

Риск-аппетит

Риск-аппетит относится к компетенции совета директоров ОАО «РЖД», определяет приемлемый уровень рисков и используется при принятии решений о выборе методов и мероприятий по воздействию на риски.

Риск-аппетит определяется 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.

Оценка эффективности СУРиВК

ОАО «РЖД» проводит внутреннюю и внешнюю оценки СУРиВК.

Внутренняя оценка осуществляется не реже одного раза в год. В ОАО «РЖД» эту функцию выполняет Центр внутреннего аудита «Желдор аудит».

Фокус внутреннего аудита в 2018 году был направлен на анализ соответствия организации СУРиВК установленным требованиям и выборочную оценку эффективности

отдельных мероприятий по управлению рисками и контрольных процедур.

Вопрос о состоянии и направлениях совершенствования СУРиВК рассмотрен на заседании правления ОАО «РЖД» и о результатах доложено Комитету по аудиту и рискам совета директоров ОАО «РЖД». Аудитом отмечается, что в 2018 году в ОАО «РЖД» проведен ряд мероприятий по организации и обеспечению эффективного функциониро-

вания СУРиВК, посредством которых общий уровень организации СУРиВК стал отвечать более высоким требованиям, отмечена положительная динамика развития.

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 системы управления рисками в 2018 году

В 2018 год, в том числе с учетом выхода обновленного стандарта COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» и публикации новой редакции ISO 31000, проводилась работа по совершенствованию действующей СУРиВК (созданию интегрированной СУРиВК).

В отчетном периоде реализованы следующие мероприятия по совершенствованию системы управления рисками:

- › проведен анализ лучших практик в области системы управления рисками и внутреннего контроля в сопоставимых компаниях;

- › продолжено совершенствование нормативно-методологической базы СУРиВК;
- › проведены обучающие семинары для сотрудников подразделений, ответственных за СУРиВК;
- › разработана целевая модель интегрированной СУРиВК до 2021 года.

В рамках реализации целевой модели интеграции СУРиВК для оценки реализуемых инициатив на предмет соответствия передовым практикам по управлению рисками привлечен независимый консультант.

В 2019 году планируется продолжить работу по развитию СУРиВК путем дальнейшего внедрения актуализированной нормативно-

методологической базы, формирования программ и проведения обучения, совершенствования подходов к оценке рисков с акцентом на моделирование, проведения комплексного анализа рисков, а также использование его результатов в процессах принятия решений и дальнейшей интеграцией СУРиВК с процессной моделью управления. При этом особое внимание будет уделено выстраиванию единообразных подходов в холдинге «РЖД» путем совершенствования СУРиВК в ДЗО. Также предусмотрена проработка вопроса по автоматизации СУРиВК и созданию единой информационной платформы.

Ключевые риски, связанные с реализацией ДПР до 2025 года

Ключевые риски ОАО «РЖД», связанные с реализацией ДПР до 2025 года, определены с учетом их влияния на достижение ключевых показателей эффективности деятельности и сгруппированы в следующие категории по источнику возникновения:

- › макроэкономические риски;
- › риски, связанные с государственным регулированием;
- › рыночные риски;
- › инвестиционные риски;
- › налоговые риски;
- › управленческие риски;
- › кадровые риски;
- › научно-технические и технологические риски;
- › технологические риски.

Ключевые риски ОАО «РЖД»

Категория рисков	Наименование риска	Последствия реализации риска	Мероприятия, снижающие вероятность наступления риска или тяжесть последствий его реализации
Макроэкономические	Ухудшение макроэкономической ситуации в стране и снижение грузовой базы проектов, в том числе за счет ужесточения санкций.	Степень влияния макроэкономических рисков на показатели программы оценивается как высокая.	Постоянное взаимодействие с государственными органами и основными потребителями услуг с полным и объективным информированием о потенциальных негативных последствиях принимаемых решений. Реализация комплекса мер по повышению эффективности, долгосрочные договоры с поставщиками. Принятие решений о предоставлении институтам развития дополнительной ликвидности.
	Опережающий прогноз роста цен на потребляемую продукцию, в том числе на нефтепродукты и электроэнергию.		
Государственное регулирование	Отсутствие/невыполнение долгосрочных государственных решений в части финансирования развития железнодорожного транспорта.	Оценивается как критичный при высокой вероятности наступления.	Поиск альтернативных источников и механизмов финансирования. Оптимизация технических решений по капитальным проектам. Разделение проектов на этапы и их реализация в приоритизированном порядке. 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».
	Изменение государственного регулирования/поддержки разных видов транспорта.	Может привести к ухудшению конкурентоспособности железнодорожного транспорта.	
	Либерализация рынков грузовых и пассажирских перевозок.	Оценивается как критичный при высокой вероятности наступления.	
	Снижение объема государственного финансирования.	Ведет к необходимости привлечения внешнего долга и процентов по обслуживанию долга, а также к сокращению объема инвестиционной программы.	
Рыночные	Отставание развития нормативно-правовой базы от преобразований на железнодорожном транспорте.	Оценивается как значительный при высокой вероятности наступления.	Выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, улучшение обратной связи с потребителями. Повышение рыночной гибкости и расширение бизнеса в дерегулированных сегментах. Развитие логистических возможностей для удовлетворения потребностей клиентов в комплексных услугах. Реализация проектов, включенных в комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры
	Существенное изменение структуры грузооборота по типам грузов и направлениям относительно прогнозируемых значений.	Снижение прироста грузооборота будет вести к пропорциональной невозможности реализации этих проектов и снизит чистую прибыль ОАО «РЖД», которая является их источником.	
Инвестиционные	Недостаток инвестиций в развитие инфраструктуры.	Недостаток инвестиций в развитие инфраструктуры оценивается как критичный риск при средней вероятности наступления.	Оптимизация технических решений.
	Несоблюдение планируемых сроков реализации инвестиционной программы.		Совершенствование системы управления инвестиционными проектами.

Категория рисков	Наименование риска	Последствия реализации риска	Мероприятия, снижающие вероятность наступления риска или тяжесть последствий его реализации
Налоговые	Увеличение налоговой нагрузки вследствие ужесточения налоговой политики Российской Федерации в условиях нестабильной социально-экономической ситуации.	Оценивается как критичный риск при высокой вероятности наступления.	Постоянное взаимодействие с федеральными и региональными органами власти в области налоговой политики.
Управленческие	Недостаточность компетенций персонала в области управления.	Риск оценивается как незначительный при невысокой вероятности наступления.	Совершенствование системы управления.
Кадровые	Нехватка квалифицированных кадров вследствие недостаточного уровня конкурентоспособности ОАО «РЖД» как работодателя. Усиление конкуренции на рынке труда вследствие негативной динамики численности трудоспособного населения России в среднесрочной перспективе.	Риски оцениваются как значительные при средней вероятности наступления.	Поддержание оплаты труда работников на уровне выше общероссийского и обеспечение конкурентоспособного уровня. Развитие персонала, основанное на современных подходах к обучению и подготовке. Реализация социальных целевых программ. Формирование социального пакета, отвечающего потребностям работников.
Научно-технические и технологические	Снижение конкурентоспособности железнодорожного транспорта вследствие отставания от технического и технологического развития других видов транспорта. Недостаточный уровень внедрения и использования современных научно-технических разработок. Недостаточный уровень кооперации с зарубежными лидерами в области развития и использования инновационных технологий в сфере железнодорожного машиностроения.	Степень влияния таких рисков оценивается как невысокая при невысокой вероятности их наступления.	Реализация Комплексной программы инновационного развития холдинга «РЖД».
Технологические	Отставание ликвидации ограничений смежных видов транспорта (мощностей портов, складских терминалов) от реализации инвестиционной программы Компании. Неудовлетворение потребностей рынка грузовых перевозок вследствие неэффективной работы парка грузовых вагонов.	Корректировка сроков реализации собственной инвестиционной программы в случае необходимости.	Постоянное взаимодействие с компаниями смежных видов транспорта для синхронизации планов реализации инвестиционных программ. Сотрудничество с операторами подвижного состава с целью повышения эффективности управления вагонными парками.