



## Управление рисками

Управление рисками — это процесс, осуществляемый на всех уровнях управления Общества и направленный на выявление, управление и контроль событий, которые могут негативно влиять на достижение целей Компании. Система управления рисками — совокупность процессов, методик, информационных систем, направленных на достижение целей и задач управления рисками.

**Основополагающими документами, регулирующим систему управления рисками ОАО «МРСК Центра», являются:**

- Кодекс корпоративного управления (протокол Совета директоров ОАО «МРСК Центра» от 18.10.2006 г. № 009/06). Документ размещен на корпоративном сайте Компании по адресу: <http://www.mrsk-1.ru/docs/koduprav.pdf>;
- Положение о Комитете по аудиту Совета директоров (протокол Совета директоров от 02.06.2010 г. № 12/10). Документ размещен на корпоративном сайте Компании по адресу: <http://www.mrsk-1.ru/docs/Appendix9.doc>;
- Политика управления рисками (протокол Совета директоров от 15.06.2010 г. № 13/10). Документ размещен на корпоративном сайте Компании по адресу: <http://www.mrsk-1.ru/docs/Regulition6.doc>.

Политикой управления рисками ОАО «МРСК Центра» определены основные принципы организации, реализации и контроля процессов управления рисками в Компании, а также первоочередные действия по выстраиванию системы управления рисками.

**Политика управления рисками охватывает следующие области:**

- Стратегия управления рисками
- Основные процессы управления рисками:
  - идентификация и оценка рисков;
  - разработка и выполнение мероприятий по управлению рисками;
  - мониторинг рисков.
- Архитектура системы управления рисками:
  - уровни управления рисками;
  - организационная структура подразделений управления рисками;
  - роли и ответственность участников Системы управления рисками;
  - информационное обеспечение системы управления рисками.
- Отчетность по рискам:
  - нормативные документы и стандарты;
  - коммуникации, протоколы и отчеты;
  - оценка эффективности управления рисками.

**Распределение функционала и ответственности между участниками системы управления рисками на различных уровнях управления Общества определено следующим образом:**

- **Комитет по аудиту при Совете директоров:**
  - надзор за эффективностью управления рисками.
- **Генеральный директор (Правление) Общества:**
  - организация эффективного управления рисками
  - утверждение бюджетов на мероприятия.
  - утверждение реестра рисков.
- **Подразделения Общества:**
  - выявление и оценка рисков.
  - разработка и исполнение мероприятий по минимизации рисков.
  - своевременная передача информации о рисках и мероприятиях в подразделение, ответственное за организацию процесса управления рисками.
  - фиксация и передача информации о реализовавшихся рисках.
- **Подразделение, ответственное за организацию процесса управления рисками:**
  - координация процессов управления рисками.
  - обучение и консультирование по методологии процессов управления рисками.
  - поддержка и развитие методологической и нормативной базы системы управления рисками.
  - информационное обеспечение коллегиальных органов, принимающих решения по рискам.

- обеспечение всех заинтересованных сторон информацией о рисках.

В рамках построения системы управления рисками в Обществе проведена идентификация, классификация и первичная оценка рисков, оказывающих влияние на деятельность Общества.

Выделено нескольких групп рисков, классифицированных по категориям, представленным в таблице ниже.

Риски	Описание рисков	Мероприятия по минимизации последствий рисков
<b>Стратегические</b>		
<p>Риски, связанные с политической и экономической ситуацией в стране и регионе</p>	<p>Прогноз потребления электроэнергии и развития энергетического производства в регионах, на территориях которых осуществляет свою деятельность ОАО «МРСК Центра», определяется макроэкономическими факторами и экономической ситуацией в стране в целом. Компания подвержена рискам, связанным с влиянием на социально-экономическое развитие нашей страны мирового финансового кризиса. Российская экономика остается уязвимой перед изменениями мировых цен на природный газ и нефть. Остается проблемой и динамика роста цен на потребительскую продукцию в стране. Все эти события могут ограничить доступ Компании к капиталу и оказать неблагоприятное воздействие на покупательную способность потребителей продукции Компании.</p> <p>Также в настоящее время Правительство Российской Федерации, реализует политику сдерживания роста тарифов на продукцию и услуги естественных монополий, включая компании электросетевого комплекса, что может привести к недофинансированию инвестиционной программы ОАО «МРСК Центра».</p> <p>По базовому варианту развития экономики в 2012-2014 гг. в условиях реализации активной государственной политики, направленной на улучшение инвестиционного климата, повышение конкурентоспособности и эффективности бизнеса, стимулирование экономического роста и модернизации, а также при относительно благоприятных внешних условиях, рост экономики в 2012 г. составит 3,7 %, в 2013-2014 гг. — 4,0-4,6 % в год. Тем не менее, несмотря на восстановление экономики страны, темпы роста еще недостаточно стабильные. Учитывая большую зависимость российской экономики от внешнеэкономической конъюнктуры, в случае ухудшения динамики мировой экономики существует вариант замедления роста российской экономики в 2012-2013 гг. до 1,5-2,5 % и в 2014 г. — до 3,7 %</p>	<p>Реализуется программа мероприятий, направленная на повышение эффективности работы в условиях нестабильной экономической ситуации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ сокращение затрат на операционную деятельность,</li> <li>▪ оптимизация отношений с подрядчиками,</li> <li>▪ оптимизация договорных отношений с потребителями,</li> <li>▪ работа с дебиторской задолженностью,</li> <li>▪ обеспечение оптимальных тарифно-балансовых решений в регионах, где осуществляет свою деятельность Компания.</li> </ul> <p>Компания проводит работу по сокращению внутренних издержек и оптимизации инвестиционной программы, проводится взвешенная политика в области привлечения заемных средств</p>
<p>Риски, связанные с географическими особенностями страны и региона</p>	<p>Географические особенности региона, в котором Общество осуществляет свою деятельность, предполагают риск возникновения стихийных бедствий в осенне-зимний период. К рискам можно отнести опасность нарушения электроснабжения и получения убытков в связи с неблагоприятными погодными условиями.</p> <p>Данные риски расцениваются Обществом как высокие, в связи с чем Обществом реализуется комплекс мер по подготовке сетевого комплекса к осенне-зимнему периоду с обязательной каждой сертификацией каждого филиала на готовность к осенне-зимнему периоду</p>	<p>Компанией реализуется комплекс мер по подготовке сетевого комплекса к осенне-зимнему периоду, каждый филиал Компании сертифицируется на готовность к осенне-зимнему периоду (ОЗП). Филиалы Компании имеют многолетний опыт успешной оперативной ликвидации последствий влияния стихийных бедствий на технические средства и инфраструктуру электрических сетей. На постоянной основе ведутся работы по сокращению временного периода, необходимого для оперативной ликвидации последствий стихии в осенне-зимний период. Кроме того, для компенсации ущерба с целью минимизации возможных последствий стихийных явлений, ОАО «МРСК Центра» заключены договоры страхования имущества</p>

Риски, связанные с отраслевым регулированием

Наиболее значимыми в отрасли электроэнергетики являются внешние факторы:

- принятие Постановления Правительства РФ № 1172 от 27.12.2010 г. «Об утверждении Правил оптового рынка электрической энергии и мощности и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам организации функционирования оптового рынка электрической энергии и мощности». Органами регулирования были пересмотрены тарифы на услуги по передаче электроэнергии на территории всей Российской Федерации (в частности, во всех 11 областях на территории деятельности ОАО «МРСК Центра») с целью сдерживания роста тарифов на уровне не более 15 %.
- принятие Федерального закона от 23.11.2009 г. № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ»

Разработка и согласование долгосрочных программ развития регионов — зон деятельности филиалов Компании — с местными органами власти (подписание Соглашений).  
Реализация совместно с ФСТ и органами регулирования тарифов субъектов РФ мероприятий по внесению изменений в действующее законодательство РФ в сфере ценообразования на услуги естественных монополий с целью учета интересов распределительных сетевых компаний при установлении тарифов на электрическую энергию на розничном рынке

Основными покупателями услуг Компании являются сбытовые компании, осуществляющие поставку электроэнергии конечным потребителям. В этой связи Компании присущ риск увеличения дебиторской задолженности в связи с нарушением платежной дисциплины конечных потребителей и необходимость привлечения дополнительных кредитных ресурсов. Риск недополучения доходов также может быть связан со снижением потребления электроэнергии отдельными крупными потребителями по отношению к запланированному уровню. В настоящее время вероятность данного риска оценивается как низкая с последствиями для деятельности Компании от средних до тяжелых

Проведение взвешенной кредитной политики, управление дебиторской задолженностью, направленное на оптимизацию ее размера и инкассацию долга.  
Претензионно-исковая работа по взысканию задолженностей.  
Политика заключения прямых договоров с потребителями электроэнергии.  
Диверсификации пакета услуг, оказываемых потребителям электроэнергии

Строительство крупными потребителями альтернативных электросетевых объектов может привести в будущем к сокращению объема оказываемых Компанией услуг по передаче электрической энергии. Вероятность данного риска оценивается как незначительная, с незначительными последствиями для деятельности Компании

Повышение операционной эффективности за счет снижения производственных издержек и экономии.  
Проведение работы по увеличению доли долгосрочных контрактов на оказание услуг по передаче электрической энергии в общем объеме заключенных контрактов.  
Взвешенная финансовая политика

Риски тарифного регулирования

Ограничения принятия расходов при тарифном регулировании (переход на RAB-регулирование). С 01.01.2011 г. все филиалы ОАО «МРСК Центра» перешли на регулирование тарифов по методу RAB. Начало внедрения RAB-регулирования пришлось на период сложной экономической ситуации в стране. Мировой финансовый кризис 2008 г. повлиял на состояние отрасли в целом, вызвав негативные последствия. Кроме того, с целью недопущения скачка цен на электроэнергию в 2012 г. и для обеспечения умеренного роста тарифов естественных монополий приняты решения установить с 1 января до 30 июня 2012 года тарифы на услуги по передаче электроэнергии на уровне, не превышающем уровень 2011 г. По второму полугодю 2012 г. прирост среднего одноставочного «котлового» тарифа по отношению к первому полугодю 2011 г. должен составлять не выше 11 %

Проведение работ с региональными регулирующими органами по вопросам:

- паритетного распределения нагрузок по снижению тарифов между участниками розничного рынка;
- снижения инвестиционной программы для сокращения кредитной нагрузки на филиалы Компании.

Предоставление в регулирующие органы необходимых документов, подтверждающих обоснованность затрат и объемов передачи электроэнергии.  
Проведение работы с регулирующими органами по включению «выпадающих доходов» в тарифы следующего периода регулирования.  
Экономическое обоснование затрат, включаемых в тарифы, в том числе по включению в тарифы «выпадающих доходов» прошлых периодов

<p>Эксплуатационные (производственные)</p>	<p>Физический износ, нарушение условий эксплуатации и критическое изменение параметров работы электросетевого оборудования могут привести к выходу оборудования из строя (авариям) и разрушению сооружений. Это может стать причиной возникновения производственных рисков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ неполноценное выполнение обязательств по договорам на оказание услуг по передаче электроэнергии;</li> <li>▪ угроза аварий с частичной либо полной недопоставкой электроэнергии.</li> </ul> <p>Вероятность наступления данного риска находится на среднем уровне, при наступлении рисков событий последствия для деятельности Компании могут варьироваться от незначительных до средних</p>	<p>Страхование основных производственных объектов. Обеспечение надежности оборудования и сооружений на должном уровне:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ исполнение установленных показателей ремонтной и инвестиционной программ в части замен и реконструкции (до 50 % общего объема инвестиционной программы);</li> <li>▪ использование противоаварийной автоматики;</li> <li>▪ модернизация электроэнергетических мощностей за счет внедрения инновационного энергетического оборудования;</li> <li>▪ внедрение автоматизированной системы управления активами (оптимизация процессов эксплуатации, технического обслуживания и ремонта электросетевых активов);</li> <li>▪ оптимизация структуры и величины объема закупки запасных частей;</li> <li>▪ тендерный отбор сервисных и снабженческих организаций с целью повышения качества предоставляемых услуг и материалов, ответственности контрагентов и снижению удельных затрат.</li> </ul> <p>Соблюдение законодательства в области промышленной безопасности, производственный контроль за соблюдением требований промышленной безопасности</p>
<p>Экологические</p>	<p>Проявляются в виде вредных выбросов от стационарных установок, от транспортных систем — передвижных источников (выброс углерода, азота, углеводорода и сажи), протечки трансформаторного масла на подстанциях, что может привести к загрязнению нефтепродуктами водоемов рыбохозяйственного значения.</p> <p>Вероятность данных рисков оценивается как незначительная, с незначительными последствиями для деятельности Компании</p>	<p>Контроль токсичности отработанных газов автотранспорта. Утверждена и реализуется экологическая политика, цель которой — повышение уровня экологической безопасности за счет обеспечения надежного и экологически безопасного транспорта и распределения энергии, комплексного подхода к использованию природных энергетических ресурсов. Большое значение уделяется работе по обращению с опасными отходами — соблюдению правил хранения, транспортировки, утилизации, что значительно снижает действие токсичных веществ на почву и, как следствие, — на здоровье человека. Замена в распределительных сетях 6-10 кВ масляных выключателей на вакуумные, в том числе установка реклоузеров, преимущества которых: бесшумность, чистота, удобство обслуживания, обусловленные малым выделением энергии в дуге и отсутствием выброса масла, газов при отключении токов короткого замыкания; отсутствие загрязнения окружающей среды. Замена элементов и узлов электрооборудования на современные, конструкция которых обеспечивает высокую экологическую безопасность</p>

<p>Системные нарушения энергоснабжения потребителей</p>	<p>Географические особенности региона, в котором Компания осуществляет свою деятельность, предполагают риск возникновения стихийных бедствий в ОЗП, что может повлечь аварии на подстанциях и участках сети. Данные риски расцениваются как высокие</p>	<p>производства</p> <p>Ежегодная сертификация каждого филиала Компании на готовность к ОЗП. Работы по снижению временного периода, необходимого для оперативной ликвидации последствий стихии в ОЗП. Представление менеджментом Компании на рассмотрение Совету директоров отчета о подготовке к работе в ОЗП и отчета об итогах прохождения ОЗП</p>
<p>Финансовые</p>	<p>В случае возникновения одного или нескольких из перечисленных ниже рисков, ОАО «МРСК Центра» предпримет все возможные меры по минимизации негативных последствий, риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ связанные со структурой капитала Общества,</li> <li>▪ связанные со снижением прибыльности и ликвидности,</li> <li>▪ колебаниями валютных курсов,</li> <li>▪ кредитными рисками</li> <li>▪ колебаниями процентных ставок.</li> </ul> <p>С учетом стабилизации ситуации на финансовых рынках, риск изменения ставок оценивается компанией как средний</p>	<p>Для нейтрализации части рисков разработаны возможные мероприятия при возникновении того или иного риска. Однако ввиду неопределенности развития ситуации параметры проводимых мероприятий будут в большей степени зависеть от особенностей создавшейся ситуации в каждом конкретном случае. Взаимодействие с кредитными организациями, работающими с бюджетными средствами (государственными, субъектов Федерации, муниципальными), с международными финансовыми организациями.</p> <p>Отбор финансовых организаций для оказания финансовых услуг путем проведения открытого одноэтапного конкурса или открытого аукциона в соответствии с процедурами, установленными законодательством РФ, в соответствии с которым цена государственного заказа или муниципального контракта является твердой и не может изменяться в ходе ее исполнения. Реализуется ряд мер, направленных на снижение последствий инфляционных процессов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ повышение операционной эффективности путем снижения производственных издержек;</li> <li>▪ увеличение доли долгосрочных контрактов на оказание услуг по передаче электрической энергии в общем объеме заключенных контрактов;</li> <li>▪ реализация взвешенной финансовой политики.</li> </ul> <p>Меры по обеспечению устойчивого развития деятельности, в том числе (но не ограничиваясь):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ сокращение объемов и формирование инвестиционной программы, имеющей максимально положительную совокупную эффективность, а также отвечающую требованиям по надежности и качеству;</li> <li>▪ проработка вопроса о возможности включения в список системообразующих предприятий;</li> <li>▪ заключение с кредитными учреждениями соглашений о сохранении лимитов риска на компанию, что подразумевает</li> </ul>

их обязательства  
по рефинансированию долга.

Компанией разработана стратегическая модель планирования деятельности, которая учитывает различные сценарии развития сырьевых и финансовых рынков и, по мнению руководства Компании, позволит адекватно реагировать на возможное ухудшение ситуации. При этом, учитывая высокую неопределенность сценариев дальнейшего развития событий в мировой экономике, нет абсолютных гарантий того, что реализация данной стратегии позволит достичь желаемых результатов

Правовые

Неоднозначная трактовка норм налогового законодательства способна привести к некорректному исчислению и уплате налогов, в результате чего могут последовать штрафные санкции со стороны налоговых органов.  
Изменение законодательства, а также некорректные юридическое оформление документов и сопровождение деятельности Компании. Для минимизации таких рисков практически все операции Компании проходят обязательную предварительную юридическую экспертизу.  
Обжалование акционерами крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность (при совершении таких сделок без надлежащего предварительного одобрения Советом директоров или Общим собранием акционеров, а также одобренные с нарушением установленного порядка).  
Риски в области взаимодействия с акционерами — риск «корпоративного шантажа» со стороны акционеров; риск осуществления недружественно настроенными акционерами действий, направленных на срыв общих собраний акционеров Компании в будущем.  
Судебные процессы по обязательствам третьих лиц перед Компанией в результате неисполнения ими своих обязательств в отношении основной деятельности Компании.  
Указанные риски, по мнению руководства Компании, являются в настоящее время незначительными

Работа по легитимному усовершенствованию методологии расчета налоговой базы по различным налогам, контроль их соответствия действующему законодательству. Предварительный правовой анализ заключаемых сделок на предмет наличия оснований проведения предварительных корпоративных процедур, предусмотренных действующим законодательством РФ и/или уставом. В случае необходимости соответствующие сделки выносятся на рассмотрение компетентных органов управления Компании. Ведение реестра акционеров Компании осуществляет профессиональный регистратор — ООО «Реестр-РН». Компания осуществляет комплекс мер, направленных на информационное взаимодействие с акционерами и полное соблюдение законных прав и интересов последних (раскрытие информации в порядке, предусмотренном нормативными правовыми актами, проведение регулярных встреч руководства компаний с акционерами с целью разъяснения актуальных вопросов текущей деятельности, соблюдение корпоративных процедур и внутренних документов). Компания осуществляет досудебное урегулирование споров, проводит переговоры по минимизации рисков возникновения судебных процессов и имущественного ущерба для Компании