

Управление рисками

Общие принципы

В ОАО «РЖД» эффективное управление рисками представляет собой непрерывный и системный процесс, протекающий на всех уровнях Компании, интегрированный с бизнес-процессами и принятием решений и направленный на повышение уверенности в достижении целей.

При этом внутренний контроль рассматривается как составная и неотъемлемая часть системы управления рисками, а система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) — как часть корпоративного управления, обеспечивающая устойчивое развитие Компании в условиях неопределенности и изменений во внешней среде, что нашло отражение как в принятых нормативно-методических документах, так и в реализуемом процессе управления рисками, находящемся в постоянном совершенствовании и развитии. 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 (Центр).

Основными результатами деятельности и функционирования Центра в 2020 году в части развития СУРиВК являются:

- утверждение Методических рекомендаций по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита) и приемлемой величине рисков (риск-аппетите) советом директоров;
- внедрение процедур мониторинга превышения допустимого уровня рисков и риск-аппетита;
- внедрение инструментов самооценки для выявления направлений и потребностей в дальнейшем

развитии, осуществляется совершенствование процессов управления рисками с учетом полученной обратной связи;

- формирование и согласование функциональных требований к автоматизации управления рисками на общекорпоративном уровне;
- разработка и запуск очного и заочного курсов по управлению рисками на базе Корпоративного университета ОАО «РЖД», проведены семинары с участием представителей подконтрольных обществ, представителей молодежных программ;
- развитие СУРиВК в подконтрольных обществах на основе единой методологической базы;
- выявление направлений и осуществление гармонизации нормативно-методологических документов в области управления рисками по направлениям деятельности с общекорпоративными документами СУРиВК;
- внедрение еженедельной оперативной отчетности по наиболее существенным рискам, подверженным влиянию коронавирусной инфекции COVID-19.

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;
- статья 87.1 Федерального закона «Об акционерных обществах»;
- Кодекс корпоративного управления¹;
- методические указания по подготовке положения о системе управления рисками, разработанные

Федеральным агентством по управлению государственным имуществом²;

- 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, принципы, изложенные в ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»³;
- передовая международная и отечественная практика в области корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля.

Сформированная на корпоративном уровне нормативно-методическая база, а также программа развития СУРиВК на среднесрочную перспективу закрепили непрерывность и системность процесса управления рисками, его интегрированность с бизнес-процессами, принятием решений для повышения уверенности в достижении целей, в том числе стратегических.

Для обеспечения 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 (включая нормативно-методическое обеспечение, автоматизацию процессов, развитие знаний и навыков в сфере управления рисками и внутреннего контроля);

¹ Одобрен советом директоров Банка России 21 марта 2014 года.

² Одобренны Поручением Правительства Российской Федерации от 24 июня 2015 года № ИШ-П13-4148.

³ Утвержден приказом Росстандарта от 21 декабря 2010 года № 883-ст.

- постоянный мониторинг и информирование органов управления;
- самооценку;
- каскадирование применяемой методологии;
- построение/развитие СУРиВК подконтрольных обществ ОАО «РЖД» на базе единообразного подхода для обеспечения целостности процесса управления рисками в Холдинге.

Для повышения эффективности и своевременной корректировки СУРиВК осуществляется регулярная независимая оценка внутренним аудитом.

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

1-й уровень

ПОЛИТИКА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ
ОАО «РЖД»



2-й уровень

РЕГЛАМЕНТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТНОСТИ
В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



3-й уровень

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПРИЕМЛЕМОЙ
ВЕЛИЧИНЫ РИСКОВ (РИСК-АППЕТИТА)

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ
И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ



4-й уровень

ОТДЕЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
В РАМКАХ ОБЩЕКОРПОРАТИВНОЙ СУРиВК

ПОЛОЖЕНИЯ, ПОЛИТИКИ, СТО ПО НАПРАВЛЕНИЯМ УРиВК



ДОКУМЕНТЫ, ДЕТАЛИЗИРУЮЩИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ
УРиВК (МЕТОДИКИ, ИНСТРУКЦИИ)