ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

**АО «ГПТП «Гранит»**

**на период до 2023 года**

РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ   
ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Редакция 1.0

**Москва, 2019 г.**

**Список сокращений**

|  |  |
| --- | --- |
| АО | - Акционерное общество |
| АСУ | - Автоматизированная система управления |
| ВВСТ | - Вооружения, военная и специальная техника |
| ВКО | - Воздушно-космическая оборона |
| ВПК | - Военно-промышленная комиссия |
| ВТС | - Военно-техническое сотрудничество |
| ВЭД | - Внешнеэкономическая деятельность |
| ГОЗ | - Государственный оборонный заказ |
| ГП | - Государственная программа |
| ДО | - Дочернее общество |
| ДПР | - Долгосрочная программа развития |
| ИТ | - Информационные технологии |
| КПЭ | - Ключевой показатель эффективности |
| Концерн | - Интегрированная структура АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей» |
| НИОКР | - Научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа |
| ОПК | - Оборонно-промышленный комплекс |
| ПВН | - Продукция военного назначения |
| ПГН | - Продукция гражданского назначения |
| ПДН | - Продукция двойного назначения |
| ПКИ | - Покупные комплектующие изделия |
| СМИ | - Средства массовой информации |
| ФЦП | - Федеральная целевая программа |
| ЭКБ | - Электронная компонентная база |

**Риски реализации долгосрочной программы развития АО «ГПТП «Гранит»**

| **№** | **Риск** | **Последствия** | **Степень влияния** | **Индикаторы наступления** | **Мероприятия по управлению риском** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **Риски внешней среды** | | | | |
| 1.1 | Сокращение финансирования ГОЗ в части серийных поставок ВВСТ | 1) Ухудшение финансово-экономического состояния Общества  2) Высвобождение мощностей и персонала Общества  3) Потеря ключевых компетенций за счет незагрузки персонала профильной деятельностью и снижения уровня оплаты труда | Высокая | 1) Сокращение лимитов бюджетных ассигнований на ГОЗ  2) Сокращение авансирования по ГОЗ, переход на кредитные схемы вместо авансирования  3) Сокращение срока ГОЗ  4) Затягивание заключения договоров по ГОЗ | 1) Программы диверсификации  2) Разработка экспортных обликов и проработка вопросов включения изделий в состав ВТС  3) Переговоры с потенциальными странами-покупателями о расширении ВТС и продвижении новых образцов ВВТ |
| 1.2 | Сокращение финансирования ГОЗ в части НИОКР / ФЦП и ГП по инновационным направлениям | 1) Отставание в инновационной гонке, потеря в перспективе внешних рынков  2) Потеря ключевых компетенций в области исследований и разработок за счет недозагрузки персонала профильной деятельностью и снижения уровня оплаты труда | Высокая | 1) Сокращение лимитов бюджетных ассигнований  2) Исключение ряда проектов из ФЦП  3) Изменение источника финансирования с бюджетных средств на кредитные | 1) Наполнение фонда НИОКР для обеспечения финансирования заделов собственными средствами  2) Инвентаризация заделов и определение приоритетных направлений задельных работ |
| 1.3 | Ухудшение условий ВТС | 1) Сокращение выручки и потеря значительной части прибыли за счет снижения объема экспорта ПВН, потеря устойчивости к колебаниям объема ГОЗ  2) Потеря возможности финансирования инвестиционной программы и, как следствие, потеря возможности производства перспективной продукции | Высокая | 1) Появление информации о вводимых ограничениях и санкциях в отношении РФ и предприятий оборонной отрасли  2) Появление информации об изменениях условий ведения внешнеэкономической деятельности заказчиков и поставщиков Общества  3) Смена политических режимов в странах-покупателях  4) Кризисные явления в экономике стран-покупателей  5) Переориентация стран-традиционных покупателей на приобретение ПВН у других поставщиков (как в отношении финальных образцов ВВТ, так и работ/услуг по послепродажному обслуживанию техники) | 1) Проработка альтернативных направлений сотрудничества, поиск новых перспективных рынков сбыта  2) Проработка схем расчетов со странами-потребителями в условиях санкций и угрозы замораживания валютных счетов и блокировки платежных систем  3) Увеличение объемов авансирования  4) Совершенствование рекламно-выставочной деятельности в отношении ПВН, обеспечение ее активности и высокотехнологичности  5) Учет требований инозаказчиков по созданию эффективной системы послепродажного обслуживания поставленной техники при продвижении ПВН. |
| 1.4 | Ухудшение условий внешнеэкономической деятельности по поставкам ПКИ, материалов и оборудования | 1) Срыв исполнения контрактных обязательств по причине невозможности приобрести комплектующие и оборудование импортного производства при отсутствии аналогов на российском и других доступных для заказа рынках | Средняя | 1) Появление информации о вводимых ограничениях и санкциях в отношении РФ и предприятий оборонной отрасли  2) Появление информации об изменениях условий ведения внешнеэкономической деятельности поставщиков Общества | 1) Мониторинг поставщиков комплектующих и оборудования с целью развития партнерских связей и выявления перспективных направлений сотрудничества  2) Реализация мероприятий по направлению импортозамещения  3) Создание страховых запасов ПКИ  4) Участие в специальных программах |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| 1.5 | Повышение закупочных цен на импортное оборудование и комплектующие | 1) Ухудшение финансово-экономических показателей интегрированной структуры | Средняя | 1) Существенный рост цены поставки  2) Ужесточение договорных условий в части повышения требований к Обществу | 1) Мониторинг и формирование списка альтернативных поставщиков  2) Реализация мероприятий по направлению импортозамещения |
| **2** | **Риски Общества** | | | | |
| 2.1 | Потеря высококвалифицированных кадров | 1) Возникновение дополнительных затрат на урегулирование трудовых споров и выплату компенсаций или удержание ключевого персонала  2) Срыв сроков исполнения контрактных обязательств или плановых мероприятий по реализации ДПР | Средняя | 1) Наличие среди персонала лиц, несогласных с реализацией ДПР и изменениями их положения в целевой структуре  2) Рост текучести кадрового состава | 1) Письменное предварительное уведомление персонала с получением согласия на смену работодателя (при оргизменениях, слияниях и поглощениях) 2) Разъяснение персоналу особенностей проводимых изменений, ожидаемых результатов и перспектив реализации ДПР, информирование о сохранении неизменными условий труда  3) Реформирование системы оплаты труда и стимулирования персонала |
| 2.2 | Неготовность ИТ-систем к функционированию после завершения реализации ДПР (недостаточная мощность и производительность систем, некорректность отраженных в них бизнес-процессов, учетной информации, пр.) | 1) Рост фактических затрат на реализацию ДПР  2) Нарушение производственных и управленческих процессов | Низкая | 1) Отрицательные результаты тестирования изменений ИТ-систем | 1) Доработка (развитие) /модификация действующих ИТ-систем по результатам проведенного обследования на предмет необходимости внедрения изменений  2) Закупка и ввод в эксплуатацию необходимого оборудования  3) Унификация АСУ Общества на базе типовых решений |
|  |  |  |  |  |  |
| 2.3 | Непринятие необходимых для проведения интеграционных преобразований корпоративных решений | 1) Срыв сроков реализации ДПР  2) Увеличение затрат на проведение корпоративных мероприятий  3) Сбой зависимых процессов функционирования Общества | Средняя | 1) Корректировка сроков принятия корпоративных решений  2) Необходимость проведения дополнительных корпоративных мероприятий | 1) Проведение предварительных переговоров с акционерами Общества  2) Заключение с особо конфликтными акционерами соглашений, позволяющих обеспечить принятие органами управления Общества необходимых для реализации ДПР решений 3) При наличии достаточного количества голосов у мажоритарного акционера (ГО Концерна и контролируемые Концерном акционеры) внесение допустимых изменений в устав Общества в части порядка принятия решений органами управления и их компетенций, позволяющие снизить риски блокирования необходимых для реализации ДПР решений 4) Обеспечение отсутствия нарушения действующего законодательства при принятии решений органами управления |
| 2.4 | Наложение регуляторных или судебных запретов на переход прав на имущество/ переход имущественных прав при выполнении интеграционных преобразований | 1) Недостижение/ изменение целей или механизмов реализации ДПР 2) Невозможность осуществлять права собственности и другие права после интеграционных преобразований 3) Утрата некоторых объектов имущества и имущественных прав | Низкая | 1) Получение исковых заявлений  2) Запрет на переход прав 3) Отказ регистрирующих органов и регуляторов в предварительном согласовании процедур интеграции  4) Отказ в регистрации перехода прав на объекты имущества и имущественных прав | 1) Формирование реестров объектов имущества и имущественных прав и аудит оформления прав на них 2) Определение необходимых мероприятий для заблаговременного надлежащего оформления прав на объекты имущества и другие активы, реализация мероприятий до окончания преобразований, предусмотренных ДПР 3) Обеспечение отсутствия нарушений действующего законодательства РФ, соблюдение прав третьих лиц в ходе реализации ДПР 4) Предварительное согласование с регистрирующими и регулирующими органами (ФАС, Банк России, ФНС, пр.), региональными и местными властями процедур интеграции |
| 2.5 | Риск низкой технологической готовности производства к освоению новых технологий | 1) Потеря доли рынка ввиду неконкурентоспособности ПВН  2) Перспективное ухудшение показателей финансово-экономической эффективности | Средняя | 1) Наличие среди персонала лиц, несогласных с реализацией ДПР и изменениями их положения в целевой структуре  2) Рост текучести кадрового состава | 1) Техническое перевооружение производственных мощностей Общества  2) Анализ технической готовности производства путем сравнения с зарубежными аналогами |
| 2.6 | Риск убытков вследствие неблагоприятного изменения курсов валют | 1) Недостижение финансовых показателей результатов деятельности Общества | Высокая | 1) Значительные колебания курсов валют при значительной доле экспортной выручки в выручке Общества | 1) Заключение форвардных сделок с кредитными организациями при наличии приемлемых стоимостных параметров  2) Корректировка показателей деятельности и ДПР (при необходимости) |
| 2.7 | Инфляционный риск | 1) Обесценивание реальной стоимости капитала, ожидаемых доходов и прибыли Общества  2) Рост фактических затрат Общества | Высокая | 1) Одновременный рост стоимости большей части закупаемой продукции и услуг  2) Появление информации о росте инфляции из официальных источников | 1) Вложение свободных денежных средств в основные средства и инвестиционные проекты Общества 2) Размещение временно свободных денежных средств в финансовых организациях  3) Учет инфляции в финансово-экономических планах Общества |