

Этапы процесса управления рисками



Риск-аппетит

Для определения допустимого уровня рисков при принятии решений о методах и мероприятиях по воздействию на риски, для соблюдения баланса между рисками и возможностями Компания использует риск-аппетит.

Риск-аппетит является предельно допустимым уровнем рисков, на который Компания готова пойти и стремится соблюдать (не превышать) в процессе достижения целей.

Риск-аппетит устанавливается советом директоров ОАО «РЖД» и определяется с учетом ДПР, на основе анализа целей, целевых параметров и показателей

целевого состояния, требований и решений общего собрания акционеров, совета директоров ОАО «РЖД», ключевых показателей деятельности и портфеля рисков Компании, толерантности к определенным негативным событиям.

Ключевые риски ОАО «РЖД»

Риски, связанные с реализацией ДПР

Ключевые риски ОАО «РЖД», связанные с реализацией ДПР,

определены с учетом их влияния на достижение ключевых показателей эффективности и сгруппированы в категории по источнику возникновения. В дальнейшем они декомпозируются на риски подразделений по направлениям деятельности.

Структура рисков ОАО «РЖД»¹ адаптируется под изменения внутренней и внешней среды, обусловлена особым вниманием Компании к наиболее существенным направлениям деятельности и непрерывному совершенствованию управления соответствующими процессами.

Группа факторов рисков	Наименование риск-факторов	Мероприятия, снижающие вероятность наступления или влияние рисков вследствие воздействия риск-факторов
Макроэкономические	<p>Ухудшение макроэкономической ситуации в стране и снижение грузовой базы проектов, в том числе за счет ужесточения санкций</p> <p>Опережающий прогноз роста цен на потребляемую продукцию, в том числе нефтепродукты и электроэнергию</p>	<p>Постоянное взаимодействие с государственными органами и основными потребителями услуг, с полным и объективным информированием о потенциальных негативных последствиях принимаемых решений.</p> <p>Реализация комплекса мер по повышению эффективности, долгосрочные договоры с поставщиками.</p> <p>Принятие решений о предоставлении институтам развития дополнительной ликвидности.</p>

¹ Годовой отчет не содержит исчерпывающего описания всех рисков, которые способны повлиять на деятельность Компании. Прочие риски, не перечисленные в настоящем отчете, также могут быть существенными и оказать значительное негативное влияние на результаты деятельности Компании.

Группа факторов рисков	Наименование риск-факторов	Мероприятия, снижающие вероятность наступления или влияние рисков вследствие воздействия риск-факторов
Государственное регулирование	<p>Отсутствие/невыполнение долгосрочных государственных решений в части финансирования развития железнодорожного транспорта</p> <hr/> <p>Изменение государственного регулирования / поддержки других видов транспорта, приводящее к ухудшению конкурентоспособности железнодорожного транспорта</p> <hr/> <p>Либерализация рынка пассажирских железнодорожных перевозок</p> <hr/> <p>Либерализация рынка грузовых железнодорожных перевозок</p> <hr/> <p>Снижение объема государственного финансирования</p> <hr/> <p>Отставание развития нормативно-правовой базы от преобразований на железнодорожном транспорте</p>	<p>Поиск альтернативных источников и механизмов финансирования. Оптимизация технических решений по капитальным проектам. Разделение проектов на этапы и их реализация в приоритизированном порядке.</p> <p>Постоянное взаимодействие с государственными органами и основными потребителями услуг ОАО «РЖД» с полным и объективным информированием их о потенциальных негативных последствиях принимаемых решений для ОАО «РЖД».</p>
Рыночные	<p>Существенное изменение структуры грузооборота по типам грузов и направлениям относительно прогнозируемых значений</p>	<p>Выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, улучшение обратной связи с потребителями.</p> <p>Повышение рыночной гибкости и расширение бизнеса в дерегулированных сегментах.</p> <p>Развитие логистических возможностей для удовлетворения потребностей клиентов в комплексных услугах.</p> <p>Реализация проектов, включенных в комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры.</p>
Инвестиционные	<p>Недостаток инвестиций в развитие инфраструктуры</p> <hr/> <p>Несоблюдение планируемых сроков реализации инвестиционной программы</p>	<p>Оптимизация технических решений.</p> <hr/> <p>Совершенствование системы управления инвестиционными проектами.</p>
Налоговые	<p>Увеличение налоговой нагрузки вследствие ужесточения налоговой политики Российской Федерации в условиях нестабильной социально-экономической ситуации</p>	<p>Постоянное взаимодействие с федеральными и региональными органами власти в области налоговой политики.</p>
Управленческие	<p>Недостаточность компетенций персонала в области управления</p>	<p>Совершенствование системы управления.</p>
Кадровые	<p>Нехватка квалифицированных кадров вследствие недостаточного уровня конкурентоспособности ОАО «РЖД» как работодателя</p> <hr/> <p>Усиление конкуренции на рынке труда вследствие негативной динамики численности трудоспособного населения России в среднесрочной перспективе</p>	<p>Поддержание оплаты труда работников на уровне выше общероссийского и обеспечение конкурентоспособного уровня.</p> <p>Развитие персонала, основанное на современных подходах к обучению и подготовке.</p> <p>Реализация социальных целевых программ.</p> <p>Формирование социального пакета, отвечающего потребностям работников.</p>

Группа факторов рисков	Наименование риск-факторов	Мероприятия, снижающие вероятность наступления или влияние рисков вследствие воздействия риск-факторов
Научно-технические и технологические	<p>Снижение конкурентоспособности железнодорожного транспорта вследствие отставания от технического и технологического развития других видов транспорта</p> <p>Недостаточный уровень внедрения и использования современных научно-технических разработок</p> <p>Недостаточный уровень кооперации с зарубежными лидерами в области развития и использования инновационных технологий в сфере железнодорожного машиностроения</p>	Реализация Комплексной программы инновационного развития холдинга «РЖД».
Технологические	Отставание ликвидации ограничений смежных видов транспорта (мощностей портов, складских терминалов) от реализации инвестиционной программы Компании	Постоянное взаимодействие с компаниями смежных видов транспорта для синхронизации планов реализации инвестиционных программ, корректировка сроков реализации собственной инвестиционной программы в случае необходимости.

Для своевременного реагирования и предотвращения данных рисков Компания постоянно взаимодействует со всеми заинтересованными сторонами, повышая клиентоориентированность и качество предоставляемых услуг, работая с внутренней эффективностью и уделяя особое внимание вопросам устойчивого развития.

К основным мероприятиям по воздействию на риски, реализованным по направлениям деятельности в 2021 году, относятся:

- внедрение новых сервисов и продуктового предложения для потребителей услуг, развитие гибкой адаптации портфеля транспортно-логистических услуг холдинга «РЖД» к потребностям рынка, включая расширение географии перевозок и туристических маршрутов, увеличение цифровизации клиентских сервисов, в том числе бесконтактных, развитие безбарьерной среды для маломобильных пассажиров;

- учет факторов, связанных с распространением коронавирусной инфекции COVID-19, ухудшением экономической ситуации в странах присутствия, изменением курсов валют, ростом цен на металлозависимую продукцию, изменением геополитической ситуации в отдельных странах присутствия с разработкой и реализацией соответствующих мероприятий по воздействию на риски, включая комплекс мер в целях сохранения безопасности, здоровья работников и клиентов и обеспечения непрерывности деятельности;
- автоматизация и цифровизация, в том числе позволяющие повысить достоверность и оперативность данных, удобство пользования услугами холдинга «РЖД», снизить человеческий фактор и ручной труд, повысить скорость принятия управленческих решений;
- анализ и оптимизация внутренних процессов, направленных на выявление и проработку основных

- проблемных мест, совершенствование системы управления, позволяющей непрерывно повышать качество и безопасность не только для потребителей услуг, но и для общества в целом, включая заботу об окружающей среде;
- законодательные инициативы, направленные на повышение прозрачности деятельности Компании, в том числе посредством использования инструмента «регуляторной гильотины»;
- обучение и повышение уровня компетенций работников Компании, реализация программ, направленных на сохранение здоровья работников, создание условий для их самореализации и непрерывного развития, мотивацию персонала, обеспечение социальной стабильности трудовых коллективов.