтерской отчетности Общества за 2024 год»;
- о рекомендациях Совету директоров Общества по вопросу: «О рекомендациях ГОСА Общества по кандидатуре аудитора Общества»;
- рассмотрение аудиторского заключения по финансовой (бухгалтерской) отчетности ПАО «ТГК-14» за 2024 год, подготовленной по Российским стандартам бухгалтерского учета;
- рассмотрение отчетности Общества и заключения аудитора Общества, подготовленных по Международным стандартам финансовой отчетности за 2024 год;
- рассмотрение отчета Комитета о своей деятельности за 2024 год;
- рассмотрение отчета подразделения внутреннего аудита Общества;
- заключение сектора внутреннего аудита ПАО «ТГК-14» по результатам оценки надёжности и эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками, корпоративного управления за 2024 год;
- избрание заместителя Председателя Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «ТГК-14»;
- утверждение Плана работы Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «ТГК-14» на период 2025-2026 г.г.;
- рассмотрение отчёта Сектора внутреннего аудита по итогам I полугодия 2025 года;
- утверждение плана проверок Сектора внутреннего аудита на 2025 год в новой редакции;
- итоги аудита ПАО «ТГК-14» за I полугодие 2025 года (доклад аудиторской компании АО «Кэпт»);
- рассмотрение вариантов проведения аудита, согласно Плана проверок Сектора внутреннего аудита на 2025 год в новой редакции (протокол СД № 343 от 30.09.2025);
- утверждение Порядка определения кандидатуры аудитора Общества на 2026 год;
- утверждение плана деятельности Сектора внутреннего аудита ПАО «ТГК-14» на 2026 год;
- о рассмотрении изменений условий трудового договора начальника Сектора внутреннего аудита ПАО «ТГК-14»: определение размера вознаграждения;
- определение размера оплаты услуг аудитора Общества,

что в целом соответствует компетенции Комитета, закрепленной Положением о Комитете Совета директоров по аудиту

Откликнулись на приглашение к заполнению анкет-опросников и приняли участие в анкетировании 4 членов Комитета из 5 действующих членов. Таким образом,

уровень отклика членов Комитета составил 80%, результаты оценки считаются достоверными и отражают общее мнение членов Комитета.

Данные о посещаемости членами Комитета заседаний представлены в Таблице 7:

Таб. 7

| ФИО члена Комитета                | Количество заседаний, в которых член Комитета принял участие | % заседаний, в которых член Комитета принял участие к общему числу заседаний |
|-----------------------------------|--|--|
| Бессмертный Константин Валерьевич | 7  | 100%   |
| Володин Юрий Анатольевич          | 6  | 86%  |
| Орлов Владимир Андреевич          | 7  | 100%   |
| Пантелеев Михаил Сергеевич        | 6  | 86%  |
| Романов Александр Юрьевич         | 4 <sup>23</sup>  | 100% <sup>24</sup>   |

Посещаемость и участие в заседаниях со стороны членов Комитета находится на высоком уровне, что свидетельствует о высоком уровне вовлеченности.

По мнению членов Комитета, основными задачами и направлениями деятельности за отчетный период являлись: организация эффективного взаимодействия с внешним аудитором Общества; организация эффективного взаимодействия со Службой внутреннего аудита Общества; контроль за достоверностью и полнотой финансовой отчетности Общества; совершенствование системы внутреннего контроля; разработка систем управления рисками.

Результаты оценки деятельности Комитета на основе анкетирования (Таблица 8).

Таб. 8

| Раздел анкеты | Наименование критерия           | Среднее значение | Комментарий  |
|---------------|---------------------------------|------------------|--|
| 1             | Деятельность комитета по аудиту | 4,53             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Комитет по аудиту совета директоров высокоэффективен, его работа правильно организована. Деятельность Комитета способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров. |
| 2             | Состав Комитета по аудиту       | 4,63             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Состав комитета по аудиту совета директоров оптимален по набору компетенций, включает независимых директоров, а   |

<sup>23</sup> С момента избрания в состав Комитета

<sup>24</sup> К общему числу заседаний с момента избрания в состав Комитета

|   |                                   |      |  |
|---|-----------------------------------|------|--|
|   |                                   |      | взаимоотношения между членами комитета конструктивны и способствуют эффективной работе комитета.   |
| 3 | Порядок работы Комитета по аудиту | 4,59 | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Работа комитета по аудиту совета директоров хорошо спланирована и организована. |

Анализ повестки дня заседаний Комитета по аудиту Совета директоров Общества за 2025 год свидетельствует в целом о высоком уровне формального соответствия как требованиям Положения о Комитете по аудиту, так и рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России. Рассматриваемые вопросы охватывают ключевые направления деятельности Комитета, включая контроль достоверности финансовой отчетности, взаимодействие с внешним аудитором, надзор за функцией внутреннего аудита, а также участие в формировании и мониторинге системы управления рисками и внутреннего контроля.

В части реализации функций, связанных с финансовой отчетностью и внешним аудитом, Комитет обеспечил предварительное рассмотрение годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества, подготовленной как по российским стандартам бухгалтерского учета, так и по международным стандартам финансовой отчетности, а также рассмотрение аудиторского заключения. Комитетом сформированы рекомендации Совету директоров по вопросам утверждения годового отчета и бухгалтерской отчетности, а также по кандидатуре аудитора и размеру его вознаграждения. Указанные вопросы полностью соответствуют компетенции Комитета, закрепленной в Положении, и отражают выполнение базовых функций по обеспечению достоверности финансовой отчетности.

Вместе с тем анализ повестки не позволяет сделать вывод о достаточной глубине проработки отдельных аспектов финансовой отчетности. В частности, в повестке не прослеживается системное рассмотрение существенных профессиональных суждений и оценок менеджмента, ключевых вопросов аудита, а также факторов, оказывающих значительное влияние на формирование финансового результата.

В части надзора за деятельностью внутреннего аудита Комитет осуществлял регулярное рассмотрение отчетов подразделения внутреннего аудита, включая годовой отчет, промежуточные результаты деятельности, а также заключение по итогам оценки эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления. Комитетом утверждались планы деятельности и планы проверок внутреннего аудита, а также рассматривались вопросы, связанные с вознаграждением руководителя соответствующего подразделения. Указанные практики в целом соответствуют положениям внутренних документов Общества.

При этом следует отметить, что в повестке заседаний отсутствуют вопросы, направленные на системный контроль исполнения рекомендаций внутреннего

аудита, включая мониторинг сроков и полноты устранения выявленных нарушений. Также не отражена практика регулярной оценки эффективности функции внутреннего аудита, включая оценку достаточности ее ресурсов и уровня организационной независимости.

В части управления рисками и внутреннего контроля Комитет рассматривал и утверждал ключевые элементы системы управления рисками, включая риск-аппетит, реестр рисков и план мероприятий по управлению рисками, а также отчет об их исполнении.

Исполнитель обращает внимание, что в повестке заседаний не прослеживается достаточная интеграция вопросов управления рисками с вопросами стратегического развития Общества, а также отсутствует анализ влияния рисков на достоверность финансовой отчетности и устойчивость финансового положения Общества.

В части взаимодействия с внешним аудитором Комитет рассматривал результаты аудиторской проверки, включая промежуточные итоги. Вместе с тем в повестке отсутствуют вопросы, связанные с рассмотрением плана аудита, оценкой объема и качества аудиторских процедур, а также анализом ключевых областей повышенного риска.

Организационные вопросы деятельности Комитета, включая утверждение плана работы, рассмотрение отчета о собственной деятельности, а также кадровые вопросы, связанные с формированием состава Комитета, рассмотрены в полном объеме и соответствуют требованиям Положения.

В целом можно сделать вывод о том, что деятельность Комитета по аудиту характеризуется высоким уровнем формального соответствия установленным требованиям и охватывает основные направления его компетенции. Вместе с тем выявленные особенности свидетельствуют о необходимости дальнейшего развития практик работы Комитета в части повышения глубины анализа рассматриваемых вопросов, усиления контрольной функции.

В целях повышения эффективности деятельности Комитета и приведения его практик в соответствие с лучшими стандартами корпоративного управления целесообразно:

- расширить практику рассмотрения финансовой отчетности за счет включения вопросов, связанных с анализом существенных оценок и суждений, корректировок, предложенных аудитором, а также ключевых вопросов аудита;
- внедрить регулярную процедуру оценки независимости внешнего аудитора, включая анализ объема и характера оказываемых неаудиторских услуг;
- организовать системный контроль исполнения рекомендаций внутреннего и внешнего аудита, включая ведение реестра выявленных нарушений и мониторинг их устранения;

- обеспечить проведение регулярной оценки эффективности функции внутреннего аудита, включая анализ достаточности ресурсов и уровня независимости;
- усилить интеграцию процессов управления рисками с рассмотрением вопросов финансовой отчетности и стратегического развития Общества, включая анализ влияния ключевых рисков на финансовые показатели.

Реализация указанных рекомендаций позволит повысить качество работы Комитета по аудиту, усилить его роль как ключевого элемента системы корпоративного контроля и обеспечить более полное соответствие лучшим практикам корпоративного управления.

### III. КОМИТЕТ ПО БЮДЖЕТУ И ФИНАНСАМ

В Обществе создан Комитет по бюджету и финансам, состоящий из 5 членов.

В отчетном периоде проведено 16 заседаний Комитета, из которых 14 заседаний проводилось в очной форме. На заседаниях Комитета рассматривались вопросы:

- утверждение Инвестиционной программы Общества на 2025 год и прогнозный период 2026-2027 г.г.;
- утверждение Бизнес-плана Общества на 2025 год и прогнозный период 2026-2027 г.г.;
- утверждение Инвестиционной программы Общества на 2025 год;
- о даче согласия на заключение Обществом Договора выдачи простого векселя ПАО «Совкомбанк» О даче согласия на заключение Обществом Договора залога векселя с ПАО «Совкомбанк»;
- о рассмотрении Соглашения между Обществом и Правительством Забайкальского края, как сделки имеющей приоритетное направление деятельности и стратегии Общества;
- об участии Общества в отборе проектов модернизации генерирующих объектов тепловых электростанций (КОМмод) на 2029 г.;
- избрание заместителя Председателя Комитета по бюджету и финансам Совета директоров Общества;
- утверждение Отчета Общества об исполнении Бизнес-плана за 2024 год;
- утверждение Отчёта Общества об исполнении Инвестиционной программы за 2024 год;
- отчет Общества об исполнении Кредитной политики за 2024 год;
- об утверждении сметы затрат на проведение ГОСА Общества;
- утверждение отчёта о заключенных сделках с заинтересованностью и крупных сделках за 2024 год;
- о рекомендациях по распределению прибыли и убытков Общества по итогам 2024 финансового года;
- о рекомендациях по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты, в том числе в части установления даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов (при необходимости, при принятии решения о рекомендациях по выплате дивидендов);

- определение позиции Общества по вопросам повестки дня заседания общего собрания участников ООО «ЕИРЦ» по вопросу «Утверждение отчёта по исполнению бизнес-плана за 2024 г.»;
- определение позиции по вопросу повесток дня заседания Совета директоров и ГОСУ ООО «ЕИРЦ»: «О распределении прибыли и убытков ООО «ЕИРЦ» по результатам 2024 финансового года»;
- рассмотрение отчета Комитета о своей деятельности в 2024 году;
- утверждение Проспекта ценных бумаг, размещаемых в рамках программы биржевых облигаций Общества серии 001Р;
- размещение биржевых облигаций в рамках Программы биржевых облигаций Общества серии 001Р, в т.ч. определение объема прав по биржевым облигациям и порядок их размещения;
- рассмотрение отчета Общества об исполнении Бизнес-плана за 1 квартал 2025 года;
- рассмотрение отчета Общества об исполнении Инвестиционной программы за 1 квартал 2025 года;
- рассмотрение отчета Общества об исполнении Кредитной политики за 1 квартал 2025 года;
- утверждение лимитов стоимостных параметров заимствования (ЛСПЗ) Общества на 2 полугодие 2025 года;
- финансирование проектов по строительству энергоблоков на Улан-Удэнской ТЭЦ-2 (КОМ НГО), реконструкции Читинской ТЭЦ-1 (КОМмод) и статус проектов по строительству;
- утверждение Отчёта Общества об итогах исполнения Бизнес-плана за 1 полугодие 2025 года Утверждение Отчёта Общества об итогах исполнения Инвестиционной программы за 1 полугодие 2025 года;
- рассмотрение Отчёта Общества об исполнении Кредитной политики за 1 полугодие 2025 года;
- рассмотрение актуализированного Бизнес-плана Общества на 2025 год и прогноз бюджета 2026 год (поручение Совета директоров от 12.08.2025, протокол № 342) Финансирование проектов по строительству энергоблоков на Улан-Удэнской ТЭЦ-2 (КОМ НГО), реконструкции Читинской ТЭЦ-1 (КОМмод) и статус проектов по строительству (поручение Совета директоров от 14.02.2025, протокол № 330);
- рассмотрение обновлённой финансовой модели по проекту КОМ НГО с учётом актуализации инвестиционных, вложений (поручение Совета директоров от 12.08.2025 года, протокол № 342);
- рассмотрение вариантов реализации крупных инвестиционных проектов, в том числе определение дополнительных источников финансирования и возможности их привлечения в условиях существующих корпоративных ограничений: перенос сроков реализации инвестиционных проектов КОМ НГО и КОМмод, при минимизации финансовых рисков Общества (поручение Совета директоров от 12.08.2025 года, протокол № 342);
- избрание заместителя Председателя Комитета, по бюджету и финансам

- Совета директоров Общества;
- утверждение Плана работы Комитета по бюджету и финансам Совета директоров ПАО «Т1 К-14» на период 2025-2026 гг.;
  - о даче согласия (одобрения) заключить дополнительное соглашение к договору, заключенному между Обществом и НПО «ЭЛСИБ» ПАО на поставку турбогенератора ТФ-110-2У3 для энергоблока № 2 Улан-Удэнской ТЭЦ-2;
  - о последующем согласии (одобрении) на совершение сделки: Соглашение о списании денежных средств с банковского счета между Обществом, ПАО «Совкомбанк», АО «Акционерный Банк «РОССИЯ»;
  - рассмотрение обновлённой финансовой модели по проекту КОМ НГО с учётом актуализации инвестиционных вложений;
  - утверждение Отчета Общества об итогах исполнения Бизнес-плана за 9 месяцев 2025 года;
  - утверждение Отчета Общества об итогах исполнения Инвестиционной программы за 9 месяцев 2025 года;
  - рассмотрение Отчета Общества об исполнении Кредитной политики за 9 месяцев 2025 года;
  - финансирование проектов по строительству энергоблоков на Улан-Удэнской ТЭЦ-2 (КОМ НГО), реконструкции Читинской ТЭЦ-1 (КОМмод) и статус проектов по строительству (поручение Совета директоров от 14.02.2025, протокол № 330);
  - о даче согласия (одобрения) заключить дополнительное соглашение к договору поставки от 12.09.2024 между Обществом и ООО «Сибэнергомаш - БКЗ» на поставку парового котла типа Е-500-13.8-560КТ для энергоблока № 2 Улан-Удэнской ТЭЦ-2;
  - о даче согласия (одобрения) заключить дополнительное соглашение к Договору об открытии кредитной линии с АО «Всероссийский Банк Развития Регионов»;
  - о даче согласия (одобрения) на заключение сделки: Договор поставки угля для нужд филиала «Читинская Генерация» Общества с АО «Разрез Харанорский» на период 2026 года;
  - о даче согласия (одобрения) на заключение сделки: Договор на поставку угля Тугнуйского для филиала «Генерация Бурятии» Общества с АО «Разрез Тугнуйский» на период 2026 года;
  - о даче согласия (одобрения) на заключение сделки: Договор на поставку Азейского угля для филиала «Генерация Бурятии» Общества с АО «ВладИнвест» на период на 2026-2028 г.г.;
  - утверждение программы благотворительной деятельности Утверждение бизнес-плана на 2026 год;
  - утверждение лимитов стоимостных параметров заимствований (ЛСПЗ) Общества на 1 квартал 2026 г.;
  - утверждение инвестиционной программы общества на 2026 год,

что в целом соответствует компетенции Комитета, закрепленной Положением о

Комитете Совета директоров по бюджету и финансам.

Откликнулись на приглашение к заполнению анкет-опросников и приняли участие в анкетировании 3 члена Комитета из 4 действующих членов. Таким образом, уровень отклика членов Комитета составил 75%, результаты оценки считаются достоверными и отражают общее мнение членов Комитета.

Данные о посещаемости членами Комитета заседаний представлены в Таблице 9:

Таб. 9

| ФИО члена Комитета                | Количество заседаний, в которых член Комитета принял участие | % заседаний, в которых член Комитета принял участие к общему числу заседаний |
|-----------------------------------|--|--|
| Бессмертный Константин Валерьевич | 16   | 100%   |
| Пантелеев Михаил Сергеевич        | 16   | 100%   |
| Романов Александр Юрьевич         | 15   | 94%  |
| Николаев Евгений Сергеевич        | 9 <sup>25</sup>  | 100% <sup>26</sup>   |

**Посещаемость и участие в заседаниях со стороны членов Комитета находится на высоком уровне, что свидетельствует о высоком уровне вовлеченности.**

По мнению членов Комитета, основными задачами и направлениями деятельности за отчетный период являлись: контроль финансово-хозяйственной деятельности; выявление финансовых рисков, оценка их влияния на бизнес и разработка мер по их минимизации; оценка инвестиционных проектов, проверка их экономической обоснованности перед вынесением на Совет директоров; предварительное рассмотрение, анализ и выработка рекомендаций по утверждению годового бюджета, финансовой модели и инвестиционной программы компании.

Результаты оценки деятельности Комитета на основе анкетирования (Таблица 10).

Таб. 10

| Раздел анкеты | Наименование критерия                       | Среднее значение | Комментарий  |
|---------------|---|------------------|--|
| 1             | Деятельность комитета по бюджету и финансам | 4,14             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Комитет по аудиту совета директоров высокоэффективен, его работа правильно организована. Деятельность Комитета способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров. |

<sup>25</sup> С момента избрания в состав Комитета

<sup>26</sup> К общему числу заседаний с момента избрания в состав Комитета

|   |   |      |   |
|---|---|------|---|
| 2 | Состав Комитета по бюджету и финансам         | 4,06 | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Состав комитета по аудиту совета директоров оптимален по набору компетенций, включает независимых директоров, а взаимоотношения между членами комитета конструктивны и способствуют эффективной работе комитета. |
| 3 | Порядок работы Комитета по бюджету и финансам | 4,42 | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Работа комитета по аудиту совета директоров хорошо спланирована и организована.  |

Анализ повестки дня заседаний Комитета по бюджету и финансам Совета директоров Общества за 2025 год позволяет сделать вывод о высоком уровне охвата ключевых направлений его компетенции, предусмотренных Положением о Комитете, а также о значительной роли Комитета в процессах стратегического, инвестиционного и финансового управления Обществом.

В отчетном периоде Комитет рассматривал широкий круг вопросов, которые целесообразно сгруппировать по следующим функциональным блокам: стратегическое и инвестиционное планирование, бюджетирование и контроль исполнения, долговая и финансовая политика, сделки и корпоративные действия, взаимодействие с дочерними и зависимыми обществами, а также организационные вопросы.

В части стратегического и инвестиционного планирования Комитет осуществлял рассмотрение и утверждение бизнес-планов Общества (как годовых, так и на среднесрочный период), инвестиционных программ, а также их актуализированных версий. Дополнительно рассматривались вопросы участия Общества в отраслевых проектах (в частности, механизмы КОМмод), а также соглашения, имеющие стратегическое значение для деятельности Общества. Указанные вопросы соответствуют компетенции Комитета, связанной с определением приоритетных направлений деятельности и формированием политики в области бизнес-планирования и бюджетирования.

В части контроля исполнения планов и бюджетов Комитет регулярно рассматривал отчеты об исполнении бизнес-плана, инвестиционной программы и кредитной политики как по итогам года, так и на промежуточной основе (ежеквартально и по итогам полугодия и девяти месяцев). Такая практика соответствует положениям Положения о Комитете и отражает наличие выстроенной системы мониторинга финансово-экономических показателей деятельности Общества.

Одновременно анализ повестки показывает, что рассмотрение отчетности носит преимущественно формальный характер и не сопровождается выделением

ключевых отклонений, причин их возникновения и оценки влияния на достижение стратегических целей Общества. В повестке отсутствуют вопросы, направленные на анализ качества планирования, устойчивости бизнес-модели и достаточности финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов.

Значительное место в повестке занимают вопросы долговой и финансовой политики Общества. Комитет рассматривал и утверждал лимиты стоимостных параметров заимствований, отчеты об исполнении кредитной политики, а также принимал решения по отдельным сделкам, связанным с привлечением финансирования (включая заключение кредитных договоров, договоров займа, выдачу векселей, предоставление обеспечения). Также рассматривались вопросы размещения биржевых облигаций, включая утверждение проспекта ценных бумаг и параметров размещения.

Указанные вопросы в полной мере соответствуют компетенции Комитета, связанной с формированием и реализацией кредитной и финансовой политики Общества.

В части рассмотрения сделок Комитет активно вовлечен в процессы предварительного одобрения сделок, включая сделки с заинтересованностью, крупные сделки, а также сделки в рамках текущей операционной деятельности (договоры поставки топлива, оборудования, соглашения о финансировании и др.). Данная практика соответствует положениям Положения о Комитете, однако значительное количество операционных сделок в повестке может свидетельствовать о недостаточной дифференциации по уровню существенности и стратегической значимости, что приводит к перегрузке Комитета вопросами текущей деятельности.

Отдельного внимания заслуживает блок вопросов, связанных с инвестиционными проектами Общества, включая проекты модернизации и строительства генерирующих мощностей. Комитет рассматривал вопросы финансирования указанных проектов, обновленные финансовые модели, а также варианты реализации с учетом существующих ограничений и рисков. Данная практика свидетельствует о вовлеченности Комитета в анализ финансовой устойчивости инвестиционной деятельности и соответствует лучшим практикам. Вместе с тем отсутствует системный подход к оценке инвестиционных рисков, включая стресс-тестирование финансовых моделей и анализ чувствительности к ключевым параметрам.

Комитет также осуществлял функции по формированию позиции Общества по вопросам повестки дня органов управления дочерних и зависимых обществ, включая вопросы утверждения бизнес-планов, распределения прибыли и выплаты дивидендов. Указанные функции соответствуют компетенции Комитета и обеспечивают контроль за финансово-экономической деятельностью группы.

В части распределения прибыли и дивидендной политики Комитет формировал рекомендации Совету директоров по распределению прибыли, размеру

дивидендов и порядку их выплаты. Данные вопросы полностью соответствуют компетенции Комитета и отражают его участие в формировании финансовой политики Общества.

Организационные вопросы, включая утверждение плана работы Комитета, рассмотрение отчета о собственной деятельности, а также кадровые вопросы, рассмотрены в полном объеме и соответствуют требованиям Положения.

В целом деятельность Комитета по бюджету и финансам характеризуется высоким уровнем вовлеченности в ключевые финансово-экономические процессы Общества и формальным соответствием установленной компетенции. Комитет обеспечивает рассмотрение широкого круга вопросов, охватывающих как стратегический, так и операционный уровень управления.

Вместе с тем выявленные особенности свидетельствуют о наличии следующих системных аспектов, требующих внимания:

- высокая доля вопросов операционного характера в повестке, что ограничивает возможность концентрации на стратегически значимых аспектах деятельности;
- недостаточная глубина анализа рассматриваемых материалов, включая отсутствие системной оценки отклонений от плановых показателей, факторов риска и устойчивости финансовой модели.

С учетом изложенного, в целях повышения эффективности деятельности Комитета по бюджету и финансам и приведения его практик в соответствие с лучшими стандартами корпоративного управления, целесообразно:

- оптимизировать структуру повестки заседаний с исключением вопросов, не имеющих стратегической или существенной финансовой значимости;
- усилить аналитическую составляющую рассмотрения отчетности, включая обязательный анализ отклонений, причин их возникновения и влияния на достижение стратегических целей;
- внедрить практику регулярного рассмотрения финансовой устойчивости Общества, включая анализ долговой нагрузки, ликвидности и способности финансировать инвестиционные программы;
- обеспечить системную оценку инвестиционных проектов, включая анализ чувствительности, стресс-тестирование и оценку рисков.

Реализация указанных мер позволит повысить эффективность работы Комитета по бюджету и финансам, усилить его роль в системе корпоративного управления и обеспечить более качественную поддержку решений Совета директоров.

#### IV. КОМИТЕТ ПО КАДРАМ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

В Обществе создан Комитет по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям, состоящий из 7 членов.

В отчетном периоде проведено 11 заседаний Комитета из которых 2 заседания проводилось в очной форме. На заседаниях Комитета рассматривались вопросы:

- предварительное одобрение Коллективного договора подразделений ПАО «ТГК-14», находящихся на территории Забайкальского края на 2025-2028 г.г.;
- о рекомендациях Общему собранию акционеров Общества по вопросу: «Об утверждении Устава Публичного акционерного общества «Территориальная генерирующая компания № 14» в новой редакции»;
- предварительное одобрение дополнительного соглашения к Коллективному договору филиала «Генерация Бурятии» ПАО «ТГК-14»;
- рассмотрение отчета о выполнении решений Общих собраний акционеров и Совета директоров Общества за 2024 год.;
- о созыве годового Общего собрания акционеров Общества;
- об определении повестки дня ГОСА Общества;
- об определении даты, места и времени проведения ГОСА Общества;
- об утверждении перечня информации (материалов), предоставляемой акционерам Общества при подготовке к проведению ГОСА Общества, и порядка ознакомления акционеров с указанной информацией;
- об определении даты составления списка лиц, имеющих право на участие в ГОСА Общества;
- об определении кандидатуры на должность Председателя и Секретаря годового Общего собрания акционеров;
- об утверждении сообщения о проведении ГОСА Общества, формы и текста бюллетеней для голосования на ГОСА Общества;
- о практике корпоративного управления в Обществе;
- рассмотрение результатов внутренней оценки деятельности совета директоров Общества;
- рассмотрение отчета о работе Комитета Совета директоров Общества в 2024 году;
- утверждение Проспекта ценных бумаг, размещаемых в рамках программы биржевых облигаций Общества серии 001P;
- предварительное рассмотрение вопроса по вынесению на Общее собрание акционеров Общества вопроса о выплате членам Совета директоров Общества вознаграждений и (или) компенсации;
- отчет управляющей организации о выполнении показателей, необходимых для определения размера переменной составляющей стоимости услуг при определении вознаграждения по годовым показателям;
- изменение состава Правления;
- доклад члена Комитета Донской Я.В. по теме: Предоставление рекомендаций в отношении вопросов работы с персоналом по результатам

- визита на объекты ПАО «ТГК-14»;
- избрание Председателя СД Общества;
  - избрание заместителя Председателя СД Общества;
  - утверждение Плана работы СД общества на 2025-2026 корпоративный год;
  - избрание членов Комитета по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению СД Общества;
  - избрание членов Комитета по бюджету и финансам СД Общества;
  - избрание членов Комитета по аудиту СД Общества;
  - избрание членов Комитета по надежности СД Общества;
  - о признании члена Совета директоров ПАО «ТГК-14» Пантелеева Михаила Сергеевича независимым директором;
  - рассмотрение соответствия членов Совета директоров критериям независимости;
  - утверждение изменений в условия договора, заключённого с управляющей организацией;
  - рассмотрение отчёта за I полугодие 2025 года об исполнении решений годового заседания общего собрания акционеров и заседаний Совета директоров;
  - избрание заместителя Председателя Комитета по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО «ТГК-14»;
  - утверждение Плана работы Комитета по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров ПАО «ТГК-14» на период 2025-2026 г.г.;
  - внесение изменений в структуру аппарата управления ПАО «ТГК-14»;
  - предварительное одобрение дополнительного соглашения к Коллективному договору подразделений ПАО «ТГК-14», находящихся на территории Забайкальского края на 2025-2028 г.г.;
  - затраты на персонал Общества в 2026 году;
  - коллективный договор филиала Генерация Бурятии ПАО «ТГК-14»;
  - кадровая политика Общества,

что в целом соответствует компетенции Комитета, закрепленной Положением о Комитете Совета директоров по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению.

Откликнулись на приглашение к заполнению анкет-опросников и приняли участие в анкетировании 5 членов Комитета из 6 действующих членов. Таким образом, уровень отклика членов Комитета составил 83%, результаты оценки считаются достоверными и отражают общее мнение членов Комитета.

Данные о посещаемости членами Комитета заседаний представлены в Таблице 11:

Таб. 11

| ФИО члена Комитета | Количество заседаний, в которых член | % заседаний, в которых член Комитета принял |
|--------------------|--------------------------------------|---|
|--------------------|--------------------------------------|---|

|                            | Комитета принял участие | участие к общему числу заседаний |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Орлов Владимир Андреевич   | 11                      | 100%                             |
| Пантелеев Михаил Сергеевич | 10                      | 91%                              |
| Володин Юрий Анатольевич   | 7                       | 64%                              |
| Донская Яна Всеволодовна   | 8 <sup>27</sup>         | 100% <sup>28</sup>               |
| Николаев Евгений Сергеевич | 4 <sup>29</sup>         | 100% <sup>30</sup>               |
| Романов Александр Юрьевич  | 4 <sup>31</sup>         | 100% <sup>32</sup>               |

Посещаемость и участие в заседаниях со стороны членов Комитета находится на высоком уровне, что свидетельствует о высоком уровне вовлеченности.

По мнению членов Комитета, основными задачами и направлениями деятельности за отчетный период являлись: выработка рекомендаций по системе мотивации менеджмента Общества; развитие и совершенствование корпоративного управления; выработка рекомендаций Совету директоров по вопросам кадровой политики Общества; совершенствование системы корпоративного управления.

Результаты оценки деятельности Комитета на основе анкетирования (Таблица 12).

Таб. 12

| Раздел анкеты | Наименование критерия  | Среднее значение | Комментарий  |
|---------------|--|------------------|--|
| 1             | Деятельность комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям   | 4,04             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. |
| 2             | Состав Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям         | 4,68             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. |
| 3             | Порядок работы Комитета по корпоративному управлению, кадрам и вознаграждениям | 4,58             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. |

Анализ повестки дня заседаний Комитета по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров Общества за 2025 год позволяет сделать вывод о высоком уровне формального соответствия его деятельности положениям внутреннего документа, регулирующего компетенцию Комитета, а также о значительной роли Комитета в обеспечении функционирования ключевых элементов системы корпоративного управления. При этом выявлен ряд особенностей, указывающих на необходимость дальнейшего развития практик работы Комитета с точки зрения соответствия лучшим стандартам корпоративного управления.

<sup>27</sup> С момента избрания в состав Комитета

<sup>28</sup> К общему числу заседаний с момента избрания в состав Комитета

<sup>29</sup> С момента избрания в состав Комитета

<sup>30</sup> К общему числу заседаний с момента избрания в состав Комитета

<sup>31</sup> С момента избрания в состав Комитета

<sup>32</sup> К общему числу заседаний с момента избрания в состав Комитета

В отчетном периоде Комитет рассматривал широкий круг вопросов, которые могут быть сгруппированы по следующим основным направлениям: корпоративное управление и деятельность органов управления, вознаграждение и оценка эффективности, кадровая политика и организационное развитие, регулирование социально-трудовых отношений, а также вопросы, связанные с подготовкой и проведением Общего собрания акционеров.

В части корпоративного управления Комитет активно участвовал в формировании и развитии системы управления Обществом. Рассматривались вопросы утверждения новой редакции Устава Общества, практики корпоративного управления, результатов внутренней оценки деятельности Совета директоров, а также вопросы признания директоров независимыми и оценки соответствия членов Совета директоров критериям независимости. Данные вопросы в полной мере соответствуют компетенции Комитета и отражают его ключевую роль в обеспечении качества корпоративного управления.

Отдельного внимания заслуживает участие Комитета в формировании состава органов управления, включая рассмотрение вопросов избрания Председателя и заместителя Председателя Совета директоров, формирования состава комитетов Совета директоров, а также изменений в составе Правления. Указанные вопросы соответствуют функциям Комитета в части формирования кадрового состава органов управления и обеспечения их эффективной работы.

Вместе с тем анализ повестки показывает, что Комитет не в полной мере реализует функции, связанные с системной оценкой эффективности Совета директоров и его комитетов. Несмотря на рассмотрение результатов внутренней оценки, в повестке отсутствуют вопросы, связанные с разработкой и актуализацией критериев оценки, анализом результатов с точки зрения выявления зон для улучшения, а также контролем реализации мероприятий по повышению эффективности.

В части вознаграждения и оценки эффективности Комитет рассматривал вопросы, связанные с определением вознаграждения членов Совета директоров, а также отчет управляющей организации о выполнении показателей, влияющих на переменную часть вознаграждения. Указанные вопросы соответствуют компетенции Комитета и отражают его участие в формировании системы мотивации.

При этом следует отметить, что в повестке отсутствует комплексный подход к вопросам вознаграждения, включая регулярное рассмотрение политики вознаграждения, анализ ее конкурентоспособности и соответствия стратегическим целям Общества, а также оценку взаимосвязи между достигнутыми результатами и выплачиваемым вознаграждением. Не прослеживается также системная работа с ключевыми показателями эффективности (КПЭ), включая их утверждение, корректировку и анализ выполнения.

В части кадровой политики и организационного развития Комитет рассматривал вопросы изменения структуры аппарата управления, кадровой политики, а также

отдельные вопросы, связанные с управлением персоналом, включая затраты на персонал и результаты выездной оценки. Данные вопросы соответствуют компетенции Комитета и отражают его участие в формировании кадровой стратегии Общества.

Вместе с тем отсутствует системный подход к вопросам управления талантами, преемственности ключевых руководителей, а также планирования кадровых резервов. Не отражена практика регулярного анализа потребностей Общества в профессиональных компетенциях и оценки соответствия текущего кадрового состава стратегическим задачам.

Существенную часть повестки составляют вопросы, связанные с регулированием социально-трудовых отношений, включая предварительное одобрение коллективных договоров и дополнительных соглашений к ним. Указанные вопросы полностью соответствуют компетенции Комитета и отражают его роль в обеспечении социальной стабильности и соблюдения интересов работников.

Значительный блок вопросов связан с подготовкой и проведением годового Общего собрания акционеров. Комитет рассматривал вопросы созыва собрания, формирования повестки дня, определения даты, места и времени проведения, утверждения перечня материалов, формы бюллетеней и иных организационных аспектов. Указанные функции прямо предусмотрены компетенцией Комитета и выполняются в полном объеме.

Вместе с тем следует отметить, что преобладание процедурных вопросов, связанных с подготовкой Общего собрания акционеров, а также кадровых и организационных решений, приводит к снижению доли стратегических и аналитических вопросов в повестке Комитета.

Отдельного внимания заслуживает рассмотрение вопросов, связанных с утверждением проспекта ценных бумаг. Несмотря на формальное соответствие компетенции, данные вопросы традиционно относятся к компетенции Комитета по бюджету и финансам либо Совета директоров в целом, что может свидетельствовать о недостаточной четкости распределения функций между комитетами.

В целом деятельность Комитета по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению характеризуется высоким уровнем формального соответствия установленной компетенции и активным участием в обеспечении функционирования системы корпоративного управления Общества. Комитет охватывает широкий спектр вопросов, включая кадровые, организационные и процедурные аспекты.

Вместе с тем выявленные особенности свидетельствуют о наличии следующих системных аспектов, требующих внимания:

– смещение фокуса деятельности Комитета в сторону рассмотрения процедурных и операционных вопросов при недостаточной проработке стратегических аспектов кадровой политики и политики вознаграждения;

– отсутствие системного подхода к вопросам оценки эффективности органов управления, включая разработку критериев, анализ результатов и контроль реализации мероприятий по улучшению;

– недостаточная глубина проработки вопросов вознаграждения, включая отсутствие комплексной политики и анализа ее эффективности;

– ограниченная реализация функций в части планирования кадрового развития, управления преемственностью и формирования кадрового резерва;

– пересечение компетенций с другими комитетами Совета директоров, что может снижать эффективность распределения функций и ответственности.

С учетом изложенного, в целях повышения эффективности деятельности Комитета и приведения его практик в соответствие с лучшими стандартами корпоративного управления, целесообразно:

– усилить стратегическую направленность деятельности Комитета, сосредоточив внимание на вопросах кадровой политики, развития управленческой команды и системы мотивации;

– внедрить комплексный подход к управлению вознаграждением, включая регулярное рассмотрение политики вознаграждения, анализ ее соответствия рынку и стратегическим целям Общества;

– обеспечить системную оценку эффективности Совета директоров и его комитетов с последующей разработкой и контролем реализации мероприятий по повышению эффективности;

– развивать практики управления кадровым резервом и преемственностью ключевых руководителей;

– оптимизировать структуру повестки заседаний, сократив долю процедурных вопросов и перераспределив их в пользу более значимых аналитических и стратегических тем;

– обеспечить более четкое разграничение компетенций между комитетами Совета директоров;

– формализовать и развить политику вознаграждения: внедрить долгосрочные программы мотивации; обеспечить связь KPI с стратегией и рисками;

– активизировать работу по корпоративным конфликтам: ввести регулярный мониторинг конфликтов интересов; рассматривать кейсы взаимодействия с миноритарными акционерами;

- усилить работу по составу Совета директоров: использовать матрицу компетенций; анализировать баланс независимости; учитывать вопросы разнообразия (профессионального, гендерного, международного опыта).

Реализация указанных рекомендаций позволит повысить эффективность работы Комитета, усилить его роль в формировании качественной системы корпоративного управления и обеспечить более тесную связь кадровой и вознаградительной политики со стратегическими целями Общества.

## V. КОМИТЕТ ПО НАДЕЖНОСТИ

В Обществе создан Комитет по надежности, состоящий из 6 членов. В отчетном периоде проведено 9 заседаний Комитета, все заседания проводились в очной форме. На заседаниях Комитета рассматривались вопросы:

- утверждение Инвестиционной программы Общества на 2025 год и прогнозный период 2026-2027 г.г.;
- избрание заместителя Председателя Комитета по надёжности Совета директоров ПАО «ТГК-14»;
- доклад о ходе проведённой проверки Минэнерго РФ по оценке выполнения условий готовности Улан-Удэнской ТЭЦ-1 к работе в отопительный сезон;
- утверждение Отчёта Общества об исполнении Инвестиционной программы за 2024 год;
- итоги рассмотрения реконструкции Улан-Удэнской ТЭЦ-1 (2013-2017) и мероприятия по решению данного вопроса;
- рассмотрение отчёта о работе Комитета по надёжности Совета директоров Общества за 2024 год;
- ход реализации проектов КОМ НГО (1 и 2 блок) на Улан-Удэнской ТЭЦ-2;
- ход реализации проектов КОМмод (Читинская ТЭЦ-1: ТГ-3 – котел, турбина, ТГ-4 - котел, ТГ-5 - турбина);
- ход реализации концессионных соглашений;
- ход летней ремонтной кампании по подготовке к ОЗМ (ремонтная и инвестиционная программы), в разрезе генераций и сетей, включая региональные котельные;
- рассмотрение отчёта Общества об исполнении Инвестиционной программы за 1 квартал 2025 года;
- финансирование проектов по строительству энергоблоков на Улан-Удэнской ТЭЦ-2 (КОМ НГО), реконструкции Читинской ТЭЦ-1 (КОМмод) и статус проектов по строительству;
- утверждение Отчёта Общества об итогах исполнения Инвестиционной программы за I полугодие 2025 года;
- финансирование проектов по строительству энергоблоков на Улан-Удэнской ТЭЦ-2 (КОМ НГО), реконструкции Читинской ТЭЦ-1 (КОМмод) и статус проектов по строительству;
- рассмотрение альтернативных вариантов реализации крупных

инвестиционных проектов, в том числе: определение дополнительных источников финансирования и возможности их привлечения в условиях существующих корпоративных ограничений; перенос сроков реализации инвестиционных проектов КОМ НГО и КОММОД, при минимизации финансовых рисков Общества;

- избрание заместителя Председателя Комитета по надёжности Совета директоров ПАО «ТГК-14»;
- утверждение Плана работы Комитета по надёжности Совета директоров ПАО «ТГК-14» на период 2025-2026 г.г.;
- утверждение Отчета Общества об итогах исполнения Инвестиционной программы за 9 месяцев 2025 года;
- финансирование проектов по строительству энергоблоков на Улан-Удэнской ТЭЦ-2 (КОМ НГО), реконструкции Читинской ТЭЦ-1 (КОМмод) и статус проектов по строительству;
- утверждение Инвестиционной программы Общества на 2026 год,

что в целом соответствует компетенции Комитета, закрепленной Положением о Комитете Совета директоров по надёжности.

Откликнулись на приглашение к заполнению анкет-опросников и приняли участие в анкетировании 3 члена Комитета из 5 действующих членов. Таким образом, уровень отклика членов Комитета составил 60%, результаты оценки считаются достоверными и отражают общее мнение членов Комитета.

Данные о посещаемости членами Комитета заседаний представлены в Таблице 13:

Таб. 13

| ФИО члена Комитета         | Количество заседаний, в которых член Комитета принял участие | % заседаний, в которых член Комитета принял участие к общему числу заседаний |
|----------------------------|--|--|
| Орлов Владимир Андреевич   | 9  | 100%   |
| Пантелеев Михаил Сергеевич | 9  | 100%   |
| Романов Александр Юрьевич  | 2 <sup>33</sup>  | 100% <sup>34</sup>   |
| Николаев Евгений Сергеевич | 5 <sup>35</sup>  | 83% <sup>36</sup>  |
| Мясник Виктор Чеславович   | 0 <sup>37</sup>  | 0% <sup>38</sup>   |

**Посещаемость и участие в заседаниях со стороны членов Комитета находится на высоком уровне, что свидетельствует о высоком уровне вовлеченности.**

<sup>33</sup> С момента избрания в состав Комитета

<sup>34</sup> К общему числу заседаний с момента избрания в состав Комитета

<sup>35</sup> С момента избрания в состав Комитета

<sup>36</sup> К общему числу заседаний с момента избрания в состав Комитета

<sup>37</sup> С момента избрания в состав Комитета

<sup>38</sup> К общему числу заседаний с момента избрания в состав Комитета

По мнению членов Комитета, основными задачами и направлениями деятельности за отчетный период являлись: экспертиза инвестиционных и ремонтных программ; экспертиза в области производственной безопасности, технической надежности и управления рисками; контроль и оценка деятельности технических служб Общества; анализ мероприятий по выполнению механизмов управления надежностью.

Результаты оценки деятельности Комитета на основе анкетирования (Таблица 14).

Таб. 14

| Раздел анкеты | Наименование критерия                 | Среднее значение | Комментарий   |
|---------------|---------------------------------------|------------------|---|
| 1             | Деятельность комитета по надежности   | 4,31             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Комитет по аудиту совета директоров высокоэффективен, его работа правильно организована. Деятельность Комитета способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.                              |
| 2             | Состав Комитета по надежности         | 4,72             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Состав комитета по аудиту совета директоров оптимален по набору компетенций, включает независимых директоров, а взаимоотношения между членами комитета конструктивны и способствуют эффективной работе комитета. |
| 3             | Порядок работы Комитета по надежности | 4,42             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Работа комитета по аудиту совета директоров хорошо спланирована и организована.  |

Анализ повестки дня заседаний Комитета по надежности Совета директоров Общества за 2025 год свидетельствует о том, что Комитет в значительной степени вовлечен в рассмотрение вопросов, связанных с обеспечением производственной надежности, реализацией инвестиционной программы и контролем технического состояния ключевых активов Общества.

В отчетном периоде вопросы повестки Комитета можно сгруппировать по следующим основным направлениям: инвестиционная деятельность и развитие производственных мощностей, контроль реализации проектов и технического состояния активов, обеспечение готовности к осенне-зимнему периоду, а также организационные вопросы деятельности Комитета.

В части инвестиционной деятельности Комитет рассматривал и утверждал инвестиционные программы Общества, а также отчеты об их исполнении на регулярной основе (по итогам года, квартала, полугодия и девяти месяцев). Кроме того, в повестке значительное место занимали вопросы, связанные с реализацией крупных инвестиционных проектов, включая проекты КОМ НГО и КОМмод, реконструкцию генерирующих объектов, а также анализ альтернативных вариантов реализации проектов с учетом ограничений и рисков.

Указанные вопросы формально соответствуют компетенции Комитета, в том числе в части анализа инвестиционной программы и оценки выполнения мероприятий по повышению надежности энергообъектов.

Существенную часть повестки составляют вопросы мониторинга реализации инвестиционных проектов и технического состояния объектов генерации. Комитет регулярно рассматривал ход реализации проектов строительства и реконструкции, а также вопросы финансирования указанных проектов. Такая практика свидетельствует о высокой вовлеченности Комитета в контроль реализации стратегически значимых инициатив и соответствует его функции по оценке уровня эксплуатационной надежности энергообъектов.

Вместе с тем анализ показывает, что рассмотрение указанных вопросов в значительной степени сосредоточено на статусе реализации проектов и их финансировании, при этом недостаточно внимания уделяется оценке технических рисков, надежности проектных решений, соблюдения сроков и качества выполнения работ. Отсутствует системный подход к анализу причин отклонений и их влияния на общую надежность функционирования Общества.

Отдельный блок вопросов связан с обеспечением готовности Общества к работе в осенне-зимний период. Комитет рассматривал результаты проверок уполномоченных органов, ход подготовки к отопительному сезону, включая ремонтную кампанию, а также вопросы наличия резервов мощности. Данные вопросы полностью соответствуют компетенции Комитета и являются ключевыми с точки зрения обеспечения бесперебойного функционирования энергообъектов.

Комитет также рассматривал вопросы, связанные с анализом результатов ранее реализованных инвестиционных проектов (в частности, реконструкции Улан-Удэнской ТЭЦ), что является положительной практикой с точки зрения накопления опыта и повышения качества последующих инвестиционных решений. Однако такие вопросы носят эпизодический характер и не оформлены в виде системного постинвестиционного анализа.

Значительное пересечение наблюдается между повесткой Комитета по надежности и Комитета по бюджету и финансам, в частности по вопросам финансирования инвестиционных проектов и утверждения инвестиционной программы. Такое дублирование функций может приводить к снижению эффективности работы комитетов и размыванию ответственности.

Организационные вопросы деятельности Комитета, включая утверждение плана работы, рассмотрение отчета о деятельности, а также кадровые вопросы, рассмотрены в полном объеме и соответствуют требованиям Положения.

В целом деятельность Комитета по надежности характеризуется высоким уровнем формального соответствия установленной компетенции и активным участием в контроле реализации инвестиционной программы и обеспечении производственной надежности. Комитет охватывает ключевые направления, связанные с функционированием производственных активов Общества.

Вместе с тем выявленные особенности свидетельствуют о наличии следующих системных аспектов, требующих внимания:

- пересечение компетенций с Комитетом по бюджету и финансам, особенно в части инвестиционной деятельности и финансирования проектов;
- недостаточная глубина анализа технических и производственных рисков, влияющих на надежность функционирования энергообъектов;
- отсутствие системного подхода к постинвестиционному анализу реализованных проектов;
- преобладание мониторинга статуса проектов над анализом причин отклонений и оценкой эффективности реализуемых мероприятий.

С учетом изложенного, в целях повышения эффективности деятельности Комитета по надежности и приведения его практик в соответствие с лучшими стандартами корпоративного управления, целесообразно:

- обеспечить разграничение функций между Комитетом по надежности и Комитетом по бюджету и финансам, закрепив за первым преимущественно вопросы технической надежности и эксплуатации, а за вторым — финансово-экономические аспекты инвестиционной деятельности;
- усилить аналитическую составляющую рассмотрения вопросов, включая обязательный анализ причин отклонений, технических рисков и их влияния на надежность функционирования объектов;
- внедрить системную практику постинвестиционного анализа реализованных проектов;
- обеспечить регулярное рассмотрение статуса подготовки к осенне-зимнему периоду и информирование Совета директоров о ходе получения паспорта готовности;
- расширить повестку за счет вопросов, связанных с оценкой эффективности деятельности технических служб и системы управления производственной безопасностью.

Реализация указанных рекомендаций позволит повысить эффективность работы Комитета по надежности, усилить его роль как ключевого элемента системы контроля производственной деятельности и обеспечить более качественную поддержку решений Совета директоров в области технического развития и эксплуатации активов Общества.

## VI. КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

В Обществе разработано Положение о Корпоративном секретаре, что соответствует принципу 217 ККУ.

На должность корпоративного секретаря рекомендуется назначать лицо, имеющее высшее юридическое, либо экономическое, либо бизнес-образование, имеющее опыт работы в области корпоративного управления или руководящей работы не менее двух лет<sup>39</sup>.

С марта 2024 года и по настоящее время должность Корпоративного секретаря занимает Кирьянова Юлия Александровна. Образование: высшее. Работа в корпоративном блоке Общества с 2018 года.

Оценка работы Корпоративного секретаря (лица, исполняющего функции корпоративного секретаря) Советом директоров на основании анкетирования (Таблица 15):

Таб. 15

| Раздел анкеты | Наименование критерия  | Среднее значение | Комментарий  |
|---------------|--|------------------|--|
| 6             | Корпоративный секретарь (лицо, исполняющее функции корпоративного секретаря) | 4,69             | Отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Корпоративный секретарь должным образом выполняет свои формальные и неформальные обязанности. |

В соответствии с проведенным анкетированием Корпоративного секретаря получены следующие результаты (Таблица 16):

Таб 16.

| Наименование критерия   | Средний балл |
|---|--------------|
| Сравнение деятельности корпоративного секретаря с нормами Устава Общества и Положения о корпоративном секретаре | 4,67         |
| Оценка организации заседаний Совета директоров  | 4,80         |
| Оценка исполнения Корпоративным секретарем своих функциональных обязанностей                                    | 4,44         |

<sup>39</sup> Принцип 211 Кодекса Корпоративного управления

Функции корпоративного секретаря исполняются на высоком уровне. Корпоративный секретарь обеспечивает организацию заседаний Совета директоров, доведение материалов заседаний и бюллетеней для голосования в установленный срок, оказывает методологическую помощь членам СД.

Тем не менее стоит обратить внимание на соблюдение следующих принципов ККУ:

- Корпоративный секретарь должен заботиться о систематическом повышении своей квалификации. В целях обмена опытом корпоративному секретарю рекомендуется поддерживать регулярное профессиональное взаимодействие с другими корпоративными секретарями, например, участвовать в работе профессионального объединения корпоративных секретарей<sup>40</sup>.
- Корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач<sup>41</sup>.
- Не рекомендуется, чтобы корпоративный секретарь совмещал свою работу в качестве корпоративного секретаря с выполнением иных функций в обществе<sup>42</sup>.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

По результатам проведенной оценки деятельность Совета директоров, его комитетов и корпоративного секретаря Общества в целом соответствует требованиям законодательства Российской Федерации, а также ключевым рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России.

Совет директоров функционирует как профессиональный и вовлеченный орган управления, обеспечивающий надлежащий уровень контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, системой управления рисками и деятельностью исполнительных органов. Высокий уровень посещаемости заседаний и участия в анкетировании, а также высокие средние оценки по большинству критериев свидетельствуют о высокой вовлеченности членов Совета директоров и эффективной организации его работы.

Система корпоративного управления Общества в значительной степени сформирована и функционирует, включая наличие профильных комитетов, регламентирующих документов, процедур оценки эффективности, а также выстроенных процессов взаимодействия между органами управления.

## **Общая оценка эффективности деятельности Совета директоров**

---

<sup>40</sup> Принцип 214 Кодекса корпоративного управления

<sup>41</sup> Принцип 3.1.2 Кодекса корпоративного управления

<sup>42</sup> Принцип 221 Кодекса корпоративного управления

По результатам проведенной независимой оценки можно сделать вывод о том, что Совет директоров Общества в отчетном периоде в целом обеспечивал выполнение возложенных на него функций и демонстрирует достаточный уровень эффективности, соответствующий требованиям законодательства Российской Федерации, а также базовым и частично продвинутым рекомендациям Кодекса корпоративного управления.

Совет директоров обеспечивал:

- надлежащую организацию корпоративного цикла публичного общества;
- контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества;
- участие в принятии решений по ключевым инвестиционным и финансовым вопросам;
- функционирование системы внутреннего контроля, управления рисками и внутреннего аудита.

Вместе с тем, по результатам анализа установлено, что действующая модель работы Совета директоров в большей степени ориентирована на контрольную и согласовательную функции, в то время как стратегическая и проактивная роль Совета директоров реализуется в ограниченной степени.

#### **Оценка структуры и содержания повестки Совета директоров**

Анализ повестки заседаний Совета директоров за отчетный период показывает, что она в целом:

- соответствует масштабу деятельности Общества;
- учитывает отраслевую специфику;
- охватывает ключевые направления компетенции Совета директоров.

Особо следует отметить:

- высокий уровень внимания к вопросам финансовой устойчивости;
- системную работу по контролю исполнения бизнес-плана и инвестиционной программы;
- регулярное рассмотрение вопросов внутреннего аудита и управления рисками;
- вовлеченность в отраслевую повестку (надежность, топливообеспечение, модернизация объектов).

Вместе с тем выявлены следующие особенности:

1) Высокая доля транзакционных и согласовательных вопросов - повестка заседаний содержит значительное количество вопросов, связанных с одобрением сделок; внесением изменений в ранее принятые решения; рассмотрением операционных аспектов деятельности. Данная практика создает риск избыточной вовлеченности Совета директоров в операционную деятельность; снижения времени, доступного для стратегических дискуссий.

2) Недостаточная выраженность стратегической повестки - несмотря на наличие вопросов бизнес-планирования и инвестиционной деятельности, в отчетном периоде не прослеживается системное рассмотрение стратегии Общества; отсутствует регулярный мониторинг реализации стратегии; не выделены стратегические сессии или отдельные заседания, посвященные долгосрочному развитию.

## **Реализация ключевых функций Совета директоров**

### Стратегическое управление

Функция стратегического управления реализуется формально и требует существенного усиления. Оценка по блоку «миссия, стратегия и цели» (3,29 балла) указывает на недостаточную глубину стратегической проработки; ограниченное участие членов Совета директоров в формировании стратегии; слабую увязку стратегии с системой KPI и механизмами контроля. Отсутствие регулярного рассмотрения реализации стратегии создает риск рассогласования стратегических целей и операционной деятельности; снижения управляемости долгосрочного развития.

### Контрольная функция

Контрольная функция реализуется на высоком уровне зрелости. Совет директоров системно рассматривает отчетность; осуществляет контроль исполнения решений; активно вовлечен в вопросы финансирования и инвестиционной деятельности. Вместе с тем отмечается, что контроль носит преимущественно ретроспективный характер; решения по результатам рассмотрения отчетности носят ограниченный характер; недостаточно используется аналитика рисков при принятии решений.

### Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит

В Обществе сформированы базовые элементы системы управления рисками и внутреннего контроля, что подтверждается регулярным рассмотрением отчетов; утверждением риск-аппетита и реестра рисков; функционированием внутреннего аудита.

В то же время выявлены зоны развития: недостаточная интеграция риск-менеджмента в стратегическое планирование; ограниченное использование количественных инструментов оценки рисков; отсутствие активной позиции Совета директоров в корректировке системы управления рисками.

### ESG и устойчивое развитие

Показатель 2,61 балла свидетельствует о критически низком уровне интеграции ESG-факторов в деятельность Совета директоров. В отчетном периоде ESG-повестка не носит системного характера; отсутствует интеграция ESG в стратегию и систему управления рисками; не сформированы KPI в области устойчивого развития.

Для компании энергетического сектора данное обстоятельство является существенным фактором риска, включая: регуляторные риски; экологические риски; репутационные риски.

#### Компетенции Совета директоров

Компетенции членов Совета директоров в целом соответствуют текущим задачам Общества, однако структура компетенций не является полностью сбалансированной; наблюдается дефицит экспертизы в ряде ключевых направлений.

К зонам дефицита относятся: ESG и устойчивое развитие; цифровизация и технологическая трансформация.

#### Комитеты Совета директоров

Система комитетов в Обществе сформирована и функционирует эффективно. Комитеты обеспечивают качественную предварительную проработку вопросов; способствуют повышению качества решений Совета директоров.

Вместе с тем потенциал комитетов используется не в полной мере: часть вопросов, подлежащих проработке на уровне комитетов, выносится непосредственно на Совет директоров; отсутствуют специализированные комитеты по стратегии и устойчивому развитию.

#### Корпоративное управление и организационная модель

В Обществе в целом соблюдаются ключевые принципы корпоративного управления. При этом выявлено существенное отклонение от рекомендаций Кодекса корпоративного управления: отсутствие избранного Председателя Совета директоров, что может снижать эффективность координации работы Совета; ограничивать качество обсуждений; негативно влиять на взаимодействие с акционерами.

#### **Ключевые направления развития**

С учетом выявленных особенностей и лучших практик корпоративного управления, Обществу рекомендуется сосредоточиться на следующих направлениях.

#### Усиление стратегической роли Совета директоров

Рекомендуется:

- внедрить регулярные стратегические сессии;
- обеспечить ежегодный пересмотр стратегии;
- использовать сценарный анализ и стресс-тестирование;
- обеспечить мониторинг реализации стратегии на постоянной основе.

#### Развитие системы управления рисками

Рекомендуется:

- интегрировать управление рисками в стратегическое планирование;

- формализовать и регулярно пересматривать риск-аппетит;
- повысить качество аналитики рисков;
- усилить роль Совета директоров в принятии решений на основе рисков.

#### Интеграция ESG в деятельность Общества

Рекомендуется в приоритетном порядке:

- разработать и утвердить ESG-стратегию;
- интегрировать ESG-факторы в стратегию и СУР;
- внедрить систему ESG-KPI;
- закрепить ответственность за ESG на уровне комитетов или Совета директоров.

#### Развитие кадровой политики и преемственности

Рекомендуется:

- внедрить системный подход к планированию преемственности;
- рассматривать кадровый резерв;
- оценивать эффективность топ-менеджмента на регулярной основе.

#### Развитие компетенций Совета директоров

Целесообразно:

- внедрить матрицу компетенций;
- определить дефицитные области;
- организовать обучение членов Совета директоров;
- учитывать результаты оценки при формировании нового состава.

#### Усиление роли комитетов

Рекомендуется:

- перераспределить нагрузку в пользу комитетов;
- рассмотреть создание дополнительных комитетов (по стратегии, рискам, ESG);
- усилить аналитическую функцию комитетов.

#### Совершенствование организационной структуры Совета директоров

Ключевая рекомендация - обеспечить избрание Председателя Совета директоров (предпочтительно независимого), либо определить старшего независимого директора.

#### **Итоговая оценка**

В целом Совет директоров Общества может быть охарактеризован как функционально эффективный орган управления с развитой контрольной функцией и потенциалом для перехода к более зрелой стратегической модели управления. Дальнейшее развитие корпоративного управления в Обществе целесообразно ориентировать на усиление стратегической роли Совета директоров, повышение

качества риск-ориентированного управления, интеграцию ESG-факторов; оптимизацию структуры и содержания повестки заседаний.

Реализация указанных рекомендаций позволит повысить эффективность деятельности Совета директоров, устойчивость бизнеса, инвестиционную привлекательность Общества, соответствие лучшим практикам корпоративного управления.

Дата составления отчета: 31.03.2026

Исполнительный директор



М.В. Погуляк

Приложение 1. Критерии оценки результатов анкеты для члена Совета директоров

| №<br>Раздела | Группа вопросов  | Оценка  |
|--------------|--|---|
| 1            | Общие вопросы работы совета директоров, формирование совета директоров, состав и структура совета директоров | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, деятельность совета директоров регламентирована ненадлежащим образом. Количественный и качественный состав совета директоров не отвечает потребностям общества и не способствует решению стоящих перед советом директоров задач. Требуется пересмотр внутренних документов, регулирующих работу совета директоров, изменение процедур избрания членов совета директоров и переизбрание совета директоров.</p> <p>от 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены. Деятельность совета директоров регламентирована. Количественный и качественный состав совета директоров в целом является приемлемым для решения стоящих перед советом директоров задач. Некоторые аспекты могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 балла – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Деятельность совета директоров надлежащим образом детально регламентирована. Количественный и качественный состав совета директоров оптимален для эффективной работы совета директоров.</p> |
| 2            | Компетенция совета директоров  | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, компетенция совета директоров определена ненадлежащим образом и не оказывает положительного влияния на результаты работы Общества и качество корпоративного управления.</p> <p>от 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом, соответствует надлежащим практикам. Определение компетенции совета директоров можно считать приемлемым. Некоторые аспекты могут быть улучшены.</p> <p>более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Совет директоров обладает достаточной компетенцией, позволяющей эффективно способствовать развитию общества. Распределение компетенции между советом директоров и исполнительным менеджментом можно считать разумным.</p>  |
| 3            | Реализация ключевых функций Совета директоров  |   |
| 3.1          | Миссия, стратегия и цели   | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, совет директоров не понимает и не разделяет миссию и стратегию общества, а также не контролирует или ненадлежащим образом контролирует следование им.</p> <p>от 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров деятельность совета директоров в области стратегического управления соответствует лучшей практике.</p>  |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 3.2 | Деятельность совета директоров   | Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, совет директоров не контролирует или ненадлежащим образом контролирует финансово-хозяйственные вопросы деятельности Общества, находящиеся в его компетенции, а также не контролирует или ненадлежащим образом контролирует исполнительные органы общества. От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены. Некоторые аспекты могут быть улучшены. Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Совет директоров надлежащим образом контролирует финансовое положение общества, а также исполнительные органы общества. |
| 3.3 | Определение принципов и подходов к организации систем управления рисками и внутреннего контроля, деятельности внутреннего аудита в организации | Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, совет директоров не понимает и не контролирует надлежащим образом существующие у общества риски. От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены. Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Совет директоров уделяет должное внимание вопросам СУРиБК.   |
| 3.4 | Учет ESG-факторов и вопросов устойчивого развития  | Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, совет директоров не уделяет должного внимания ESG-повестке. От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены. Подход формируется, требуется дальнейшая систематизация. Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров деятельность совета директоров в данной области соответствует лучшей практике. В Совете директоров сформировано понимание значимости ESG-повестки и устойчивого развития компании.   |
| 3.5 | Формирование и контроль за деятельностью исполнительных органов  | Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. уровень зрелости очень низкий; требуется существенное усиление роли Совета директоров в ESG-вопросах.. От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены. Более 4 баллов – отлично. Совет директоров осуществляет эффективный контроль за деятельностью единоличного исполнительного органа. По большинству оцененных параметров деятельность совета директоров в данной области соответствует лучшей практике.  |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 3.6 | Коммуникации   | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, коммуникации внутри совета директоров, а также между советом директоров, акционерами, стейкхолдерами, исполнительным руководством неэффективны или отсутствуют.</p> <p>От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике совет директоров эффективно взаимодействует между собой, акционерами, стейкхолдерами, исполнительным руководством.</p>                                     |
| 4   | Организация работы совета директоров   | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, работа совета директоров организована ненадлежащим образом. Периодичность, форма заседаний, их продолжительность, планирование работы совета директоров не способствуют эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p> <p>От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Организация работы совета директоров максимально способствует его эффективной работе.</p> |
| 5   | Председатель совета директоров   | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, председатель совета директоров не выполняет или не надлежащим образом выполняет свои формальные и неформальные обязанности.</p> <p>От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Председатель совета директоров должным образом выполняет свои формальные и неформальные обязанности.</p>  |
| 6   | Корпоративный секретарь (лицо, исполняющее функции корпоративного секретаря) | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, Корпоративный секретарь не выполняет или не надлежащим образом выполняет свои формальные и неформальные обязанности.</p> <p>От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Корпоративный секретарь должным образом выполняет свои формальные и неформальные обязанности.</p>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| 7 | Комитеты совета директоров (общие вопросы) | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, созданные при совете директоров комитеты неэффективны, их работа организована ненадлежащим образом. Деятельность комитетов не способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p> <p>От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Комитеты совета директоров высокоэффективны, их работа правильно организована. Деятельность комитетов способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p> |
|---|--|---|

Приложение 2. Критерии оценки результатов анкеты для члена Комитетов

| № раздела | Группа вопросов         | Оценка   |
|-----------|-------------------------|--|
| 1         | Деятельность комитета   | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, Комитет неэффективен, а его деятельность не способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p> <p>От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Комитет по аудиту совета директоров высокоэффективен, его работа правильно организована. Деятельность Комитета способствует эффективному исполнению обязанностей совета директоров.</p> |
| 2         | Состав Комитета         | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, состав комитета не отвечает нормальной корпоративной практике.</p> <p>От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Состав комитета совета директоров оптимален по набору компетенций, включает независимых директоров, а взаимоотношения между членами комитета конструктивны и способствуют эффективной работе комитета.</p>                                |
| 3         | Порядок работы Комитета | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, работа комитета плохо организована и спланирована, не отвечает нормальной корпоративной практике.</p> <p>От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Работа комитета совета директоров хорошо спланирована и организована.</p>  |

Приложение 3. Критерии оценки результатов анкеты для Корпоративного секретаря (лица, выполняющего функции Корпоративного секретаря)

| № раздела | Группа вопросов   | Оценка   |
|-----------|---|--|
| 1         | Сравнение деятельности корпоративного секретаря с нормами Устава Общества и Положения о корпоративном секретаре | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, деятельность корпоративного секретаря не соответствует внутренним документам Общества.</p> <p>От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике.</p>   |
| 2         | Оценка организации заседаний Совета директоров  | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, заседания совета директоров проводятся без должной подготовки со стороны Корпоративного секретаря.</p> <p>От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Заседания совета директоров хорошо подготовлены.</p>  |
| 3         | Оценка исполнения Корпоративным секретарем своих функциональных обязанностей                                    | <p>Менее 3 баллов – критично. Требуется безотлагательное вмешательство и существенных изменений. Вероятно, Корпоративный секретарь не выполняет или не надлежащим образом выполняет свои формальные и неформальные обязанности.</p> <p>От 3 до 4 баллов – удовлетворительно. В целом соответствует надлежащим практикам. Отдельные аспекты требуют корректировки и могут быть улучшены.</p> <p>Более 4 баллов – отлично. По большинству оцененных параметров ситуация соответствует лучшей практике. Корпоративный должным образом выполняет свои формальные и неформальные обязанности.</p> |