

# РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И РЕЕСТР РИСКОВ

Деятельность ПАО «РусГидро» связана с рядом рисков, которые при определенных обстоятельствах могут негативно сказаться на производственных и финансовых результатах, социальном и природном окружении Компании.

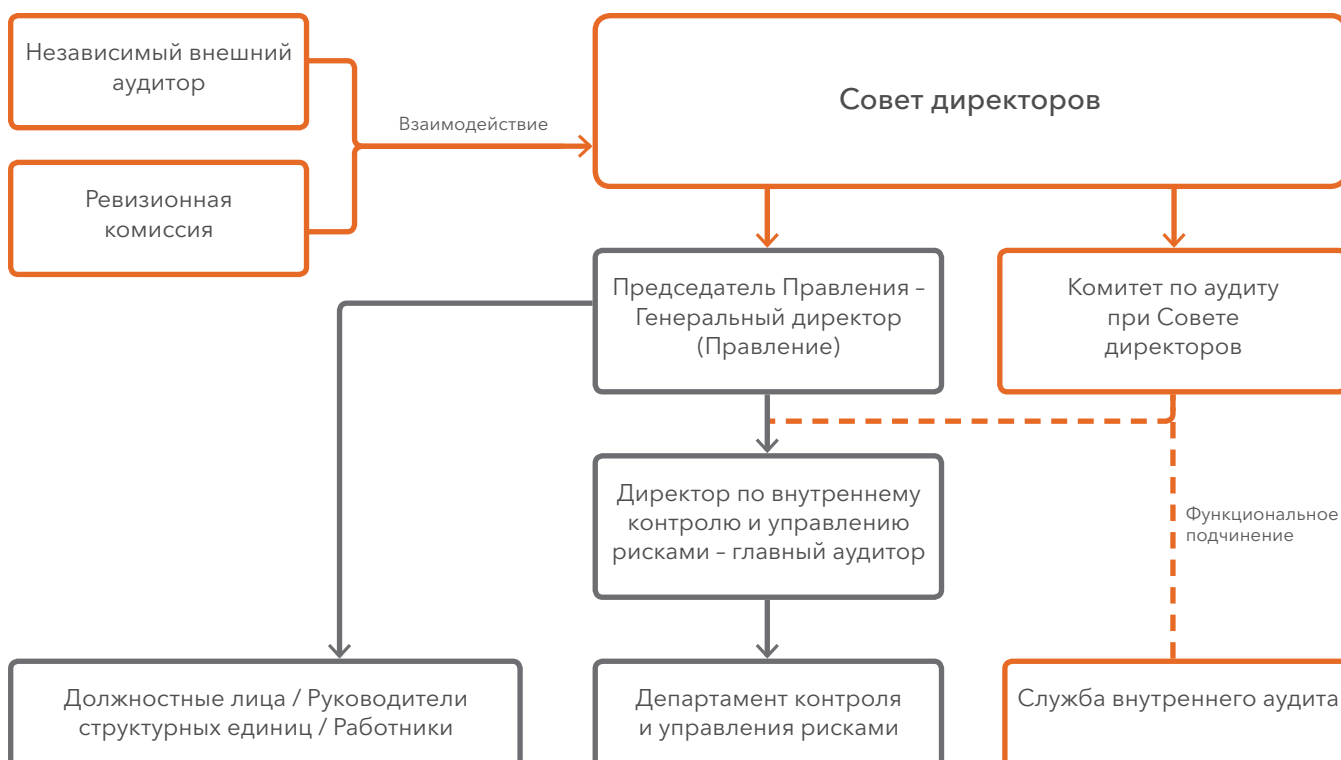
Для снижения негативного воздействия потенциальных опасностей и реализации благоприятных возможностей в Компании создана система управления рисками, направленная на реализацию Стратегии развития Группы РусГидро на период до 2020 года с перспективой до 2025 года.

Для организации процессов управления рисками создан Департамент контроля и управления рисками (далее – ДКиУР) в составе блока внутреннего контроля и управления рисками. Штатная численность ДКиУР на 31.12.2017 составила 22 человека.

ДКиУР решает следующие задачи:

- организация функционирования в Группе РусГидро эффективной корпоративной системы внутреннего контроля и управления рисками (далее – КСВКиУР);
- обеспечение эффективного оперативного контроля в Группе РусГидро;
- взаимодействие с внешними контрольными органами.

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



## Независимая оценка системы управления рисками

Внешняя оценка эффективности корпоративной системы внутреннего контроля и управления рисками проводится регулярно в ходе осуществления аудита реализации ДПР РусГидро, внешнего аудита финансовой отчетности, проведения сюрвейерских обследований объектов Группы РусГидро, обязательных дью-дилідженс в рамках оценки рисков сделок слияния и поглощения, а также проведения оценок эффективности корпоративной системы внутреннего контроля и управления рисками службой внутреннего аудита и Ревизионной комиссией Компании.

Качество системы управления рисками ПАО «РусГидро» регулярно подтверждается независимым жюри международных конкурсов (победа программы РусГидро по управлению рисками в конкурсе «Лучший риск-менеджмент» в категории «Производственные организации»; победы в номинациях «Лучшая комплексная программа управления рисками», «Лучший риск-менеджер России», проводимых Русским обществом управления рисками «РусРиск» - российской национальной ассоциацией риск-менеджеров, входящей в Федерацию европейских ассоциаций риск-менеджмента FERMA и др.).



Подробнее о политике управления рисками читайте на сайте Компании: [http://www.rushydro.ru/sustainable\\_development/riski/politika-upravleniya-riskami/](http://www.rushydro.ru/sustainable_development/riski/politika-upravleniya-riskami/)

## Методы и подходы управления рисками

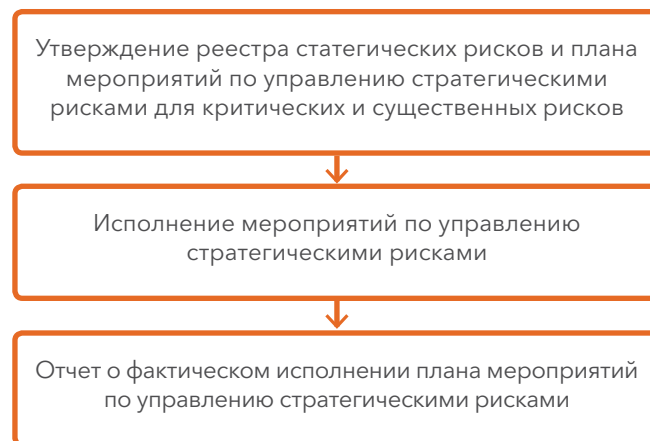
Перечень методов и подходов управления рисками определен Политикой в области внутреннего контроля и управления рисками (утверждена решением Совета директоров, протокол от 16.11.2015 № 227). В Компании применяется следующий комплекс методов и подходов управления рисками:

- управление рисками является неотъемлемой частью всех организационных процессов: риск-менеджмент не обособлен отдельно от основных видов деятельности и процессов организации;
- управление рисками является частью процесса принятия решений. Управление рисками помогает лицам, принимающим решения, сделать осознанный выбор, определить приоритетность действий и выделить среди альтернативных вариантов оптимальные действия;

- управление рисками способствует постоянному улучшению организации. Чтобы повысить уровень зрелости управления рисками, Компания разрабатывает и совершенствует корпоративную систему внутреннего контроля и управления рисками;
- Компания стремится к созданию риск-ориентированной корпоративной культуры;
- высшее руководство Компании обеспечивает приоритет управления рисками, распространение в Компании и Группе РусГидро знаний и навыков в области риск-менеджмента, способствует обучению основам риск-менеджмента и утверждению корпоративной культуры «управления с учетом рисков»;
- менеджмент Компании обеспечивает возможность эффективного обмена информацией и внедрения коммуникативных норм в рамках корпоративного управления рисками.

Согласно Положению о стратегическом управлении ПАО «РусГидро», Компания ежегодно составляет Реестр стратегических рисков с определением владельцев рисков, который утверждается Правлением Общества. Для рисков, отнесенных к категории критических и существенных, Правление утверждает план мероприятий по управлению стратегическими рисками, в котором определяются сроки, ответственные и ожидаемые результаты. Исполнение мероприятий по управлению стратегическими рисками и КПЭ учитывается при премировании работников. Мониторинг исполнения плана и контроль за его реализацией ведется риск-менеджерами Компании.

### Этапы управления стратегическими рисками



Риск-менеджеры регулярно взаимодействуют с Комитетом по аудиту при Совете директоров ПАО «РусГидро» в рамках осуществления им контроля над функционированием системы управления рисками ПАО «РусГидро», что соответствует Методическим рекомендациям по организации работы комитетов по аудиту советов директоров акционерных обществ с долей участия в уставных капиталах Российской Федерации (утверждены приказом Росимущества от 20.03.2014 № 86).

## Оценка системы управления рисками и внутреннего контроля

В 2017 году Советом директоров ПАО «РусГидро» проведена оценка системы управления рисками и внутреннего контроля.

Оценка проведена на основании предварительно согласованной Комитетом по аудиту при Совете директоров ПАО «РусГидро» методики, предусматривающей определение соответствия текущего состояния элементов системы внутреннего контроля и системы управления рисками критериям целевого состояния, установленным методикой<sup>1</sup>.

По результатам оценки сформирован отчет о функционировании КСВКиУР, утвержденный решением Совета директоров от 21.06.2017. Советом директоров Общества отмечена положительная динамика развития системы внутреннего контроля и управления рисками относительно уровня на начало 2016 года, а также определено, что система внутреннего контроля и система управления рисками характеризуются «умеренным» уровнем развития – состояние элементов обеих систем в целом соответствует целевому состоянию, установленному методикой оценки эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками, согласованной Комитетом по аудиту Общества при Совете директоров.



Подробнее об этапах и методах управления рисками читайте на сайте Компании: <http://www.rushydro.ru>

## Корпоративные документы

Основным документом, определяющим цели, задачи и принципы функционирования корпоративной системы управления рисками ПАО «РусГидро», является Политика в области внутреннего контроля и управления рисками.



Политика в области внутреннего контроля и управления рисками размещена на сайте Компании: <http://www.rushydro.ru>



## Совершенствование системы внутреннего контроля и управления рисками

В рамках совершенствования корпоративной системы внутреннего контроля и управления рисками в 2017 году реализованы следующие мероприятия.

### Корпоративный уровень

- Советом директоров утвержден Отчет о функционировании корпоративной системы внутреннего контроля и управления рисками Общества.
- Правлением ПАО «РусГидро» утвержден План управления стратегическими рисками Группы РусГидро на 2017-2018 годы. В плане актуализированы:
  - реестр стратегических рисков Группы РусГидро;
  - система индикаторов реализации стратегических рисков Группы РусГидро;
  - перечень мероприятий по управлению стратегическими рисками Группы РусГидро.

По итогам 2017 года Правлением Общества утвержден Отчет о выполнении Плана мероприятий по управлению стратегическими рисками Группы РусГидро за 2017 год.

<sup>1</sup> В отчетном году рекомендации по усовершенствованию КСВКиУР Советом директоров ПАО «РусГидро» не давались.

## Документы, регламентирующие вопросы деятельности системы управления рисками и внутреннего контроля

Производственные риски	Инвестиционные риски	Рыночные (сбытовые) риски	Риски слияний и поглощений
Положение о процессе формирования производственных программ	Положение о процессе управления инвестициями в форме капитальных вложений	Положение о политике ПАО «РусГидро» в области сбытовой деятельности в отношении действующих объектов генерации в ценовых зонах оптового рынка электроэнергии и мощности	Положение о планировании, предварительном согласовании, сопровождении и реализации стратегических и иных существенных сделок
Рекомендации Аналитического центра (в составе годового отчета Аналитического центра)	Методика по оценке рисков проектов по показателю рентабельности с учетом рисков (RORAC)	Методика определения минимальных (максимальных) индексов на электроэнергию на оптовом рынке электроэнергии и мощности	Реестры и планы управления рисками рассматриваемых стратегических сделок в составе утверждаемых Правлением паспортов стратегических сделок
Положение о системе управления проектами ТПИР	Ежеквартальные отчеты субъектов инвестиций перед Правлением об управлении рисками проектов	Методика оценки внутреннего рейтингования контрагентов, рейтингов контрагентов Компании на оптовом рынке электроэнергии и мощности, откалиброванных по шкале Moody's с установкой лимита на кредитный рейтинг портфеля договоров	
Методология оценки риска производственных активов и эффекта от вариантов модернизации оборудования на основе метода реальных опционов и расчета VaR с учетом оценки репутационных последствий отказов оборудования	Типовой перечень рисков реализации инвестиционных проектов в составе Положения о процессе управления инвестициями в форме капитальных вложений		
Комплекс стандартов производственной деятельности организации в части управления рисками отдельных этапов жизненного цикла производственных активов	Реестры рисков, планы мероприятий по управлению рисками и ежемесячные отчеты об исполнении плана мероприятий инвестиционных проектов		



Подробнее о регламентирующих документах читайте на сайте Компании:  
<http://www.rushydro.ru>

- Значительно расширен контур управления рисками Группы РусГидро: утверждены политики по внутреннему контролю и управлению рисками в 18 обществах Группы РусГидро, в том числе в 14 компаниях, осуществляющих деятельность на территории Дальнего Востока.
- В 30 ключевых обществах, подконтрольных ПАО «РусГидро», утверждены планы управления рисками на 2017–2018 годы, в том числе в 15 обществах, осуществляющих деятельность на территории Дальнего Востока.
- В целях синхронизации процессов стратегического управления и управления рисками разработана и утверждена новая редакция локального нормативного акта, регламентирующего процедуру разработки и утверждения плана управления стратегическими рисками, а также формирования отчетности об исполнении указанного плана.

## Бизнес- и операционный уровень

- Филиалы и подконтрольные организации ПАО «РусГидро» оценены и приоритизированы по уровню риска и статусу внедрения процедур управления рисками с целью формирования риск-ориентированного плана контрольных мероприятий внутреннего аудита ПАО «РусГидро» на 2018 год.
- Проведено обследование системы внутреннего контроля бизнес-процесса «Управление имуществом» и бизнес-процесса «Взаимодействие АО «РГС» с компаниями Группы РусГидро в рамках осуществления закупочной деятельности».
- Разработан проект методики оценки рисков информационной безопасности Общества. Апробация методики запланирована на 2018 год.
- На регулярной основе проводится мониторинг реализации мероприятий по совершенствованию системы внутреннего контроля ключевых бизнес-процессов ПАО «РусГидро».