

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## Общие принципы

---



Эффективное управление рисками – непрерывный и системный процесс, протекающий на всех уровнях Компании, интегрированный с бизнес-процессами, принятием решений и направленный на повышение уверенности в достижении целей.

В ОАО «РЖД» координация, внедрение и совершенствование СУРиВК входят в сферу ответственности Центра по координации управления рисками и построению системы


внутреннего контроля (далее – Центр).


Основные задачи Центра:

координация построения СУРиВК;  
мониторинг процессов управления рисками и внутреннего контроля для достижения целей деятельности ОАО «РЖД» и минимизации рисков до приемлемого уровня;  
формирование требований к организации СУРиВК и порядку выполнения процедур управления рисками и внутреннего контроля.

Для решения поставленных задач Центр:

разрабатывает общекорпоративные нормативные и методические документы в области управления рисками; оказывает методологическую поддержку подразделениям Компании в части формирования реестра рисков и предоставляет рекомендации в области управления рисками;  
обучает работников в области СУРиВК;  
формирует сводный реестр рисков Компании и сводную периодическую отчетность;  
осуществляет мониторинг процесса управления рисками в подразделениях ОАО «РЖД»;  
информирует органы управления об эффективности процесса управления рисками.

Базис для принятых в Компании нормативно-методических документов по СУРиВК – требования нормативно-правовых актов Российской Федерации , а также передовая международная и отечественная практика в области корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля, в том числе изложенные в следующих документах:

концепция Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (COSO ERM, 2017 год);  
концепция Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO) «Внутренний контроль. Интегрированная модель» (COSO IC, 2013 год);  
ГОСТ Р ИСО 31 000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» .

Функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля



## Цели и задачи

---

Основная цель СУРиВК – обеспечение разумной уверенности в достижении целей ОАО «РЖД».

Основные задачи СУРиВК:

создание инфраструктуры и нормативно-методологической основы для эффективного функционирования процесса управления рисками; 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 прочих заинтересованных сторон о рисках; сокращение числа непредвиденных событий, способных оказать негативное влияние на достижение целей ОАО «РЖД».

## Оценка эффективности СУРиВК

---

Для системного и последовательного подхода к развитию интегрированной СУРиВК разработана и реализуется Программа развития управления рисками и внутреннего контроля в холдинге «РЖД» на 2019–2024 годы. Она подразумевает формирование инфраструктуры управления рисками, постоянный мониторинг и информирование органов управления, самооценку, каскадирование применяемой методологии и построение/развитие СУРиВК подконтрольных обществ.

Для повышения эффективности и своевременной корректировки СУРиВК подлежит регулярной оценке. Компания применяет внутреннюю (включая оценку подразделения внутреннего аудита) и внешнюю оценку.

Внутренняя оценка осуществляется на периодической основе, но не реже одного раза в год. Внешняя оценка СУРиВК осуществляется путем привлечения внешнего независимого эксперта. Периодичность внешней оценки СУРиВК устанавливается советом директоров ОАО «РЖД» по рекомендации Комитета по аудиту и рискам.

## Совершенствование управления

# рисками в 2019 году и планы на 2020 год

---

В 2019 году в ОАО «РЖД» проведен ряд мероприятий в рамках совершенствования и развития интегрированной модели управления рисками. Общий уровень организации СУРиВК за 2019 год стал отвечать более высоким требованиям.

Основные итоги 2019 года:

разработаны и утверждены Программа развития управления рисками и внутреннего контроля в холдинге «РЖД» на 2019–2024 годы, Политика по управлению рисками и внутреннему контролю, Регламент взаимодействия в процессе управления рисками и подготовки отчетности, Методические рекомендации по управлению рисками и внутреннему контролю;

вынесены на рассмотрение совета директоров ОАО «РЖД» Методические рекомендации по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита);

регулярное вынесение информации о рисках на рассмотрение органов управления Компании (от правления до совета директоров ОАО «РЖД»);

отражение информации о рисках, в том числе в системе контроля и мониторинга деятельности ОАО «РЖД», включая их количество, описание, информацию о распределении рисков по видам деятельности, факты реализации рисков, мероприятия по воздействию.

Для повышения эффективности процесса управления рисками и внутреннего контроля начиная с 2018 года в ОАО «РЖД» на системной основе проводятся семинары и обучение в области СУРиВК работников всех уровней управления (от членов правления до специалистов по всей сети). Для целей унификации обучения, его масштабирования и учета специфики процесса управления рисками в 2019 году разработана общекорпоративная программа обучения для ее реализации на базе АНО ДПО Корпоративный университет РЖД.

## Процесс управления рисками и его этапы



Управление рисками – часть корпоративного управления. Это непрерывный, итеративный процесс, осуществляемый на всех уровнях управления (организационной иерархии) и охватывающий все виды деятельности Компании.

## Риск-аппетит

---

Компания устанавливает приемлемую величину рисков (риск-аппетит), которая используется для определения допустимого уровня рисков при принятии решения о методах и мероприятиях по воздействию на риски и для соблюдения баланса между рисками и возможностями. Риск-аппетит относится к компетенции совета директоров и является предельно

допустимым уровнем риска, который Компания стремится соблюдать (не превышать) и на который готова и может пойти (готова принять/поддерживать) в процессе достижения целей (в том числе определенных ДПР).

Риск-аппетит определяется с учетом ДПР, а также 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.

Порядок формирования, утверждения и пересмотра риск-аппетита определяется внутренними нормативными документами.

## Процесс управления рисками