

Реестр стратегических рисков Группы РусГидро

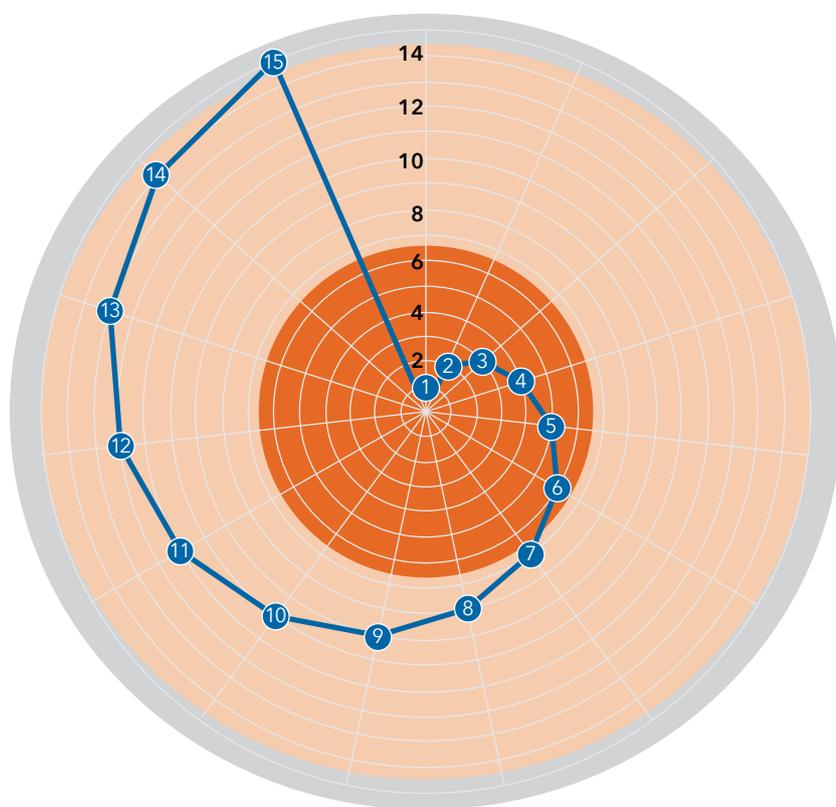
В Компании ежегодно формируется Реестр стратегических рисков Группы РусГидро с определением владельцев рисков. Реестр применяется как в целях раскрытия информации о рисках для акционеров, рейтинговых агентств, аудитора и других заинтересованных сторон, так и с целью дальнейшей разработки и контроля реализации мероприятий по оптимизации рисков в рамках реализации Стратегии Группы РусГидро.

Приоритетность рисков и возможностей определяется на базе их влияния на ключевые финансовые, экологические и социальные аспекты деятельности с учетом установленных стратегических целей, приоритетов развития и миссии Компании. [103-2], [103-3]

Актуальный реестр стратегических рисков Группы РусГидро сформирован менеджментом Компании и утвержден Правлением Компании в 2017 году.

На диаграмме представлен радар стратегических рисков Группы РусГидро с учетом их ранжирования по вероятности реализации и влияния на бизнес в соответствии с реестром стратегических рисков Группы РусГидро. [102-15]

Радар стратегических рисков Группы РусГидро на 2017-2018 годы



Критические риски

Существенные риски

Менее приоритетные риски

- 1 Срыв сроков ввода новых мощностей
- 2 Удорожание проектов капитального строительства
- 3 Снижение выручки от продажи электроэнергии и мощности относительно бизнес-плана
- 4 Неблагоприятные изменения/нарушения законодательства (правовые риски)
- 5 Техногенные аварии и несчастные случаи на производственных объектах
- 6 Дефицит средств, в том числе получаемых из внешних источников (финансовые риски)
- 7 Риск неисполнения/снижения эффективности от производственных программ

- 8 Недостижение целевых показателей инжиниринговыми компаниями
- 9 Терроризм
- 10 Недостатки и ошибки системы управления
- 11 Репутационные риски
- 12 Ущерб от результатов природных катаклизмов и техногенных аварий не на объектах Группы Русгидро
- 13 Коррупционный риск
- 14 Рост дебиторской задолженности за поставку электроэнергии, мощности и тепла
- 15 Неэффективность интеграции компаний, присоединенных к РусГидро

Управление стратегическими рисками Группы РусГидро в разрезе экономических, экологических и социальных аспектов устойчивого развития

Приоритетность риска ¹	Риск ²	Влияние на КПЭ ДПР Группы РусГидро	Заинтересованные стороны	Ключевые мероприятия по управлению рисками
Экономический аспект				
1	Срыв сроков ввода новых мощностей (критический риск)	Прямое Выполнение графиков ввода мощностей и плана по финансированию и освоению, % Рентабельность акционерного капитала (ROE), % Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA ³), млн руб. Косвенное Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %	Акционеры и инвесторы Работники Федеральные органы власти Региональные органы власти и органы местного самоуправления Поставщики и подрядчики	Систематизация данных по проектируемым объектам: ■ разработка корпоративной системы управления проектами с целью систематизации данных по существующим и проектируемым объектам. Развитие внутренней экспертизы проектной и рабочей документации: ■ повышение эффективности работы проектных институтов и закупочной деятельности, направленных на усиление роли собственных проектных институтов по проведению внутренней экспертизы проектной и рабочей документации; ■ регламентация деятельности по проведению внутренней экспертизы проектной документации. Контроль за качеством, сроками и стоимостью работ: ■ ведение перечня недобросовестных проектировщиков, участие в выборе субпроектировщиков; ■ ведение реестра фактов нарушений контрагентами сроков исполнения договорных обязательств по договорам на реализацию программы нового строительства и проектам ТПиР; ■ оптимизация системы страхования и закупок в части строительно-монтажной деятельности (снижение риска удорожания проекта вследствие повреждения/гибели объекта в результате недостатков проектирования и строительства и воздействия внешней среды); ■ разработка нормативных документов по производству отдельных видов работ, внедрение системы допуска персонала к выполнению таких работ с возможностью персонального отстранения от реализации последующих проектов при допущении существенных нарушений; ■ развитие системы контроля качества поставляемого оборудования (включая процесс его производства и отгрузки/поставки); ■ мониторинг за ходом выполнения работ по созданию сетевой инфраструктуры; ■ использование Системы мониторинга и контроля за сроками и стоимостью объектов нового строительства на базе SAP Информационная система управления капитальным строительством. В материалах к рассмотрению инвестиционной программы на 2018–2023 годы проведена оценка рентабельности инвестиционных проектов капитального строительства с учетом рисков; ■ ужесточение требований, предъявляемых к соблюдению контрагентами условий договоров; ■ ведение претензионно-исковой работы
2	Удорожание проектов капитального строительства (критический риск)	Прямое Рентабельность акционерного капитала (ROE), % Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA), млн руб. Косвенное Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %	Акционеры и инвесторы Работники Федеральные органы власти Региональные органы власти и органы местного самоуправления Поставщики и подрядчики	■ Совершенствование методики и автоматизация процессов формирования сценариев водности ■ Участие в согласовании Правил использования водных ресурсов (ПИВР) в межведомственных рабочих группах по установлению режимов работы гидроузлов ■ Реализация Программы комплексной модернизации ■ Подготовка предложений по внесению изменений в нормативные правовые акты в сфере электроэнергетики. Взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти и Ассоциацией «НП Совет рынка» ■ Повышение прозрачности бизнес-процесса коммерческой диспетчеризации
3	Снижение выручки от продажи электроэнергии и мощности относительно бизнес-плана (критический риск)	Прямое Рентабельность акционерного капитала (ROE), % Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA), млн руб. Косвенное Свободный денежный поток (FCF) Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %	Акционеры и инвесторы Работники Поставщики и подрядчики	

¹ № риска в реестре / на радаре стратегических рисков.

² Указанные риски в 2017 году реализованы не были.

³ Далее в этом разделе под показателем EBITDA понимается показатель, применяемый в расчетах КПЭ.

Приоритетность риска ¹	Риск ²	Влияние на КПЭ ДПР Группы РусГидро	Заинтересованные стороны	Ключевые мероприятия по управлению рисками
6	Дефицит средств, в том числе получаемых из внешних источников (финансовые риски) (существенный риск)	Прямое Выполнение графиков ввода мощностей и плана по финансированию и освоению, % Косвенное Рентабельность акционерного капитала (ROE), % Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (ЕБИТДА), млн руб. Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %	Акционеры и инвесторы Федеральные органы власти Поставщики и подрядчики	<ul style="list-style-type: none"> ■ Поддержание в наличии достаточного количества денежных средств и доступность финансовых ресурсов посредством обеспечения кредитных линий ■ Реализация сбалансированной модели финансирования оборотного капитала за счет использования краткосрочных и долгосрочных источников ■ Контроль соблюдения кредитных соглашений для недопущения нарушения финансовых ковенант Компании ■ Размещение временно свободных средств в краткосрочные финансовые инструменты (банковские депозиты) ■ Заключение договоров с контрагентами на «типовых финансовых условиях» ■ Внедрение методики управления процентными и валютными рисками с учетом кредитной политики ПАО «РусГидро» ■ Работа по подготовке зон затопления водохранилищ строящихся гидростанций за счет средств федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации ■ Взаимодействие с региональными и федеральными органами исполнительной власти, в области регулирования тарифов, направленное на сокращение тарифного дефицита на территории Дальнего Востока ■ Оптимизация затрат (в соответствии с ППС) ■ Реализация мероприятий по продаже непрофильных активов ■ В целях снижения долговой нагрузки Группы РусГидро проведена дополнительная эмиссия акций и заключена сделка по приобретению Банк ВТБ (ПАО) 55 млрд акций Компании ■ В рамках утвержденной методики управления валютными и процентными рисками Компании ежегодно проводятся расчеты рисков колебаний валютных курсов и процентных ставок с целью оценки и формирования резерва на валютные и процентные риски в бюджете Компании
7	Риск неисполнения/снижения эффективности производственных программ (существенный риск)	Прямое Недопущение более предельного числа аварий Рентабельность акционерного капитала (ROE), % Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (ЕБИТДА), млн руб. Выполнение графиков ввода мощностей и плана по финансированию и освоению, % Косвенное Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %	Акционеры и инвесторы Работники Поставщики и подрядчики	<ul style="list-style-type: none"> ■ Оперативное проведение претензионно-исковой работы по фактам выявления низкого качества ремонтов, некачественного оборудования, нарушения сроков поставок ■ Использование рекомендаций Аналитического центра при формировании производственных программ ■ Мониторинг данных о финансовом состоянии поставщиков и подрядчиков для предупреждения риска банкротства контрагента ■ Оптимизация процесса согласования договоров, внесение изменений в локальные нормативные акты Компании по договорной деятельности ■ Контроль реализации проектов технического перевооружения и реконструкции в соответствии со стандартами организации
8	Недостижение целевых показателей инжиниринговыми компаниями (проектные, институты - ПО) (существенный риск)	Прямое Интегральный инновационный КПЭ Рентабельность акционерного капитала (ROE), % Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (ЕБИТДА), млн руб. Косвенное Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %	Акционеры и инвесторы Поставщики и подрядчики	<ul style="list-style-type: none"> ■ Создание единого проектного комплекса ПАО «РусГидро» путем реорганизации проектных ПО ■ Реализация программы по развитию инжиниринговых ПО ■ Проведение в ремонтных и проектных ПО программ по международному обмену опытом ■ Повышение квалификации персонала и подготовка научных кадров ■ Разработка типовых ведомостей объемов работ по ремонту оборудования и гидротехнических сооружений; ■ Создание и ведение базы данных передовых и инновационных технологий ■ Минимизация рисков неэффективного управления непрофильной деятельностью посредством ее консолидации в специализированных сервисных ПО

Приоритетность риска ¹	Риск ²	Влияние на КПЭ ДПР Группы РусГидро	Заинтересованные стороны	Ключевые мероприятия по управлению рисками
9	Терроризм (существенный риск)	<p>Прямое</p> <p>Недопущение более предельного числа аварий</p> <p>Выполнение графиков ввода мощностей и плана по финансированию и освоению, %</p> <p>Рентабельность акционерного капитала (ROE), %</p> <p>Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA), млн руб.</p> <p>Косвенное</p> <p>Снижение операционных расходов (затрат)</p> <p>Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %</p>	<p>Акционеры и инвесторы</p> <p>Работники</p> <p>Поставщики и подрядчики</p> <p>Федеральные органы власти</p> <p>Региональные органы власти и органы местного самоуправления</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Обеспечение вооруженной охраны объектов силами подразделений вневедомственной охраны Росгвардии, ФГУП «Охрана» Росгвардии и ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго России ■ Разработка и поддержание в актуальном состоянии планов взаимодействия с правоохранительными органами по защите объектов Компании при совершении или угрозе совершения террористического акта ■ Обеспечение на территории объектов Компании пропускного и внутриобъектового режимов ■ Проведение совместно с правоохранительными органами мероприятий по выявлению, предупреждению и пресечению актов незаконного вмешательства в деятельность объектов Компании ■ Проведение оценки наиболее вероятных угроз и разработка планов ликвидации последствий совместно с территориальными органами МЧС России в субъектах Российской Федерации по месту нахождения объектов Компании ■ Оснащение объектов инженерно-техническими средствами охраны ■ Организация и контроль за режимом доступа к информации о составе и состоянии инженерно-технических средств охраны ■ Страхование имущества Компании по риску «Терроризм и диверсия» ■ Увеличение доли оборудования, сертифицированного Федеральной службой по техническому и экспортному контролю России, и оборудования отечественного производства ■ Проведение аудита информационно-технической безопасности ■ Организация и контроль за режимом доступа к программно-аппаратным средствам систем управления и информационным системам ■ Организация защиты удаленного доступа к корпоративным информационным системам Общества и проведение работ по обеспечению информационной безопасности виртуальных средств, мобильных и облачных сервисов
10	Недостатки и ошибки системы управления (существенный риск)	<p>Прямое</p> <p>Выполнение графиков ввода мощностей и плана по финансированию и освоению, %</p> <p>Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства</p> <p>Косвенное</p> <p>Рентабельность акционерного капитала (ROE), %</p> <p>Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA), млн руб.</p> <p>Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %</p>	<p>Акционеры и инвесторы</p> <p>Работники</p> <p>Поставщики и подрядчики</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Контроль исполнения директив федеральных органов исполнительной власти ■ Мониторинг, анализ и контроль процедур документооборота ■ Организация страхования гражданской ответственности членов органов управления и должностных лиц Общества перед третьими лицами и Обществом ■ Использование автоматизированной системы управления закупочной деятельностью на базе SAP ■ Координация и контроль работ по регламентации деятельности структурных подразделений и должностных лиц ■ Реализация ИТ-стратегии Общества ■ Организация сопровождения информационных систем Общества ■ Совершенствование системы регламентации деятельности и управления бизнес-процессами <p>ПАО «РусГидро» осуществляет внедрение корпоративных стандартов управления во вновь приобретенные или создаваемые ПО, а также внедрение систем управления организационными проектами, грейдинга³ работников, аттестации управленческого персонала и выполнения индивидуальных планов развития работников.</p>
14	Рост дебиторской задолженности за поставку электроэнергии, мощности и тепла (существенный риск)	<p>Прямое</p> <p>Рентабельность акционерного капитала (ROE), %</p> <p>Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA), млн руб.</p> <p>Косвенное</p> <p>Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %</p>	<p>Акционеры и инвесторы</p> <p>Федеральные органы власти</p> <p>Поставщики и подрядчики</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Претензионно-исковая работа, проведение расчетов вне уполномоченной кредитной организации на ОРЭМ в соответствии с договором о присоединении к торговой системе оптового рынка

¹ № риска в реестре / на радаре стратегических рисков.

² Указанные риски в 2017 году реализованы не были.

³ Построение системы должностных уровней с учетом проведенной оценки должностей, стратегии и корпоративной культуры Компании.

Приоритетность риска ¹	Риск ²	Влияние на КПЭ ДПР Группы РусГидро	Заинтересованные стороны	Ключевые мероприятия по управлению рисками
Экологический аспект				
4	Неблагоприятные изменения/ нарушения законодательства (правовые риски) (критический риск)	Прямое Рентабельность акционерного капитала (ROE), % Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA), млн руб. Снижение операционных расходов (затрат) Косвенное Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %	Акционеры и инвесторы Потребители Работники Профсоюзы Федеральные органы власти Региональные органы власти и органы местного самоуправления Местные сообщества Экологические организации СМИ Поставщики и подрядчики	<ul style="list-style-type: none"> ■ Постоянный мониторинг инициируемых и рассматриваемых изменений в законодательстве, которые в перспективе могут оказать влияние на деятельность Группы ■ Мониторинг и пересмотр действующих стандартов и нормативных документов в сфере технического регулирования ■ Участие представителей ПАО «РусГидро» в значимых мероприятиях по изменению законодательства, проводимых органами законодательной, исполнительной и судебной власти, общественными объединениями, профессиональными юридическими объединениями и ассоциациями; ■ Регулярное проведение экологических аудитов и выполнение полученных рекомендаций ■ Участие в деятельности рабочих групп Минэнерго России по вопросам технического регулирования, ведение претензионно-исковой работы
5	Техногенные аварии и несчастные случаи на производственных объектах (критический риск)	Прямое Недопущение более предельного числа аварий Косвенное Рентабельность акционерного капитала (ROE), % Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA), млн руб. Снижение операционных расходов (затрат) Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %	Акционеры и инвесторы Потребители Работники Профсоюзы Федеральные органы власти Региональные органы власти и органы местного самоуправления Местные сообщества Экологические организации Профессиональные сообщества и вузы СМИ Поставщики и подрядчики Некоммерческие организации	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ведение в полном объеме ремонтных работ и реализация Программы технического перевооружения и реконструкции ■ Развитие системы контроля качества поставляемого оборудования, включая процесс его производства и отгрузки/поставки, осуществления строительно-монтажных и пусконаладочных работ, а также повышение уровня договорной ответственности поставщиков/подрядчиков при изготовлении и поставке оборудования и материалов ■ Ведение претензионно-исковой работы в отношении недобросовестных подрядчиков/поставщиков ■ Выполнение рекомендаций, выявленных в ходе проведения сюрвейерских обследований объектов ПАО «РусГидро» ■ Усиление контроля подрядных/субподрядных организаций на производственных площадках в части снижения травматизма, пожаров, неэтичного поведения, хищений ■ Разработка нормативно-технических документов, направленных на повышение качества процессов проектирования и управления строительством ■ Внедрение современных методов диагностики оборудования без остановки, современных технологий управления производственными активами, включая необходимые информационные технологии ■ Проведение технического освидетельствования технических устройств опасных производственных объектов, экспертизы промышленной безопасности технических устройств опасных производственных объектов, зданий и сооружений, на которых эксплуатируются опасные производственные объекты ■ Развитие системы управления жизненным циклом оборудования действующих гидроэлектростанций; ■ Контроль должностными лицами выполнения регламентов, инструкций и т. п. при выполнении работ по эксплуатации, обслуживанию и др. ■ В целях минимизации ошибок на этапе проектирования объектов организован анализ проектной документации специалистами заказчика, осуществляется подготовка и обучение персонала генерального проектировщика

Приоритетность риска ¹	Риск ²	Влияние на КПЭ ДПР Группы РусГидро	Заинтересованные стороны	Ключевые мероприятия по управлению рисками
12	Ущерб в результате природных катаклизмов и техногенных аварий не на объектах Компании (существенный риск)	<p>Прямое</p> <p>Недопущение более предельного числа аварий</p> <p>Выполнение графиков ввода мощностей и плана по финансированию и освоению, %</p> <p>Рентабельность акционерного капитала (ROE), %</p> <p>Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA), млн руб.</p> <p>Косвенное</p> <p>Снижение операционных расходов (затрат)</p> <p>Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %</p>	<p>Акционеры и инвесторы</p> <p>Потребители</p> <p>Работники</p> <p>Федеральные органы власти</p> <p>Региональные органы власти и органы местного самоуправления</p> <p>Экологические организации</p> <p>Некоммерческие организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Модернизация в соответствии с современными требованиями централизованной системной противоаварийной автоматики ■ Реализация мероприятий по организации гражданской обороны, предупреждению чрезвычайных ситуаций ■ Исследование и разработка методов дистанционного мониторинга состояния сооружений и режимов работы гидроэлектростанций ■ Соблюдение законодательства Российской Федерации в области промышленной безопасности и использование функционирующей на его основе системы производственного контроля ■ Страхование имущества Компании
Социальный аспект				
11	Репутационные риски (существенный риск)	<p>Прямое</p> <p>Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %</p> <p>Косвенное</p> <p>Рентабельность акционерного капитала (ROE), %</p> <p>Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA), млн руб.</p>	<p>Акционеры и инвесторы</p> <p>Потребители</p> <p>Работники</p> <p>Профсоюзы</p> <p>Федеральные органы власти</p> <p>Региональные органы власти и органы местного самоуправления</p> <p>Местные сообщества</p> <p>Экологические организации</p> <p>Профессиональные сообщества и вузы</p> <p>СМИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Соблюдение Регламента осуществления информационной деятельности, Регламента участия в публичных мероприятиях, Регламента раскрытия информации ■ Организация взаимодействия со стейкхолдерами по основным направлениям деятельности Компании, в том числе через организацию совместных публичных мероприятий ■ Подготовка на регулярной основе пресс-релизов с официальной позицией Компании по вопросам деятельности; ■ Проведение пресс-туров и специальных мероприятий для СМИ
13	Коррупционный риск (существенный риск)	<p>Косвенное</p> <p>Рентабельность акционерного капитала (ROE), %</p> <p>Прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и амортизации (EBITDA), млн руб.</p> <p>Рентабельность инвестиций акционеров (TSR), %</p>	<p>Акционеры и инвесторы</p> <p>Потребители</p> <p>Работники</p> <p>Профсоюзы</p> <p>СМИ</p> <p>Поставщики и подрядчики</p> <p>Некоммерческие организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Реализация процедур, направленных на недопущение у сотрудников конфликта интересов ■ Мониторинг сведений о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера должностных лиц, занимающих должности, подверженные коррупционным рискам ■ Экспертиза закупочной документации ■ Проверка контрагентов на предмет наличия конфликта интересов ■ Организация работы Линии доверия. Проверка поступающих обращений о фактах противоправных действий ■ Проведение служебных расследований, связанных с фактами противоправной деятельности работников. Разработка и принятие мер по устранению выявленных нарушений/недостатков

¹ № риска в реестре / на радаре стратегических рисков.

² Указанные риски в 2017 году реализованы не были.