

ПРОАКТИВНЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Эффективное управление рисками позволяет компании принимать бизнес-решения с учетом рисков, направленные на создание долгосрочной стоимости для наших акционеров и выполнение обязательств перед другими заинтересованными сторонами.

Компания продолжает развивать функцию риск-менеджмента, внедряя ведущие практики управления рисками, которые помогают принимать оптимальные корпоративные решения и являются неотъемлемой частью общей корпоративной культуры.

Мы определяем риски как воздействие неопределенности на наши цели, а риск-менеджмент как организованную деятельность по управлению и контролю работы компании с учетом рисков.

Методология

Управление рисками осуществляется в соответствии с методикой, разработанной Комитетом по рискам при Генеральном директоре и утвержденной Комитетом по аудиту Совета директоров. Она учитывает специфику работы всех компаний Группы, соответствует требованиям стандарта ISO 31000 и стандарта управления рисками COSO ERM.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И КОНТРОЛЬ

Совет директоров СУЭК обеспечивает надзор за процессами управления рисками и ежегодно оценивает эффективность этой деятельности.

Менеджмент СУЭК проводит оценку рисков при разработке стратегий и бизнес-планов. На ее основе он устанавливает целевые показатели деятельности. Комитет по рискам при Генеральном директоре не реже одного раза в квартал проводит заседания, на которых рассматриваются вопросы, связанные с изменением ситуации в области контролируемых рисков; по мере необходимости он вносит коррективы в план мероприятий по управлению рисками и в систему риск-менеджмента. Комитет по рискам при Генеральном директоре регулярно предоставляет Комитету по аудиту Совета директоров отчет о результатах работы СУЭК с учетом рисков.

Группа по управлению рисками обеспечивает методологическую поддержку при принятии решений, планировании, формировании бюджета и управлении показателями бизнеса. Эффективность техник риск-менеджмента подвергается регулярной оценке путем финансового тестирования на основе исторических данных. Методы смягчения риска предполагают выбор вариантов для снижения риска в ходе принятия решений / осуществления деятельности и дальнейшей его минимизации.

ПРОДВИЖЕНИЕ КУЛЬТУРЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Важным аспектом внедрения нового подхода к управлению рисками является развитие культуры управления рисками. На всех уровнях корпоративной структуры мы обучаем менеджеров особенностям принятия решений в условиях неопределенности, методам планирования и бюджетирования с учетом рисков и другим аспектам.

АДАПТАЦИЯ К НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

В: Какие ключевые риски можно выделить в 2020 году и как эффективное управление рисками помогло их нивелировать?

О: В ответ на вызовы 2020 года Совет директоров инициировал пересмотр подходов компании к управлению рисками. Руководство повысило использование количественного анализа риска в процессе принятия решений.

Это позволило нам оперативно реагировать на COVID-19 и помогло минимизировать потенциально неблагоприятное воздействие на персонал компании, наши цепочки

поставок, ликвидность и клиентов. СУЭК рассматривает пандемию как группу взаимосвязанных рисков, требующих оперативного реагирования и динамичного управления. Во всех странах присутствия компания соблюдает местные нормативы, направленные на предотвращение распространения пандемии. Мы проанализировали всю цепочку поставок – от производства до доставки конечным потребителям – и приняли меры по обеспечению непрерывности бизнеса. Мы сверили с поставщиками график поставки запчастей и услуг и скорректировали программу технического обслуживания. Компания внедрила необходимые санитарные меры на производственных объектах и в офисах, в том числе социальное дистанцирование, регулярное тестирование

на COVID-19 и другие. Мы перевели мониторинг ситуации на ключевых сырьевых и финансовых рынках в ежедневный режим для принятия оперативных мер. Мы поддерживаем тесное взаимодействие с нашими клиентами, чтобы регулировать поставки угля и тепла в соответствии с их запросами. Мы также улучшили нашу ИТ-инфраструктуру, чтобы удовлетворить возросший спрос, связанный с работой большей части офисных сотрудников в удаленном режиме.

Также, после аварии, произошедшей на одном из активов «Норильского никеля», мы провели дополнительный анализ наших объектов, где хранятся мазут, горячая вода и опасные химические вещества. Анализ показал отсутствие существенных рисков.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ С УЧЕТОМ РИСКОВ



ПЛАНЫ НА 2021 ГОД:

- дальнейшая интеграция управления рисками в стратегическое и операционное планирование;
- дальнейшая интеграция методики количественного анализа рисков в процессы реализации новых инвестиционных проектов (анализ рисков, связанных с несоблюдением графика и превышением бюджета);
- участие в анализе рисков и стратегическом выборе при планировании и разработке стратегических программ для дивизионов и корпоративных функций;
- развитие риск-культуры посредством:
 - формирования компетенций в области количественного анализа рисков и принятия решений в командах управления рисками, аудита, комплаенса и управления проектами;
 - повышения качества информации по управлению рисками, размещаемой на внутреннем корпоративном портале;
 - добавления обучающих курсов по теме принятия решений с учетом рисков на корпоративную платформу для дистанционного обучения;
 - повышения осведомленности и распространения информации об управлении рисками;
 - проведения очного обучения по управлению рисками на наших предприятиях.

В: Как компания трансформирует свой риск-менеджмент?

О: Группа внедряет стохастический анализ рисков в процессы стратегического планирования

и принятия инвестиционных решений. Мы проверяем гипотезы, совершенствуем понимание ключевых параметров, рассчитываем вероятность достижения целей, проводим стресс-тестирование портфеля проектов и стратегическую оценку рисков, улучшаем процесс принятия стратегических решений. Автоматизация данной функции дает возможность по запросу проверять ключевые показатели с поправкой на риски. Регулярное бэк-тестирование позволяет оценивать и постоянно улучшать эффективность различных используемых методов анализа рисков.

В: Какие риски, по Вашему мнению, могут усилиться в 2021 году? Как компания к ним готовится?

О: Компания определяет новые риски как неопределенность, исходящую из известных или ранее не рассматриваемых источников, которые не являются четко понятными, видимыми или возможными для полной оценки. Среди прочих мы выделяем такие риски, как изменение климата, устойчивое развитие бизнеса компании, кибер-риски, искусственный интеллект, а также влияние пандемии.

Среди прочих мы выделяем такие риски, как изменение климата, устойчивое развитие бизнеса компании, кибер-риски, искусственный интеллект, а также влияние пандемии.

Майкл Баумгертнер,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ



ОБЗОР ОСНОВНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РИСКОВ

Описание
риска

Динамика
в 2020 году

Меры по минимизации
риска

Прогноз
на 2021 год

РЫНОЧНЫЕ РИСКИ

Риск снижения спроса и цен на уголь

На финансовые и операционные показатели компании может влиять снижение спроса и цен на уголь на экспортном рынке в условиях избыточного предложения или растущего спроса на другие виды энергоносителей.



Снижение спроса на электроэнергию ввиду пандемии коронавируса и низкие цены на газ в первой половине года усилили давление на ключевые угольные индексы.

СМ. ПОДРОБНЕЕ В ОБЗОРЕ
УГОЛЬНОГО РЫНКА
НА СТР. 52-53

Компания регулярно обновляет прогноз цен на уголь и другие сырьевые товары и при необходимости корректирует стратегию в отношении долгосрочных контрактов. В 2020 году контроль за ключевыми макропараметрами осуществлялся практически ежедневно.

Собственные обогатительные фабрики и логистика позволяют стабильно поставлять на международный рынок востребованную и высококачественную продукцию.

Мы также расширяем свое присутствие на развивающихся угольных рынках и постоянно повышаем эффективность производства для сохранения прибыльности.

Негативное воздействие пандемии коронавируса на темпы промышленного производства и потребления электроэнергии может частично сохраниться и в 2021 году.

Стратегические приоритеты

- Качественный рост
- Положительный платежный баланс

Существенные аспекты

- Финансовая стабильность и развитие
- Качественная продукция
- Операционная эффективность

Риск уменьшения загрузки электростанций и падения цен на электроэнергию на оптовом рынке

На деятельность СУЭК может повлиять низкая загрузка тепловых электростанций и удешевление электроэнергии на оптовом рынке из-за рыночных (низкий спрос, избыток предложения), природных (высокая влажность или среднегодовая температура), нормативно-правовых, а также общеэкономических факторов (мировой кризис и др.).



Риск повысился ввиду рыночных, экономических и природных факторов:

- наблюдался исторический максимум по загрузке ГЭС Сибири вследствие высокой водности;
- в связи с пандемией коронавируса и более высокой температурой в начале года потребление электроэнергии в Сибири снизилось относительно 2019 года на 2,4 млрд кВт • ч (-1%).

СМ. ПОДРОБНЕЕ В ОБЗОРЕ
ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО РЫНКА
НА СТР. 40

СУЭК постоянно совершенствует методики оперативного планирования и прогнозирования рынка, а также повышает эффективность загрузки станций. Кроме того, компания взаимодействует с инфраструктурными организациями ОРЭМ в части изменения нормативных документов, которые влияют на процедуры ценообразования и возможность полной загрузки станций.

Повышенный риск сохранится вследствие ожидаемой высокой загрузки ГЭС, вызванной необходимостью израсходовать значительные запасы воды, накопленные в 2020 году, а также ввиду сохраняющегося пониженного спроса на электроэнергию в условиях пандемии. Частично риск может быть компенсирован всплеском потребления электроэнергии после ввода в эксплуатацию Тайшетского алюминиевого завода.

Стратегические приоритеты

- Качественный рост
- Положительный платежный баланс

Существенные аспекты

- Финансовая стабильность и развитие

Риск снижения спроса и цен на рынке мощности

На деятельность СУЭК могут повлиять более низкие относительно ожидаемых темпы роста спроса на энергомощность вследствие несостоявшегося ввода в эксплуатацию крупных промышленных объектов в Сибири, а также в случае фонового снижения потребления мощности под влиянием общеэкономических факторов (мировой кризис и др.). Свой вклад могут внести и нормативные изменения.



Риск повысился в связи с фоновым снижением потребления электрической мощности, а также из-за менее активного потребления мощности предприятиями нефтяного сектора в условиях мирового кризиса, вызванного пандемией.

Компания осуществляет мониторинг спроса, взаимодействует с инфраструктурными организациями ОРЭМ в части совершенствования нормативных документов, влияющих на объемные и стоимостные параметры рынка мощности. СУЭК в полном объеме выполняет обязательства по поставке имеющейся и вновь вводимой мощности на рынок, минимизируя риск получения штрафов за невыполнение.

Повышенный риск сохранится в связи со снижением спроса на мощность из-за продолжающегося мирового кризиса, вызванного пандемией коронавируса.

Стратегические приоритеты

- Качественный рост
- Положительный платежный баланс

Существенные аспекты

- Финансовая стабильность и развитие

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ РИСКИ

Регуляторный риск

Деятельность СУЭК регламентируется нормативными правовыми актами в сферах природопользования, промышленной безопасности, тепло- и электроэнергетики и транспортировки.



Лицензии на добычу угля могут быть приостановлены или не продлены по окончании срока действия в связи с решениями регулирующих и надзорных органов (Роснедр, Росприроднадзора) по результатам проверок.

В России изменения могут быть приняты в отношении валютного регулирования, регулирования рынка ценных бумаг, антимонопольного и корпоративного законодательства, судебной практики.

Существенное влияние могут оказывать решения органов власти в отношении тарифов, квот, налогового и таможенного законодательства, субсидий, антимонопольной политики, запрета на осуществление торговых и финансовых операций в зарубежных юрисдикциях при введении органами власти иностранных государств экономических санкций в отношении контрагентов Группы, а также специальные меры экономического характера, которые могут быть приняты органами власти России в отношении контрагентов Группы.

В зарубежных юрисдикциях изменения могут включать дополнительные нормы, регламентирующие экспорт угля и его последующую реализацию, установление специального режима для импорта товаров и услуг в России.

Международные санкции в отношении российских физических и юридических лиц и отраслевые санкции способны создать ограничения для определенных секторов российской экономики.

Мы непрерывно отслеживаем проекты по изменению законодательства России и других стран присутствия, изучаем правоприменительную практику с учетом деятельности компании. Это позволяет оперативно адаптировать бизнес-процессы и организационную структуру Группы и работать в строгом соответствии с действующей нормативной правовой базой.

Наши представители принимают активное участие в работе экспертных групп по вопросам государственной политики в отношении энергетической и транспортной отраслей.

Наша система комплаенса выявляет и снижает риски в области промышленной безопасности, природопользования, антимонопольного регулирования и лицензирования, осуществляет мониторинг действующих международных санкций.

В 2020 году дополнительным приоритетным направлением комплаенса стало соблюдение противозидемических ограничений в условиях непрерывности большинства технологических процессов.

Во всех регионах присутствия комплаенс-подразделение организовало мониторинг и информирование руководства наших предприятий о местном нормативном регулировании.

В 2021 году ожидается начало активной реализации федеральных законов, принятых в рамках реформы надзорной деятельности.

Это будет сопряжено с активизацией нормотворчества (введением новых требований, взамен отмененных в рамках «регуляторной гильотины») и с перестройкой всего механизма государственного контроля (надзора).

В связи с этим от СУЭК потребуются принятие разнообразных и масштабных организационных мер по адаптации деятельности к новым регуляторным требованиям, в том числе участие компании в цифровизации отдельных видов государственного контроля.

Стратегические приоритеты

- Качественный рост
- Операционная эффективность
- Положительный платежный баланс
- Устойчивое развитие

Существенные аспекты

- Финансовая стабильность и развитие
- Промышленная безопасность и готовность к чрезвычайным ситуациям
- Воздействие компании на окружающую среду
- Корпоративное управление, риск-менеджмент и система комплаенса

Риск изменения цен на электроэнергию для населения и тарифов на тепло

На деятельность компании может влиять установление тарифов на электроэнергию для населения и тепловую энергию ниже расходов на их производство, а также невыполнение обязательств муниципалитетов по повышению тарифов на тепловую энергию в рамках механизма «альтернативной котельной».



В соответствии с законом «О теплоснабжении» цена с учетом долгосрочного тарифа формируется из прогноза макропараметров на текущий момент и пересмотру не подлежит. В результате цена, определенная в середине 2020 года на второе полугодие 2021 года для Барнаула оказалась ниже текущей цены ввиду низкого макропрогноза, влияющего на расчет капитальных затрат при введении долгосрочного тарифа.

Мы отслеживаем ситуацию и сотрудничаем с регулирующими органами в том, что касается методик установления тарифов; при этом переход на долгосрочные тарифы является главным приоритетом.

Мы ожидаем нивелирования риска после внесения изменений в постановление Правительства № 1562 «О теплоснабжении», которыми предусматривается:

1. установить границы изменений тарифа не ниже действующей цены с поправкой на индекс потребительских цен +2% и не выше цены «альтернативной котельной»;
2. обязать органы регулирования пересмотреть принятые на 2021 год решения об установлении цены продажи.

Стратегические приоритеты

- Качественный рост
- Положительный платежный баланс

Существенные аспекты

- Финансовая стабильность и развитие

Описание
риска

Динамика
в 2020 году

Меры по минимизации
риска

Прогноз
на 2021 год

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Валютный и процентный риски

Изменения курсов валют и процентных ставок способны отрицательно влиять на финансовые показатели СУЭК, уровень долговой нагрузки и справедливую стоимость финансовых инструментов на балансе компании.



Компания регулярно анализирует риски изменения валютных курсов и процентных ставок. Мы стремимся удерживать эти риски в допустимых пределах и добиваться оптимального уровня доходности с учетом риска.

Существенная доля выручки компании и значительная часть банковских кредитов номинированы в долларах США или хеджированы, что обеспечивает СУЭК так называемое естественное хеджирование валютного риска. Мы также хеджируем риск, используя инструменты срочных валютных сделок.

В 2020 году наиболее крупные кредитные обязательства компании были рефинансированы по более низкой ставке.

Мы не ожидаем изменения риска.

В течение 2021 года вероятно укрепление рубля вследствие восстановления мировой экономики и спроса на нефть. Данное укрепление не окажет существенного влияния на кредитный портфель компании, учитывая применяемую политику хеджирования.

Прогнозируется, что в течение 2021 года регуляторы будут придерживаться мягкой кредитно-денежной политики, что поможет процентным ставкам оставаться на текущих низких уровнях.

Стратегические приоритеты

- Качественный рост
- Положительный платежный баланс

Существенные аспекты

- Финансовая стабильность и развитие

Инфляционный риск

Рост инфляции в России может привести к росту расходов в рублевом эквиваленте на персонал и закупку оборудования и услуг.



СУЭК снижает инфляционные риски путем сбалансированной стратегии закупок, производных финансовых инструментов и инвестирования свободных денежных средств в стабильную иностранную валюту.

В большинстве случаев экспортные контракты на поставку угля заключаются в долларах США, что значительно ослабляет влияние инфляции в России на показатель EBITDA компании.

Риск сохранится, так как потенциальное снижение ключевой ставки рефинансирования приведет к ускорению темпов инфляции.

Стратегические приоритеты

- Качественный рост
- Положительный платежный баланс

Существенные аспекты

- Финансовая стабильность и развитие

Кредитный риск

Риск включает увеличение просроченной дебиторской задолженности по договорам поставки угля, электроэнергии и тепла российским контрагентам и переход просроченной дебиторской задолженности в проблемную или безнадежную для взыскания, что влечет прямые убытки и ограничение доступа к источникам заемного капитала.



Риск повысился из-за ухудшившейся платежной дисциплины конечных потребителей в условиях мирового кризиса, вызванного пандемией коронавируса.

Совместно с финансовыми службами администраций регионов мы стараемся выстроить оптимальный механизм, который обеспечивал бы своевременную оплату со стороны предприятий ЖКХ. По возможности мы включаем в договоры поставки условия о предоплате.

Наш приоритет – практика досудебного взыскания. Мы ведем переговоры с контрагентами, выясняем причины образования долга и предлагаем варианты поэтапной оплаты задолженности.

В 2020 году нам удалось нивелировать риск по дебиторской задолженности за поставки электроэнергии путем урегулирования взаимоотношений с гарантирующими поставщиками, имеющими плохую платежную дисциплину, и внедрения механизма для стабилизации расчетов на оптовом рынке электроэнергии и мощности.

Повышенный риск сохранится из-за возможного банкротства энергосбытовых компаний в условиях мирового кризиса, вызванного пандемией коронавируса.

Снижение платежеспособности потребителей тепла в период пандемии также способно привести к задолженности коммунальных хозяйств за теплоносители.

Стратегические приоритеты

- Операционная эффективность
- Положительный платежный баланс

Существенные аспекты

- Финансовая стабильность и развитие

Риск ликвидности

Риск ликвидности имеет непосредственное отношение к денежному обороту предприятия и возникает, если компания не может выполнить свои платежные обязательства в установленные сроки. Риск часто связан с инфляционным, валютным и процентным рисками. Эффективное управление риском ликвидности предполагает как поддержание достаточного объема денежных средств и их эквивалентов, так и возможность быстрого привлечения финансирования за счет открытых кредитных линий.



Мы постоянно мониторим ковенанты по кредитным договорам и используем комплексную систему прогнозирования, обеспечивающую их соблюдение. Размер кредитных линий, предоставленных СУЭК, в настоящий момент полностью удовлетворяет потребности компании в финансировании.

Принятие европейскими банками угольных политик сокращает объем доступных займов на рынке предэкспортного кредитования. В то же время СУЭК диверсифицирует источники финансирования. В 2020 году компания продолжила реализовывать масштабную программу заимствования на российском облигационном рынке и привлекла дополнительные 44 млрд рублей (600 млн долл. США).

Риск существенно не изменится. Со стороны международных банков возможно постепенное ужесточение «зеленых» политик, которое компания сможет компенсировать, увеличив заимствование у российских банков и на облигационном рынке.

Стратегические приоритеты

- Качественный рост
- Положительный платежный баланс

Существенные аспекты

- Финансовая стабильность и развитие

Описание
риска

Динамика
в 2020 году

Меры по минимизации
риска

Прогноз
на 2021 год

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

Производственный риск (энергетика)

Среди основных факторов, влияющих на производство и реализацию электроэнергии и тепла генерирующими предприятиями, можно назвать износ оборудования, в том числе теплосетей, его простой, недоучет влияния возможных сбоев, невыполнение поставщиками и подрядчиками своих обязательств и иные факторы.



Риск повысился ввиду задержек в поставках запчастей по причине пандемии и, как следствие, невыполнения программы накопительным итогом. Также на увеличение риска повлияла интеграция в компанию новых крупных активов, поскольку оценка реального состояния их оборудования требует дополнительного анализа.

В СУЭК принята стратегия ремонтных кампаний и разрабатывается программа приоритизации ремонтов и управления производственными рисками. Ежемесячная отчетность на основе КПЭ и внедряемая ERP-система позволяют менеджменту достаточно оперативно оценивать деятельность предприятий и сегмента в целом.

Повышенный риск сохранится из-за низкой надежности поставщиков запчастей и услуг применительно ко всей отрасли.

Компания продолжит интегрировать новые активы и разрабатывать программу обслуживания и модернизации оборудования.

Стратегические приоритеты

- Качественный рост
- Операционная эффективность

Существенные аспекты

- Финансовая стабильность и развитие
- Промышленная безопасность и готовность к чрезвычайным ситуациям
- Операционная эффективность

#управление рисками #производство энергии на природном газе

БЫСТРОЕ РЕАГИРОВАНИЕ НА ЧРЕЗВЫЧАЙНЫЕ СИТУАЦИИ

Новокузнецкая газотурбинная электростанция (НГТЭС) – первый объект генерации, построенный в Сибири с нуля после 1991 года. Станция была запущена в промышленную эксплуатацию в 2014 году, инвестиции составили более 200 млн долл. США.

НГТЭС занимает уникальное место в энергосистеме Сибири – она способна максимально быстро набирать мощность в экстренных ситуациях, что не может быть достигнуто за счет других объектов генерации. Юг Кузбасса – энергодефицитный регион с плотным населением и развитой промышленностью. Электросетевые

ограничения не позволяют оперативно и в нужном объеме отвечать на резкий всплеск спроса на электроэнергию, который может возникнуть под влиянием разных факторов и который сложно спрогнозировать Системному оператору.

Поэтому эффективность НГТЭС измеряется не количеством отработанных часов, а способностью включиться быстро и на **полную мощность по команде Системного оператора.**

Каждый случай включения происходил в ситуации отсутствия альтернативных решений для обеспечения потребителей Юга Кузбасса.



15

КОМАНД НА СРОЧНОЕ ВКЛЮЧЕНИЕ В РАБОТУ В 2020 ГОДУ

Киберриск

Эффективное управление рисками, связанными с цифровыми атаками и ошибками сотрудников, позволяет минимизировать или избежать утечек конфиденциальной информации, нарушения безопасности сетей, кибервымогательства, расходов на восстановление работы систем и защиту, требуемую регуляторами, и т. д.



Риск повысился в связи с массовым переходом на удаленный режим работы в период пандемии и широким использованием корпоративных информационных систем за периметром компании.

Строгий контроль за соблюдением стандартов в области ИТ-безопасности позволил нивелировать риск даже в условиях повышенной нагрузки.

СУЭК ограничивает доступ к своим ИТ-системам, своевременно модернизирует ИТ-инфраструктуру и приводит ее в соответствие с лучшими мировыми практиками. Мы повышаем осведомленность пользователей в вопросах информационной безопасности и разрабатываем меры предосторожности по нейтрализации угроз.

Повышенный риск сохранится в связи с продолжением удаленной работы для части сотрудников.

Стратегические приоритеты

- Операционная эффективность

Существенные аспекты

- Операционная эффективность

Описание риска	Динамика в 2020 году	Меры по минимизации риска	Прогноз на 2021 год
----------------	----------------------	---------------------------	---------------------

Инфраструктурный риск

Ограничение доступа к железно-дорожной и портовой инфраструктуре, электрическим сетям и системе водоснабжения может привести к увеличению операционных расходов от простоя предприятий. Часть объектов инфраструктуры находится под управлением государственных компаний-монополий и подвержены тарифному регулированию, изменения в котором способны негативно повлиять на доступность и качество предоставляемых ими услуг. Для ряда предприятий, расположенных в регионах с суровыми климатическими условиями, характерна сильная изношенность энергетической и транспортной инфраструктуры. Возможность доступа к объектам инфраструктуры также в значительной степени обусловлена тем, выполняют ли поставщики услуг свои обязательства по отношению к предприятиям СУЭК. Отказ в предоставлении данных услуг способен привести к вынужденной приостановке производственного процесса и негативно повлиять на финансовые показатели компании.



Мы активно работаем над построением долгосрочных отношений с поставщиками, обеспечиваем доступ к объектам инфраструктуры. При подписании соответствующих договоров особое внимание уделяется надлежащему техническому состоянию и своевременному ремонту железнодорожных путей на станциях примыкания, железнодорожных и портовых перевалочных мощностей, электрических подстанций, электро- и теплосетей.

Кроме того, мы активно инвестируем в развитие существенных инфраструктурных объектов особой важности, таких как Ванинский балкерный терминал, Мурманский морской торговый порт, вагонный парк, генерирующие компании и др.

В декабре 2020 года введено в строй несколько объектов на БАМе, что может увеличить пропускную способность Восточного полигона ОАО «РЖД».

Но, учитывая рост перевозок контейнерных и прочих грузов на восток, ограничения на вывоз угля из Кузбасса и Хакасии сохранятся.

Стратегические приоритеты

- Качественный рост
- Операционная эффективность

Существенные аспекты

- Финансовая устойчивость и развитие
- Операционная эффективность

Производственный риск (уголь)

Различные внутренние (простой, сложные геологические условия, снижение качества угля) и внешние факторы (рост цен на ресурсы и услуги, невыполнение поставщиками и подрядчиками своих обязательств, природные и иные факторы) способны препятствовать достижению производственных целей. Это может потребовать дополнительных расходов, повышающих себестоимость продукции, и приводить к возникновению аварий и чрезвычайных ситуаций на наших производственных объектах.



В угольном бизнесе СУЭК функционируют модели отработки месторождения в течение всего жизненного цикла (LoM).

На их основе мы проводим регулярные сверки плановых (бюджетных) и фактических расходов каждой производственной единицы с LoM-моделью. Особый акцент делается на проектах повышения операционной эффективности. Кроме того, установлены месячные КПЭ, которые позволяют руководству оперативно оценивать результаты и при необходимости вносить изменения в планы.

СУЭК осуществляет непрерывный мониторинг рисков аварийных ситуаций на всех этапах деятельности, уделяя особое внимание соблюдению требований безопасности и геологическим особенностям. Все аварийные и нештатные ситуации тщательно расследуются с привлечением профильных специалистов.

Мы не ожидаем изменения риска.

Стратегические приоритеты

- Качественный рост
- Операционная эффективность

Существенные аспекты

- Финансовая устойчивость и развитие
- Промышленная безопасность и готовность к чрезвычайным ситуациям
- Операционная эффективность

РИСКИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Риски в области промышленной безопасности и охраны труда

Добывающая, перерабатывающая, энергогенерирующая и транспортная деятельность компании связана с повышенным риском несчастных случаев и чрезвычайных происшествий, которые могут возникать вследствие геологических факторов, технического состояния предприятий, действий или бездействия персонала.



Возникновение масштабных чрезвычайных ситуаций может привести к расследованиям со стороны государственных надзорных органов, вынужденной приостановке производственного процесса, росту репутационных рисков, отказу контрагентов от продолжения сотрудничества или к предъявлению кредиторами требований о досрочном возврате кредитов.

Каждое заседание Совета директоров и Комитета по кадрам и вознаграждениям начинается с обсуждения вопросов промышленной безопасности и охраны труда. В феврале 2021 года Совет директоров СУЭК одобрил создание Комитета по охране труда, промышленной безопасности и экологии.

Наши политики проходят регулярный внутренний и внешний аудит, в том числе с привлечением международных агентств.

Мы постоянно обучаем персонал и осуществляем регулярный контроль знаний работников в области промышленной безопасности и охраны труда. Мы анализируем все случаи травматизма наших сотрудников и персонала подрядчиков и разрабатываем меры по недопущению подобных происшествий в будущем.

Все предприятия компании застрахованы на случай причинения вреда жизни, здоровью и имуществу третьих лиц.

Мы не ожидаем изменения риска.

Стратегические приоритеты

- Устойчивое развитие

Существенные аспекты

- Промышленная безопасность и готовность к чрезвычайным ситуациям

Описание риска	Динамика в 2020 году	Меры по минимизации риска	Прогноз на 2021 год
----------------	----------------------	---------------------------	---------------------

Кадровый риск

Невозможность привлечения и удержания квалифицированных кадров может привести к невыполнению производственной программы и стать причиной увеличения затрат. Снижение рождаемости и неразвитая жилищная инфраструктура в регионах присутствия компании, недостаточное количество учебных заведений среднего профессионального образования и низкий уровень квалификации их выпускников затрудняют набор нужного персонала.



СУЭК развивает собственную систему обучения и профессионального развития сотрудников. Кроме того, мы совершенствуем системы вознаграждения и мотивации. Компания выявляет и поддерживает талантливых студентов в профильных вузах и вузах для дальнейшего трудоустройства на предприятия СУЭК. Мы реализуем проекты, направленные на социальное развитие регионов нашего присутствия, в том числе обеспечение сотрудников жильем.

Мы не ожидаем изменения риска.

Стратегические приоритеты

- Устойчивое развитие

Существенные аспекты

- Справедливое вознаграждение и социальная поддержка сотрудников
- Кадровая политика и трудовые отношения
- Обучение персонала, также по новым направлениям

Экологический риск

К рискам, связанным с деятельностью по добыче, обогащению, переработке, транспортировке и сжиганию угля, относится риск нанесения ущерба окружающей среде, включая загрязнение почвы, воздуха, водных ресурсов и шумовое загрязнение.



В случае его наступления возможны претензии со стороны надзорных органов, что может повлиять на производственные и финансовые показатели компании.

СУЭК следит за соблюдением экологических норм и стандартов, принятых в странах присутствия. Наши активы проходят регулярный аудит, в том числе с участием международных агентств.

Мы стремимся сокращать воздействие на окружающую среду, снижать вредные выбросы и утилизировать отходы.

Компания устанавливает электрофильтры с эффективностью более 99% и увеличивает высоту труб ТЭС, утилизирует золошлаковые отходы и шахтный метан, рекультивирует нарушенные земли, применяет современные методы борьбы с пылением и замкнутые системы водооборота.

СУЭК увеличивает объемы обогащения угля, чтобы снизить влияние своей продукции на окружающую среду во время транспортировки и использования.

Мы не ожидаем изменения риска.

Стратегические приоритеты

- Устойчивое развитие

Существенные аспекты

- Воздействие компании на окружающую среду

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ

При оценке рисков мы также составляем список рисков и возможностей, влияние которых в настоящее время не определено. Потенциально наиболее существенные из них приведены в таблице ниже. Мы осуществляем их контроль в соответствии с процессом управления рисками.

Контекст	Меры по минимизации риска
----------	---------------------------

Климатическая повестка

Ужесточение климатической повестки в странах – потребителях продукции СУЭК может привести к падению спроса на уголь и угольную генерацию.

В 2020 году ЕС начал обсуждение возможного введения налога на выбросы углерода для товаров, импортируемых из России. Япония объявила о своей стратегии углеродной нейтральности до 2050 года, которая включает такие меры, как прекращение продаж новых автомобилей с бензиновым двигателем к середине 2030-х годов, переход на электромобили и совместное сжигание аммиака на угольных электростанциях. Южная Корея также заявила о своих планах по снижению выбросов до нулевых значений к 2050 году и разработке соответствующих мер.

Мы тщательно следим за изменениями климатического и экологического регулирования.

СУЭК реализует программы по повышению энергоэффективности добывающего, генерирующего и логистического бизнесов для уменьшения выбросов CO₂ в атмосферу.

В частности, мы максимизируем долю когенерации тепла и электроэнергии, что обеспечивает до 50% экономии топлива при выработке тепла по сравнению с раздельным производством электрической и тепловой энергии. К 2025 году эффект от нашей программы по замене котельных когенерационным теплом достигнет 1 млн тонн выбросов CO₂ в год.

Между тем ускоренная электрификация транспортных средств может создать дополнительную потребность в электроэнергии, которую получится удовлетворить за счет выработки электроэнергии на угле.

Пандемия COVID-19

В 2020 году пандемия COVID-19 оказала определенное негативное влияние на темпы промышленного производства и потребление электроэнергии. Поскольку прогнозы относительно завершения эпидемии и потенциальных ограничительных мер неясны, давление на потребление может сохраниться.

Компания внимательно следит за развитием рынков и оптимизирует продажи и расходы.

Одновременно мы прилагаем все усилия для обеспечения безопасности наших сотрудников и помощи регионам присутствия в борьбе с пандемией.