

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## Функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля

В рамках корпоративного управления ОАО «РЖД» стремится к более ответственной и качественной работе с рисками, непрерывному совершенствованию процессов управления рисками и интеграции их не только в операционную, но и в проектную деятельность,

стратегическое планирование, повышая качество выявления и оценки рисков, причин их возникновения и своевременной обработки через анализ бизнес-процессов и их совершенствование с учетом возрастающего влияния внешних факторов.

Действующая в Компании система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) обеспечивает устойчивое развитие, повышает эффективность, способствует росту доходности и экономии ресурсов через формирование рискориентированной культуры.

## Цели и задачи

Основной целью СУРиВК является сохранение стоимости активов Компании и обеспечение разумной уверенности в достижении целей ОАО «РЖД».

Взаимосвязь между СУРиВК и системой КПЭ, которая определяется правлением и советом директоров ОАО «РЖД», обеспечивает взаимосвязку целей и устанавливает соответствующие критерии их достижения.

## Задачи системы управления рисками и внутреннего контроля



**Создание нормативно-методологической основы** и инструментов для ее реализации для целей эффективного функционирования процесса управления рисками, в том числе путем проводимой гармонизации документов



**Интеграция процедур управления рисками** и внутреннего контроля в стратегическую и операционную деятельность Компании, что позволит проактивно реагировать на риски и негативные изменения внешней и внутренней среды посредством планирования и реализации мероприятий по воздействию на риск



**Повышение информированности** участников СУРиВК и заинтересованных сторон о рисках



**Создание условий для сокращения ущерба** от непредвиденных событий, способных оказать негативное влияние на достижение целей ОАО «РЖД»

## Подход к управлению

СУРiBK ОАО «РЖД» функционирует в соответствии с принципами, изложенными в ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»<sup>1</sup> с учетом их актуализации и преемственности в ГОСТ Р ИСО 31000:2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»<sup>2</sup>.

Для обеспечения системного и последовательного подхода к развитию интегрированной СУРiBK продолжается реализация Программы развития управления рисками и внутреннего контроля в холдинге «РЖД» на 2019–2024 годы во взаимосвязке с мероприятиями, формируемыми по итогам ежегодной самооценки, и рекомендациями внутреннего аудита.

В целях обеспечения методологического единства в Компании разработана и закреплена иерархия нормативно-методических

документов в области управления рисками и внутреннего контроля ОАО «РЖД». Базисом для ее разработки являются:

- Поручение Президента Российской Федерации от 27 декабря 2014 года № Пр-3013;
- ст. 87.1 Федерального закона «Об акционерных обществах»;
- Кодекс корпоративного управления;
- методические указания по подготовке положения о системе управления рисками, разработанные Федеральным агентством по управлению государственным имуществом;
- концепции «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (COSO ERM, 2017 год) и «Внутренний контроль. Интегрированная модель» (COSO IC, 2013 год), разработанные Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея;

- передовая международная и отечественная практика в области корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля.

## Организационная структура СУРiBK

В основу распределения прав и обязанностей в сфере СУРiBK положена модель «трех линий защиты». Взаимодействие участников этой модели осуществляется горизонтально и вертикально. Взаимодействие и обмен информацией между участниками СУРiBK является основой для эффективного функционирования системы, взаимодействие в рамках СУРiBK осуществляется согласно установленным в Компании структурам управления, распределению полномочий, корпоративной культуре и нормам поведения, организации бизнес-процессов и видов деятельности.

<sup>1</sup> Утвержден приказом Росстандарта от 21 декабря 2010 года № 883-ст.

<sup>2</sup> Утвержден и введен в действие приказом Росстандарта от 10 декабря 2019 года № 1379-ст.

## Иерархия внутренних нормативно-методических документов в области управления рисками и внутреннего контроля



## Участники системы управления рисками и внутреннего контроля ОАО «РЖД»



## Развитие СУРиВК в 2021 году

Общая координация и методологическая поддержка процесса управления рисками СУРиВК в ОАО «РЖД» входят в сферу ответственности Центра по координации управления рисками и построению системы внутреннего контроля (далее — Центр).

Основными задачами Центра являются координация построения системы управления рисками и внутреннего контроля, мониторинг процессов управления рисками и внутреннего контроля для достижения целей деятельности ОАО «РЖД» и минимизации рисков до приемлемого уровня, а также формирование требований к организации системы управления рисками и внутреннего контроля и порядку выполнения процедур управления рисками и внутреннего контроля.

Работа СУРиВК организована Центром в 2021 году по следующим направлениям: внедрение рискориентированной культуры на разных уровнях управления, повышение качества управления и эффективности операционных процессов через работу с рисками и проведение их факторного анализа, а также улучшение инфраструктуры процессов СУРиВК, включая вопросы автоматизации и создания единого информационного пространства.

## Оценка эффективности СУРиВК

В целях совершенствования СУРиВК и приоритизации, разработки мероприятий по совершенствованию системы в Компании осуществляется внутренняя оценка (самооценка и оценка, проводимая внутренним аудитом) и внешняя оценка. Внутренняя оценка осуществляется на периодической основе, но не реже одного раза в год.

Результаты самооценки СУРиВК за 2020 год рассмотрены на заседании совета директоров с предварительным рассмотрением вопроса на заседаниях Комитета по аудиту и рискам совета директоров и правления ОАО «РЖД». Отчет о результатах самооценки СУРиВК за 2021 год запланирован к рассмотрению на совете директоров в 2022 году.

Внутренняя оценка СУРиВК (оценка состояния системы управления рисками и внутреннего контроля ОАО «РЖД») Центром внутреннего аудита «Желдораудит» проведена в 2021 году в соответствии с Практическим руководством по внутреннему аудиту «Оценка системы управления рисками и внутреннего контроля<sup>1</sup>». Внутренним аудитом использованы следующие подходы: анализ соответствия СУРиВК на соответствие установленным требованиям и оценка состояния функционирования процесса управления рисками отдельных ключевых бизнес-процессов ОАО «РЖД».

По результатам внутренней оценки сформировано заключение внутреннего аудита о текущем состоянии СУРиВК, соблюдении основных требований к ее организации и суждение в отношении эффективного развития системы управления рисками и внутреннего контроля ОАО «РЖД».

Периодичность внешней оценки СУРиВК устанавливается советом директоров ОАО «РЖД» по рекомендации Комитета по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД». В 2021 году внешняя оценка не проводилась. В соответствии с Программой развития управления рисками и внутреннего контроля в холдинге «РЖД» на 2019–2024 годы вопрос о ее проведении будет рассмотрен в 2023 году.

## Процесс управления рисками

Процесс управления рисками в Компании осуществляется в соответствии с внутренними нормативными документами. В рамках процесса УРиВК формируется отчетность по рискам, которая рассматривается и одобряется исполнительными органами, Комитетом по аудиту и рискам, советом директоров, предоставляется внешними заинтересованными лицами. Отчетность включает в себя исчерпывающую информацию о рисках и мероприятиях по воздействию на риски, а также эффективности СУРиВК.

<sup>1</sup> Утверждено распоряжением ОАО «РЖД» от 20 декабря 2019 года № 2941/р.

## 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»<sup>1</sup> 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>

<sup>1</sup> 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.