

Приложение 26. Управление стратегическими рисками в 2021 году

[102-33]

↑ увеличение риска

→ без изменений

↓ снижение риска

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ¹¹⁹	Ожидаемая динамика риска ¹²⁰	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Риск невыполнения основных параметров инвестиционной программы	Блок капитального строительства и проектного инжиниринга, Член правления – первый заместитель Генерального директора	→	↑	Отсутствие разработанной проектно-сметной документации в запланированные сроки Ошибки проектной организации Изменение проектных решений в ходе строительства Отсутствие механизмов и источников финансирования проектов Низкое качество оборудования/материалов, в том числе несоответствие техническим параметрам объекта Нарушение технологии производства работ Нарушение сроков поставки оборудования/материалов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экспертизы проектной и рабочей документации. 2. Контроль за качеством, сроками и стоимостью проводимых работ. 3. Работа с органами исполнительной власти по принятию нормативных правовых актов и решений, обеспечивающих механизмы и источники финансирования проектов. 4. Страхование в части строительного-монтажной деятельности

¹¹⁹ Динамика стратегического риска по отношению к прошлым периодам (мониторинг за 2021 год) отражена на основании единых показателей, которые формализуют оценку факта реализации/не реализации стратегических рисков на уровне Группы РусГидро (протокол Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «РусГидро» от 23.08.21 № 177/2).

¹²⁰ Ожидаемая динамика стратегического риска отражена на основании сравнения итоговых оценок рисков между утвержденным реестром стратегических рисков Группы РусГидро на 2021 год (протокол Комитета по аудиту при Совете директоров от 22.12.2020 № 164/2) и утвержденным реестром стратегических рисков Группы РусГидро на 2022 год (протокол Комитета по аудиту при Совете директоров от 23.11.2021 № 181/1) с учетом внешних риск-факторов, возникших в феврале-марте 2022 года.

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ¹¹⁹	Ожидаемая динамика риска ¹²⁰	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
				Нарушение условий договора контрагентом Срыв сроков выдачи комплектов чертежей	
Риск нарушения промышленной безопасности	Блок производственной деятельности, Заместитель Генерального директора – главный инженер	↑	→	<p>Ошибки, допущенные при проектировании объектов и/или строительстве</p> <p>Низкое качество оборудования, материалов и ремонтных работ</p> <p>Ухудшение параметров технического состояния оборудования, зданий, сооружений</p> <p>Ошибки в оценке параметров технического состояния сооружений и оборудования/выборе технического воздействия</p> <p>Несоблюдение требований нормативных правовых актов, локальных нормативных актов, инструкций</p> <p>Сбой в работе технологических систем ВУ АСУ ТП, программного обеспечения</p> <p>Недостатки системы физической защиты объектов ТЭК</p> <p>Несоблюдение техники безопасности, локальных нормативных актов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализация в полном объеме производственной программы Общества. 2. Контроль качества поставляемого оборудования. 3. Контроль соблюдения работниками Общества и подрядных организаций требований промышленной безопасности. 4. Страхование производственных объектов. 5. Использование современных методов диагностики оборудования. 6. Внедрение на станциях комплексной системы защиты объектов ТЭК. 7. Инспектирование строительного контроля. 8. Формирование оперативных штабов Общества с целью оперативного управления в условиях COVID-19
Риск негативного воздействия окружающей среды на производственную деятельность	Блок производственной деятельности, Заместитель Генерального директора – главный инженер	→	↑	Неблагоприятные природные воздействия, в том числе сели, наводнения, паводки, землетрясения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернизация централизованной системной противоаварийной автоматики. 2. Реализация мероприятий по организации гражданской обороны, предупреждению чрезвычайных ситуаций.

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ¹¹⁹	Ожидаемая динамика риска ¹²⁰	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
					<ol style="list-style-type: none"> 3. Исследование и разработка методов дистанционного мониторинга состояния сооружений и режимов работы ГЭС. 4. Контроль соблюдения законодательства Российской Федерации в области промышленной безопасности. 5. Страхование имущества компаний Группы РусГидро. 6. Формирование аварийного запаса оборудования
Риск снижения показателя EBITDA	<ul style="list-style-type: none"> • Блок производственной деятельности, Заместитель Генерального директора – главный инженер • Блок продаж, экономического планирования и инвестиций, первый заместитель Генерального директора • Блок стратегии, инноваций и 	→	↑	<p>Внешние факторы, влияющие на показатель выработки</p> <p>Несвоевременный ввод мощностей в эксплуатацию</p> <p>Снижение нерегулируемой цены продажи электроэнергии на оптовом рынке</p> <p>Ограничение роста тарифов сценарными условиями МЭР России, ограничение бюджета региона</p> <p>Неполучение субсидий на компенсацию недополученных доходов в связи с доведением цен на электрическую энергию до базовых уровней цен на электрическую энергию</p> <p>Снижение объема проданной электроэнергии энергосбытовыми компаниями Группы РусГидро на розничных рынках</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заключение договора с Гидрометцентром России на оказание услуг по обеспечению гидрометеорологической информацией. 2. Участие в межведомственных рабочих группах по установлению режимов работы гидроузлов. 3. Разработка сценария снижения цен на электроэнергию на ОРЭМ. 4. Взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти и Ассоциацией «НП Совет рынка» в области регулирования тарифов и ценообразования. 5. Организация заседаний Центральной топливной комиссии.

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ¹¹⁹	Ожидаемая динамика риска ¹²⁰	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	<p>перспективного развития Член Правления, первый заместитель Генерального директора</p> <ul style="list-style-type: none"> Блок закупок, административно-хозяйственного обеспечения и информационных технологий, заместитель генерального директора - руководитель Аппарата Председателя Правления 			<p>Увеличение рыночной стоимости топлива выше плановых показателей и (или) превышение фактического расхода топлива над плановым в связи с повышением нагрузки ТЭС</p> <p>Увеличение стоимости товаров, работ, услуг</p>	<p>6. Использование рамочных соглашений для покрытия сверхбалансовой потребности в топливе.</p> <p>7. Управление логистическими потоками доставки топлива</p>
Риск неэффективного управления ресурсами	Блок финансов и корпоративного управления, первый заместитель Генерального директора по финансам и корпоративному управлению	→	→	<p>Несоответствие требованиям законодательства (комплаенс)</p> <p>Недостатки и ошибки системы управления</p> <p>Недостатки внедрения ИТ-технологий, в том числе сбои в работе ИТ-инфраструктуры из-за массового перехода персонала на удаленный режим</p>	<p>1. Подготовка предложений по внесению изменений в нормативные правовые акты в сфере электро-, теплоэнергетики.</p> <p>2. Постоянный мониторинг инициируемых и рассматриваемых изменений в законодательстве, пересмотр действующих стандартов и нормативных</p>

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ¹¹⁹	Ожидаемая динамика риска ¹²⁰	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
				Низкая скорость согласования и принятия управленческих решений на различных уровнях, в том числе при проведении закупочных процедур	<p>документов в сфере технического регулирования.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Участие представителей Общества в значимых мероприятиях по изменению законодательства, в деятельности рабочих групп Минэнерго России по вопросам технического регулирования. 4. Ведение претензионно-исковой работы в части защиты интересов Общества. 5. Страхование гражданской ответственности членов органов управления и должностных лиц Общества перед третьими лицами и Обществом. 6. Оптимизация бизнес-процессов Общества на постоянной основе. 7. Реализация ИТ-стратегии и дорожной карты Общества и цифровой стратегии. 8. Контроль за деятельностью организаций, входящих в Группу РусГидро. 9. Структуризация активов организаций, входящих в Группу РусГидро. 10. Совершенствование закупочной деятельности на постоянной основе
Риск неблагоприятных финансовых изменений	Блок финансов и корпоративного управления, первый заместитель Генерального директора по	→	↑	<p>Увеличение расходов и/или уменьшение доходов РусГидро в связи с негативным изменением валютных курсов</p> <p>Увеличение процентных расходов вследствие повышения рыночных процентных ставок</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль открытой валютной позиции, создание резерва при формировании бюджета. 2. Заключение сделок хеджирования.

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ¹¹⁹	Ожидаемая динамика риска ¹²⁰	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
	финансам и корпоративному управлению			<p>Неполучение или несвоевременное получение запланированных денежных потоков</p> <p>Превышение денежных потоков (платежей) относительно плановых за счет роста цен</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Диверсификация кредитного портфеля посредством привлечения кредитов по фиксированным и, при необходимости, плавающим процентным ставкам. 4. Взаимодействие с ФОИВ. 5. Контроль фактических и плановых показателей кредитоспособности и уровня долговой нагрузки на постоянной основе в Обществе и ПО. 6. Мониторинг данных о финансовом состоянии поставщиков и подрядчиков. 7. Планирование платежей по расчетам с контрагентами. 8. Подготовка и направление обращений в адрес органов исполнительной власти субъектов РФ, подготовка соглашений о реструктуризации задолженности. 9. Претензионно-исковая работа в отношении недобросовестных потребителей. 10. Оценка объемов недополученных субсидий, выяснение причин задержки их перечисления. 11. Поддержание в наличии достаточного количества денежных средств и доступность финансовых ресурсов. 12. Реализация сбалансированной модели финансирования оборотного капитала. 13. Контроль соблюдения кредитных соглашений

Наименование риска	Владелец риска [ЭС]	Динамика риска по отношению к прошлым периодам ¹¹⁹	Ожидаемая динамика риска ¹²⁰	Ключевые риск-факторы	Практика управления риском
Репутационные риски	Блок правового управления и имущественных отношений (в части PR и GR)	→	→	<p>Распространение некорректной и заведомо ложной информации о Группе РусГидро в публичном поле</p> <p>Распространение негативной (компрометирующей) информации о Группе РусГидро в публичном поле</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль исполнения Регламента осуществления информационной деятельности, Регламента участия в публичных мероприятиях, Регламента раскрытия информации. 2. Организация взаимодействия со стейкхолдерами по основным направлениям деятельности Компании
Коррупционный риск	Департамент безопасности	→	→	<p>Использование служебного положения в личных целях</p> <p>Несанкционированный доступ и разглашение конфиденциальной информации Группы РусГидро</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль соблюдения Антикоррупционной политики и Кодекса корпоративной этики. 2. Реализация процедур, направленных на недопущение у работников конфликта интересов. 3. Мониторинг сведений о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера должностных лиц, занимающих должности, подверженные коррупционным рискам. 4. Работа Линии доверия. 5. Проведение служебных расследований, связанных с фактами противоправной деятельности работников