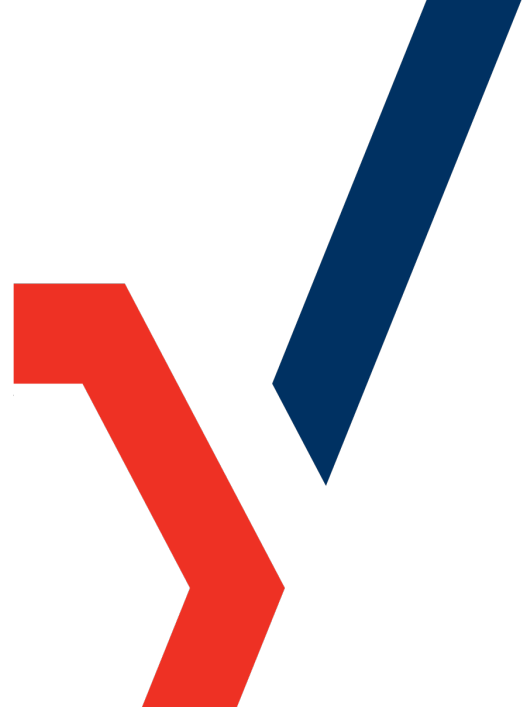


УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



Материалы для предварительного изучения



Оглавление

1. ВВЕДЕНИЕ.....	4
1.1 Цель и основные вопросы, раскрываемые в рамках программы	4
1.2 Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля	7
2. КЛЮЧЕВЫЕ И РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ДОКУМЕНТЫ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	9
3. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ ОАО «РЖД» В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ, ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА СУРИВК	11
3.1 Ключевые термины и определения	14
4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ	17
4.1. Принципы СУРИВК	17
4.2. Ограничения СУРИВК	20
4.3. Взаимосвязь Системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления ОАО «РЖД»	21
4.4. Процесс управления рисками и его участники	23
4.4.1. Процесс управления рисками	23
ВЫЯВЛЕНИЕ РИСКОВ.....	24
АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ	25
ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ВЫЯВЛЕННЫЕ РИСКИ.....	25
МОНИТОРИНГ И ПЕРЕСМОТР РИСКОВ	26
ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	27
4.4.2. Участники процесса управления рисками	27
4.4.3. Роль руководителей подразделений в процессе управления рисками	28
4.5. Риск-аппетит	30
4.5.1. Определение и назначение риск-аппетита	30
4.5.2. Ключевые риски Общества	32
4.6. Отчетность по управлению рисками ОАО «РЖД»	32
4.6.1. Паспорт риска	33
4.6.2. Реестр рисков	34
4.6.3. Заявление о риск-аппетите	34
4.7. Информирование	35

4.7.1. Интранет портал 35

4.7.2. Памятка по управлению рисками 37

Приложение 1.....38

Функции участников системы управления рисками и внутреннего контроля.....38

Компетенции совета директоров применительно к СУРиВК:.....38

Компетенции Комитета по аудиту и рисками применительно к СУРиВК: 38

Функции и задачи ревизионной комиссии Общества в рамках СУРиВК: .39

Компетенции генерального директора – председателя правления Общества в рамках СУРиВК:39

Компетенции правления Общества применительно к СУРиВК:.....40

Компетенции заместителей генерального директора:.....40

Компетенции заместителя генерального директора, курирующего структурное подразделение Общества по координации управления рисками и построению системы внутреннего контроля:40

Компетенции руководителей подразделений, а также владельцев бизнес-процессов, руководителей проектов (владельцев рисков):41

Компетенции структурного подразделения Общества по координации управления рисками и построению системы внутреннего контроля:42

Компетенции подразделений Общества, осуществляющих в рамках своих полномочий проверочную деятельность (далее – Контрольные подразделения):.....43

Компетенции Подразделений Общества, осуществляющих координацию процессов управления отдельными типами рисков (далее – Подразделения-координаторы):.....43

Все работники Общества осуществляют:44

Распределение ключевых компетенций, функций между основными участниками СУРиВК45

Приложение 2.....47

Модель «Трёх линий защиты»47

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 Цель и основные вопросы, раскрываемые в рамках программы

Мировая практика деятельности в различных областях, включая государственное регулирование, показывает, что те, кто работают с рисками, с большей вероятностью достигают целей, чем те, кто не принимает риски во внимание.

Примерами не учета рисков в значительной степени служат крахи компаний, экологические и техногенные катастрофы. Так среди крупнейших техногенных катастроф многим известен случай аварии на гидроэлектростанции Вайонт (Италия), в результате которой город Лонгароне и окрестные деревни были полностью уничтожены 50 млн. кубометров воды, переклестнувшись через перемычку плотины в результате цунами, образовавшегося из-за стремительного обрушения в водохранилище 260 млн. кубических метров горной породы. Погибло около 2500 человек. Причиной трагедии стала неверная оценка риска при проектировании и строительстве (его вероятности и воздействия), обусловленная недостаточной проработкой факторов таких как геологические процессы в месте проведения работ и сейсмоопасность региона, а также недооценка индикаторов, указывающих на то, что риск обрушения скальных пород может скоро реализоваться (происходила наблюдаемая деформация склона, геологические исследования указывали на неизбежность обвала в условиях подмыва водой грунта и обводнения почв). Так строители, учли вероятность возникновения волны от схода скальных пород и грунта максимум в 20 метров, фактическая волна превысила 25 метров, при этом ситуация была отягчена самим расположением населенных пунктов в ущелье на пути потока. Если бы риск был объективно учтен, а индикаторы приняты во внимание, такого количества жертв, разрушений и огромных финансовых потерь возможно было бы избежать.

Именно поэтому современная практика риск-менеджмента указывает на то, что управление рисками должно быть неотъемлемой частью деятельности любой организации, позволяющей избежать предотвратимых потерь или минимизировать неизбежные.

Целесообразность управления рисками и создания системы управления рисками и внутреннего контроля (далее – СУРиВК) основана на тезисах, сформулированных в российских и международных стандартах и

концепциях, в том числе, концепции COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (COSO ERM 2017), стандартах ISO. Так с учетом управления рисками в масштабах всей организации СУРиБК дает следующие преимущества:

- расширение круга возможностей за счет рассмотрения вариантов (сценариев) с учетом риска;
- увеличение положительных результатов при снижении негативных событий (выявление рисков позволяет принимать надлежащие меры реагирования, снижая неопределенность и связанные с этим потери);
- снижение изменчивости и неопределенности в обеспечении эффективности деятельности (как перевыполнение, так и невыполнение могут оказать негативное воздействие на эффективность, в связи с чем управление рисками позволяет управлять такими отклонениями);
- повышение эффективности распределения ресурсов (в условиях ограниченности ресурсов, информация о рисках способствует их эффективному распределению);
- повышение устойчивости организации.

Управление рисками всегда являлось неотъемлемой частью повседневной деятельности всех работников ОАО «РЖД» (далее – Общество), получая при этом различные формальные наименования и описания (включая, решение проблем, управление по отклонениям, проектное управление, реинжиниринг бизнес-процессов и иное). В отдельных областях, направлениях деятельности (безопасность движения, промышленная безопасность, охрана труда, экологическая безопасность, пожарная безопасность и иное) данный процесс формализован и документируется. В целом управление рисками встречается в большом количестве документов ОАО «РЖД», но может называться по-разному вследствие использования различающегося базового нормативного регулирования, вместе с тем такое управление осуществляется регулярно, изо дня в день и направлено на достижение целей, показателей, реализацию проектов.

Таким образом, знания в области управления рисками необходимы на всех уровнях управления для того, чтобы заблаговременно реагировать на изменения любых внешних (макроэкономические параметры, изменение требований со стороны государства, влияние, распространение коронавируса и других заболеваний и т.п.) и внутренних факторов,

оказывающих негативное воздействие на деятельность Общества для обеспечения достижения поставленных целей.

Цель данной программы - формирование общего представления о риск-менеджменте, СУРиВК и об актуальном процессе управления рисками в ОАО «РЖД», апробирование навыков в соответствующем процессе. Задачи программы:

- сформировать представление об общепринятых стандартах и концепциях, регуляторных требованиях в области управления рисками и внутреннего контроля;
- сформировать общее представление о существующих специализированных стандартах, требованиях в сфере управления рисками и внутреннего контроля (далее – СУРиВК);
- сформировать представление о нормативно-методической базе СУРиВК Общества, а также направлениях развития СУРиВК;
- сформировать представление о целях, задачах и принципах СУРиВК, связи управления рисками и внутреннего контроля, СУРиВК с корпоративным управлением, ограничениях СУРиВК;
- сформировать общее представление об участниках СУРиВК Общества, их компетенциях и порядке взаимодействия;
- сформировать общее представление о риск-аппетите и его применении;
- сформировать общее представление о процессе управления рисками в Обществе;
- сформировать общее представление о применимых отчетных формах в процессе управления рисками.

1.2 Цели и задачи системы управления рисками и внутреннего контроля

СУРiBK является неотъемлемой частью управления Обществом, основной целью СУРiBK является обеспечение разумной уверенности в достижении целей:

- **стратегические** цели (в том числе защита и рост стоимости Общества);
- **операционные** цели (в том числе в области повышения эффективности деятельности и эффективного использования ресурсов; обеспечения непрерывности и стабильности производственной деятельности; обеспечения всех видов безопасности; обеспечения сохранности активов; соблюдения бюджетных параметров и т.п.);
- цели в области **соблюдения требований** применимых международных нормативных актов, нормативно-правовых актов Российской Федерации, внутренних нормативных документов Общества (комплаенс);
- цели в области **обеспечения достоверности, своевременности и качества** всех видов отчетности.

Разумная уверенность не предполагает полного исключения/снижения до нуля всех рисков деятельности Общества в связи с ограничениями СУРiBK, рассматриваемыми далее, а также необходимостью разумного баланса издержек по управлению рисками и возможного ущерба от реализации рисков.

Основными задачами СУРiBK Общества на текущем этапе являются:

- создание инфраструктуры и нормативно-методологической основы для эффективного функционирования процесса управления рисками;
- интеграция процедур управления рисками и внутреннего контроля в стратегическую и операционную деятельность Общества, 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 СУРiBK и прочих заинтересованных сторон о рисках;

- сокращение числа непредвиденных событий, способных оказать негативное влияние на достижение целей ОАО «РЖД».

2. КЛЮЧЕВЫЕ И РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ДОКУМЕНТЫ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Нормативные документы ОАО «РЖД» в области СУРиВК сформированы на основе следующих документов государственного уровня:

- Кодекс корпоративного управления, устанавливающий принципы организации СУРиВК. ОАО «РЖД» было включено в перечень 13 акционерных обществ, определенных для первоочередного внедрения принципов и норм данного документа в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 № 91-р.
- Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками, устанавливающие рекомендации к содержанию нормативного документа о системе управления рисками.
- Статья 87.1 Федерального закона № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», ставшая первым законодательным требованием для всех публичных акционерных обществ по организации в обществах управления рисками и внутреннего контроля.

В мире не существует единого стандарта или концепции управления рисками и внутреннего контроля, так свои стандарты есть в Австралии, США, Европе, России. Наиболее известные из них:

- стандарты ИСО (соответственно, ГОСТ Р ИСО 31000 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», ГОСТ Р ИСО 31010 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» будут рассмотрены в рамках настоящей программы);
- концепции COSO (COSO IC 2013 «Внутренний контроль. Интегрированная модель», COSO ERM 2017 «Управление рисками организации – Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности»).

В рамках отдельных направлений управления рисками и внутреннего контроля устанавливаются специальные требования и подходы:

- ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению»;

- Приказ ФНС России от 16.06.2017 № ММВ-7-15/509@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля»;
- Информация Минфина России N ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности»;

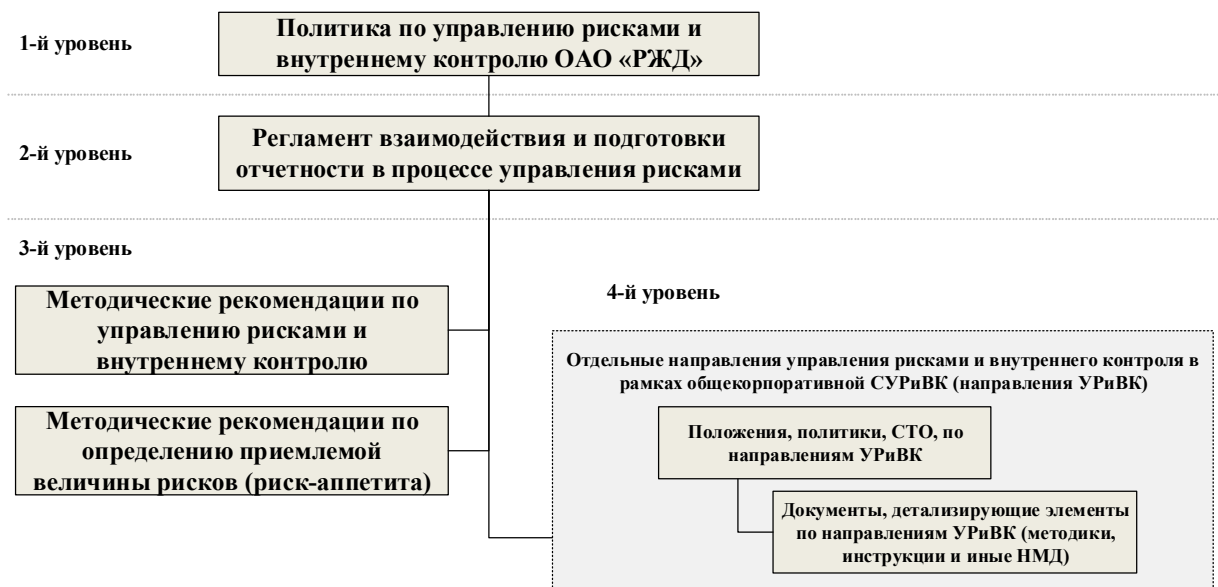
Основные положения, подходы и методы, изложенные в документах специального регулирования, не рассматриваются в данной программе, тем не менее подразделениям и сотрудникам Общества следует учитывать требования данных документов в рамках своей деятельности (в случае если такие требования распространяются на деятельность подразделений и\или работников или применимы к ней).

Для эффективной организации как обучения, так и в целом процесса управления рисками, в том числе для корректной коммуникации по вопросам управления рисками, необходимо придерживаться единой терминологии, установленной нормативно-методическими документами Общества в области СУРиВК. Ниже представлены ключевые термины, используемые в Политике по управлению рисками и внутреннему контролю и, применяемые в данной программе.

3. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ ОАО «РЖД» В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ, ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА СУРИВК

Система нормативно-методически документов представляет собой иерархию, закрепленную в Политике по управлению рисками и внутреннему контролю (введена в действие распоряжением ОАО «РЖД» от 18.06.2019 № 1223/р), что делает максимально прозрачным перечень документов по СУРИВК корпоративного уровня.

Иерархия нормативно-методических документов основывается на юридической силе, соподчиненности документов и представлена на схеме ниже.



УРОВЕНЬ 1

Политика по управлению рисками и внутреннему контролю является документом верхнего уровня, утверждается Советом директоров и определяет подход к организации, развитию и функционированию системы управления рисками и внутреннего контроля для всех видов деятельности, мероприятий, проектов и инициатив ОАО «РЖД».

Политика закрепляет порядок организации СУРИВК на самом высоком уровне:

- Цели и задачи СУРиВК;
- Взаимосвязь системы управления рисками и внутреннего контроля;
- Компетенции, функции и ответственность участников СУРиВК;
- Классификацию рисков с возможностью ее детализации документами более низкого уровня;
- Этапы процесса управления рисками с их детализацией в документах более низкого уровня;
- Подход к оценке эффективности с их детализацией в документах более низкого уровня;
- Ограничения СУРиВК.

УРОВЕНЬ 2

Регламент взаимодействия в процессе управления рисками и подготовки отчетности (распоряжение ОАО «РЖД» от 30.07.2019 №1636/р) определяет порядок и требования к организации всей совокупности регулярно осуществляемых процедур (операций) в рамках процесса управления рисками, включая сроки выполнения таких процедур (операций), в т.ч.:

- Порядок взаимодействия подразделений в рамках определения приемлемой величины рисков и допустимого уровня риска;
- Порядок взаимодействия подразделений в рамках формирования Реестра рисков Общества и Реестра ключевых рисков Общества;
- Порядок взаимодействия подразделений в рамках формирования Отчета по мониторингу рисков Общества;
- Порядок взаимодействия подразделений в рамках формирования Отчета о результатах самооценки СУРиВК по итогам года;
- Порядок взаимодействия подразделений в рамках обмена информацией и консультирования.

УРОВЕНЬ 3

1. Методические рекомендации по управлению рисками и внутреннему контролю (распоряжение ОАО «РЖД» от 30.07.2019 №1645/р) применимы для управления всеми рисками Общества (вне зависимости от направления деятельности, бизнес-процесса), в том числе рисками отдельных проектов, программ и определяют:

- порядок идентификации, классификации, анализа, оценки и ранжирования рисков, включая ключевые риски, присущие деятельности ОАО «РЖД»;
- методы (модели) оценки рисков и методики их применения, а также универсальную модель ранжирования рисков;
- порядок распределения рисков между уровнями принятия управленческих решений в ОАО «РЖД», агрегации, декомпозиции и консолидации рисков;
- порядок формирования и ведения реестра рисков ОАО «РЖД», карты рисков, воздействия на риски ОАО «РЖД», в том числе посредством разработки контрольных процедур и подготовки отчетности о реализации мероприятий по управлению рисками ОАО «РЖД»;
- порядок определения ключевых индикаторов риска, мониторинга, отчетности (включая формы) и пересмотра рисков ОАО «РЖД».

2. Методические рекомендации по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита), разработанные с целью установления единого подхода и методов к определению (формулированию) и применению приемлемой величины рисков (риск-аппетита) в ОАО «РЖД» (введен в действие распоряжением от 6 апреля 2020 г. № 777/р).

УРОВЕНЬ 4

Документы в области управления рисками и внутреннего контроля по отдельным направлениям деятельности, в том числе устанавливающие особенности процесса управления рисками и внутреннего контроля в соответствии с требованиями применимых международных нормативных актов, нормативно-правовых актов Российской Федерации:

- СТО РЖД 02.038-2011 «Риск-менеджмент в организации обеспечения безопасности движения» (утвержден распоряжением ОАО «РЖД» от 21.09.2011 № 2068р);
- СТО РЖД 15.014 - 2017 Система управления охраной труда в ОАО «РЖД». Управление профессиональными рисками. Общие положения (утвержден распоряжением ОАО «РЖД» от 29.12.2017 № 2805р);
- Методика оценки рисков в области функциональной безопасности движения поездов для Дирекции тяги (утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 28.12.2017 № 2780р);

- Методика анализа и оценки профессиональных рисков для работников ОАО «РЖД» (утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 11.02.2016 № 252р);
- И иные.

При наличии в ОАО «РЖД» обширной нормативной базы по вопросам управления рисками крайне важным является обеспечение гармонизации таких документов с учетом имеющихся нормативных ограничений, что нашло свое отражение в Программе развития управления рисками и внутреннего контроля в холдинге «РЖД» на 2019 – 2024 годы.

3.1 Ключевые термины и определения

Цель – планируемое (желаемое) состояние Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта и др., выражаемое через измеримые показатели/параметры (например, КПЭ, КПД, бюджетные параметры, задания, планы и иные показатели).

Риск – возможное событие, которое при реализации может негативно отразиться на достижении целей Общества (подразделения, бизнес-процесса, проекта и др.).

Управление рисками (процесс управления рисками) – непрерывный, итеративный процесс, осуществляемый на всех уровнях управления (организационной иерархии) и охватывающий все виды деятельности Общества, интегрируемый в миссию, стратегии, бизнес-процессы, проекты, программы, инициативы, прочую деятельность Общества и направленный на предоставление разумной уверенности в достижении целей Общества (подразделения, бизнес-процесса, проекта и др.). Процесс управления рисками включает выявление, анализ и оценку, воздействие (реагирование) на риск, мониторинг и пересмотр, обмен информацией и консультирование.

Система управления рисками и внутреннего контроля ОАО «РЖД» (СУРиВК) – совокупность культуры, компетенций и практик управления рисками, интегрированная со стратегическим планированием и операционной деятельностью (в целях повышения их эффективности, результативности), на которую Общество опирается в процессе управления рисками при создании, сохранении и реализации стоимости.

Владелец риска – заместитель генерального директора, владелец бизнес-процесса, руководитель проекта, руководитель подразделения, на цели деятельности которого оказывает воздействие риск, и который

обладает полномочиями по управлению риском и несет ответственность за эффективность управления данным риском.

Координатор - лицо, назначенное руководителем подразделения, ответственное за координацию процесса управления рисками в подразделении, на проекте, включая сбор, консолидацию и представление информации по рискам подразделения, проекта.

Риск-фактор (источник риска) - внутренний или внешний фактор (обстоятельство, событие), который отдельно или в комбинации с иными факторами может привести к реализации риска;

Ключевой риск - риск Общества или подконтрольных обществ, текущая итоговая оценка которого превышает или близка к допустимому уровню, установленному для данного риска/группы рисков, и реализация которого может привести к превышению порогового значения показателей заявлений (формулировок) приемлемой величины рисков (риск-аппетита); а также риск с нулевой толерантностью.

Приемлемая величина рисков (риск-аппетит, предпочтительный риск) - предельно допустимый уровень рисков, который Общество стремится соблюдать (не превышать) и на который Общество готово и может пойти (готово принять/поддерживать) в процессе достижения целей. Приемлемая величина рисков (риск-аппетит) Общества выражается (определяется) в виде заявлений о риск-аппетите и соответствующих им показателей.

Последствие риска - описание результата воздействия риска, в случае его реализации, на деятельность и достижение целей Общества (подразделения, бизнес-процесса, проекта и др.). Последствия могут характеризоваться убытками (ущербом, упущенной выгодой), дополнительными прямыми и косвенными затратами, имиджевым/репутационным ущербом, санкциями и др.

Уровень риска (итоговая оценка) - величина риска, выраженная как комбинация вероятности реализации риска и величины влияния риска.

Вероятность реализации риска - мера возможности реализации риска.

Влияние риска (величина влияния риска) - качественная или количественная характеристика воздействия риска на деятельность и достижение целей Общества (подразделения, бизнес-процесса, проекта и др.) в случае его реализации.

4. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

4.1. Принципы СУРиВК

Организация и функционирование СУРиВК в ОАО «РЖД» осуществляется в соответствии с принципами, изложенными в ГОСТ Р ИСО 31000 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Эти принципы можно сформулировать и описать следующим образом:

Риск-менеджмент является частью процесса принятия решений (интегрированность).

СУРиВК является неотъемлемой частью корпоративного управления. СУРиВК не является отдельной системой и встраивается в деятельность Общества (в стратегию, бизнес-процессы, проекты, программы и ежедневные операции). Руководители Общества в процессе принятия управленческих решений учитывают информацию о рисках, их влиянии на цели Общества и эффективности мероприятий по воздействию на риски, что помогает делать обоснованный выбор, определять приоритетность действий и проводить различия между альтернативами.

Риск-менеджмент является неотъемлемой частью всех организационных процессов (комплексность).

СУРиВК не является обособленной системой, она охватывает все направления деятельности, бизнес-процессы, проекты, программы, инициативы и субъекты организационной структуры Общества, предопределяя тот факт, что риск-менеджмент является частью реализуемых задач и функций (обязательств). СУРиВК охватывает все виды рисков Общества с учетом их возможных взаимосвязей.

Риск-менеджмент создает и защищает ценность (ориентированность на цели).

СУРиВК ориентирована на обеспечение разумной уверенности в достижении целей Общества и способствует улучшению деятельности. СУРиВК учитывает неопределенность (вариативность) во внешних и внутренних факторах, которые могут повлиять на деятельность Общества и позволяет реализовывать мероприятия по воздействию на данную неопределенность.

Риск-менеджмент является систематическим, структурированным и своевременным, динамичным, итеративным и реагирующим на изменения (непрерывность).

СУРiBK функционирует на постоянной основе, непрерывно, и на всех уровнях управления и организационной структуры Общества. Непрерывное функционирование СУРiBK позволяет своевременно выявлять и реагировать на риски, корректировать как отдельные мероприятия по воздействию на риск, так и организацию СУРiBK в целом, что способствует эффективности и устойчивым, сравнимым и надежным результатам.

Риск-менеджмент является адаптируемым (адаптивность и гибкость).

Общество обеспечивает условия для постоянного развития СУРiBK с учетом необходимости решать новые задачи, возникающие в результате изменения внутренних и внешних условий функционирования (контекста), расширять и совершенствовать СУРiBK таким образом, чтобы она имела возможность гибко реагировать на изменение целей Общества.

Риск-менеджмент основывается на наилучшей доступной информации (информированность).

Процесс управления рисками и внутреннего контроля затрагивает каждого работника Общества и сопровождается наличием объективной, достоверной и актуальной информации (основывается на исторических данных, опыте, обратной связи от заинтересованных сторон, наблюдениях, прогнозах, экспертных оценках), своевременным предоставлением/обменом необходимой информацией между участниками СУРiBK и другими заинтересованными сторонами. Каждый работник Общества несет ответственность за своевременное информирование о недостатках системы управления рисками и внутреннего контроля и/или существенных обстоятельствах/событиях, которые могут повлиять на эффективность СУРiBK. Лица, принимающие решения, должны принимать во внимание ограничения информации.

Риск-менеджмент явным образом связан с неопределенностью (неопределенность).

Риск-менеджмент четко учитывает неопределенность, характер этой неопределенности и как с ней работать.

Риск-менеджмент учитывает человеческие и культурные факторы.

Риск-менеджмент признает возможности, восприятия и намерения людей за пределами и внутри организации, которые могут способствовать или затруднять достижение целей организации (данный принцип близок к ограничениям СУРиВК).

Риск-менеджмент является прозрачным и учитывает интересы заинтересованных сторон (прозрачность).

Соответствующее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения, предоставляет разумную уверенность в том, что риск-менеджмент остается на надлежащем уровне и отвечает современным требованиям. Это позволяет заинтересованным сторонам быть должным образом представленными и быть уверенными в том, что их мнение принимается во внимание в процессе управления рисками.

Риск-менеджмент способствует постоянному улучшению организации (улучшение).

Организация должна разрабатывать и применять стратегии (программы) повышения качества (совершенствования) риск-менеджмента одновременно с другими своими аспектами.

Кроме поименованных принципов, указанных в ГОСТ Р ИСО 31000 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», исходя из содержания данного документа, а также иных концептуальных и регуляторных документов можно выделить дополнительные, требующие внимания, принципы:

МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ЕДИНООБРАЗИЕ

Общество применяет единый методологический подход к организации и выполнению процессов управления рисками и внутреннего контроля на всех уровнях организационной структуры, во всех видах деятельности, проектах, программах и бизнес-процессах Общества, что обеспечивает сравнимость / сопоставимость информации и гармонизированное развитие риск-менеджмента как корпоративного уровня, так и по направлениям. В связи с чем в Программу развития управления рисками и внутреннего контроля в холдинге «РЖД» на 2019 – 2024 годы заложены задачи гармонизации.

СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ

В процессе управления рисками и внутреннего контроля Общество придерживается разумного баланса издержек по управлению

(воздействию) риском и возможного ущерба от реализации рискового события. Для реализации принципа сбалансированности Общество устанавливает порядок определения допустимого уровня риска (в количественном и/или качественном выражении). Общество определяет критерии и ранжирует (приоритезирует) риски по их критичности. Меры по воздействию осуществляются, в приоритетном порядке, для наиболее существенных (критичных) рисков.

РАЗУМНЫЙ ПОДХОД К ФОРМАЛИЗАЦИИ И ДОКУМЕНТИРОВАНИЮ

Уровень формализации и документирования процесса управления рисками и внутреннего контроля соответствует требованиям действующих в Обществе нормативно-методических документов стандартов и является необходимым и достаточным для эффективного функционирования СУРиВК.

РАЗДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПЕРСОНИФИЦИРОВАННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Функции и полномочия участников СУРиВК четко разграничиваются и регламентируются исходя из их полномочий, функций и ответственности. Все участники СУРиВК несут в рамках своих полномочий ответственность за эффективное функционирование системы управления рисками. Надлежащее распределение обязанностей должно препятствовать возникновению конфликтов интересов, снижению эффективности и скорости принятия управленческих решений или снижению эффективности мероприятий по воздействию на риски (в т.ч. эффективности отдельных контрольных процедур). Ответственность за управление риском закрепляется за конкретным руководителем Общества (владельцем риска), а ответственность за выполнение контрольных процедур за конкретными работниками.

4.2. Ограничения СУРиВК

При организации системы управления рисками и внутреннего контроля необходимо учитывать, что ни одна система, в силу объективных ограничений не может обеспечить полного исключения рисков.

Одним из основных ограничений, связанных с СУРиВК является вероятностная сущность рисков, связанная с неопределенностью. То есть риски относятся к будущим событиям, которые по умолчанию являются неопределенными и вариативными. При этом, зачастую будущие события

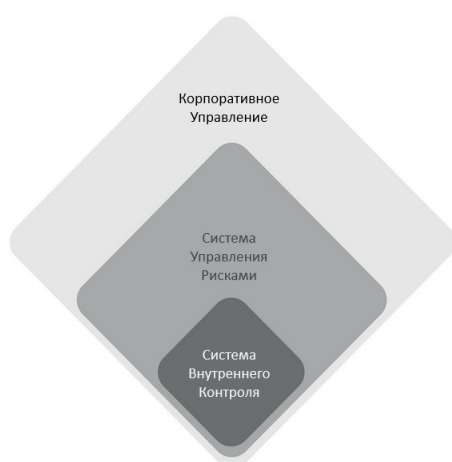
связаны с внешними факторами, возможность влияния на которые у компании ограничена.

Исходя из указанных предпосылок, Общество допускает следующие ограничения СУРиВК:

- ряд областей корпоративного управления выходят за рамки СУРиВК и оказывают непосредственное влияние на ее функционирование и эффективность. Неэффективные процессы постановки стратегии и/или целей могут ограничивать возможности СУРиВК;
- субъективность суждения и ошибки работников: решения в отношении рисков принимаются в том числе с учетом мнения работников, в пределах имеющегося времени, ресурсов, требований и на основе имеющейся информации;
- невозможность полного устранения риска несовершенства процессов, технологий, моделей;
- сознательное нарушение/обход процедур управления рисками и внутреннего контроля;
- внешние события, неподконтрольные Обществу и оказывающие влияние на СУРиВК.

Указанные ограничения должны учитываться участниками СУРиВК при организации СУРиВК, выборе, разработке и реализации мероприятий по воздействию на риски.

4.3. Взаимосвязь Системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления ОАО «РЖД»



Корпоративное управление охватывает систему взаимоотношений между исполнительными органами Общества, его советом директоров, акционером и другими заинтересованными сторонами, включая управление рисками.

Внутренний контроль является составной и неотъемлемой частью системы управления рисками, а система

управления рисками и внутреннего контроля - частью корпоративного управления.

Внутренний контроль является одним из основных инструментов управления рисками и обеспечивает решение следующих задач:

- формирование контрольной среды, позволяющей как разрабатывать и выполнять контрольные процедуры, направленные на воздействие на риск, так и обеспечивать функционирование этапов процесса управления рисками;
- осуществление эффективного информационного обмена и коммуникаций как внутри Общества, так и с внешними заинтересованными сторонами;
- обеспечение надлежащего мониторинга организации и выполнения этапов процесса управления рисками.

Система внутреннего контроля Общества интегрирована с процессом управления рисками. В результате обеспечивается своевременное и эффективное выявление, анализ и оценка рисков, разработка, применение и дальнейший мониторинг реализации методов (стратегий) по воздействию на риск с использованием эффективных механизмов внутреннего контроля. Система внутреннего контроля позволяет Обществу фокусироваться на достижении поставленных целей, соблюдая при этом внутренние требования Общества и законодательства. Некорректная работа системы внутреннего контроля оказывает негативное влияние на функционирование системы управления рисками.

Основным инструментом внутреннего контроля (и наиболее предпочтительным методом воздействия на риск) являются контрольные процедуры. Контрольная процедура - действия работника, автоматические операции информационной системы или комбинация данных процессов, осуществляемые на различных уровнях организационной структуры, направленные на уменьшение вероятности реализации риска и/или минимизацию возможных негативных последствий от его реализации.

Являясь одним из видов мероприятий по воздействию на риск, контрольная процедура имеет ряд особенностей: четкий, устоявшийся алгоритм выполнения, заданную периодичность и ответственного за выполнение.

Ниже представлены примеры специфики мероприятий по воздействию на риск «Закупка по завышенным ценам» и контрольных процедур.

К мероприятиям по воздействию на риск можно отнести действия, имеющие разовый, завершённый характер:

- создание Подразделения, ответственного за проведение анализа рынка, динамики цен и мониторинга поставщиков до 01.01.20XX;
- разработка нормативно-методической документации по анализу цен на определённые виды товаров, работ, услуг до 01.01.20XX;
- переподчинение Подразделения, ответственного за проведение анализа рынка руководителю, не являющемуся ответственным за закупочные процедуры (выборы поставщика/проведение конкурсов, планирование закупок, выбор способа проведения закупок и др.) до 01.01.20XX.

К контрольным процедурам можно отнести действия, выполняемые на периодической основе:

- еженедельный мониторинг ответственным Подразделением динамики цен на товар X с формированием отчетности по форме X;
- ежеквартальный анализ ответственным Подразделением зависимости биржевых цен на металл X и товаров группы X с формированием отчета по форме X;
- ежегодный контроль кадровой службой за своевременным обучением сотрудников ответственного Подразделения (контроль исполнения плана обучения с вынесением информации о результатах на курирующего руководителя).

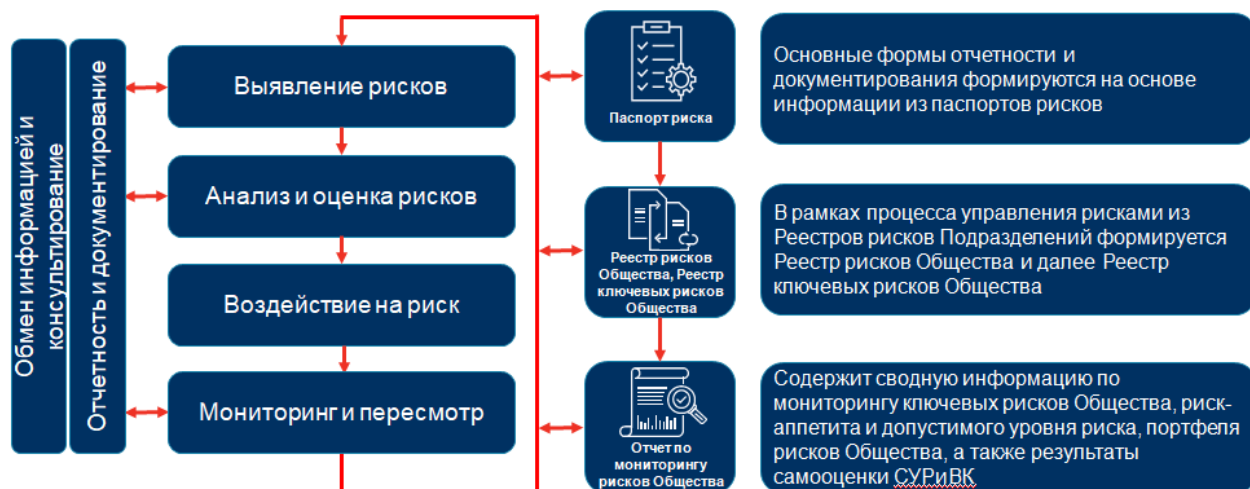
4.4. Процесс управления рисками и его участники

4.4.1. Процесс управления рисками

Управление рисками представляет собой непрерывный, итеративный процесс, который осуществляется на всех уровнях управления (организационной иерархии) и охватывает все виды деятельности Общества.

Управление рисками интегрируется в миссию, стратегии, бизнес-процессы, проекты, программы, инициативы, прочую деятельность Общества, и является основой для принятия управленческих решений и направлено на предоставление разумной уверенности в достижении целей Общества (подразделения, бизнес-процесса, проекта и др.).

Процесс управления рисками, а также его взаимосвязь с формами отчетности по управлению рисками (будут рассмотрены в разделе 7) представлен на схеме:



Подробную информацию о процессе управления рисками можно получить из Методических рекомендаций по управлению рисками и внутреннему контролю, утвержденных распоряжением ОАО «РЖД» от 30.07.2019 г. N 1645/р.

Кратко рассмотрим каждый этап процесса.

ВЫЯВЛЕНИЕ РИСКОВ

Этап «Выявление рисков» направлен на определение подверженности Общества влиянию рисков, реализация которых может отразиться на достижении целей и/или причинить убытки (ущерб, упущенную выгоду), и включает:

- **выявление и анализ целей** Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта и др.;
- **выявление и описание рисков** на установленном горизонте оценки рисков в привязке к целям Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта и др.;
- **определение и описание риск-факторов**, возможных последствий от реализации риска;
- **определение/назначение владельцев рисков**;
- **классификация рисков**.

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА РИСКОВ

Этап «Анализ и оценка рисков» направлен на определение вероятности реализации и величины влияния выявленных рисков, сопоставление рисков между собой для определения наиболее существенных/критичных и включает:

- **определение текущего уровня** (итоговой оценки) каждого выявленного риска: определение величины влияния выявленных рисков на цели Общества, Подразделения, бизнес-процесса, проекта и др. и вероятности их реализации;
- **определение итоговой оценки** текущего риска каждого выявленного риска на основании величины влияния и вероятности реализации;
- **ранжирование рисков** на основании итоговой оценки;
- **определение и описание ключевых** индикаторов риска.

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ВЫЯВЛЕННЫЕ РИСКИ

Этап «Воздействие на выявленные риски» направлен на выбор и реализацию надлежащих методов (стратегий) и мероприятий по воздействию на риски на основе анализа текущего уровня риска, приемлемой величины рисков и соотношения затрат/выгод от воздействия на риск и включает:

- **анализ текущего уровня** риска с точки зрения его приемлемости и необходимости разработки, **корректировки стратегий (методов) и мероприятий по воздействию на риск**, в том числе контрольных процедур;

Стратегия воздействия	Описание
Избежание риска	Избежание риска (прекращение деятельности, вызывающей риски) подразумевает отказ от деятельности, проекта, которым характерен (присущ) данный риск, при этом другие стратегии воздействия (минимизация риска, передача риска, принятие риска) экономически неэффективны или невозможны.
Минимизация риска	Минимизация риска подразумевает воздействие на риск при помощи мероприятий, направленных на снижение вероятности и/или потенциального влияния рискового события, в случае его реализации, до допустимого уровня.
Принятие риска	Принятие риска без воздействия на него применяется в случаях, когда: а) уровень риска находится на допустимом уровне; б) избежание риска, минимизация риска, передача риска

	экономически неэффективны либо невозможны (например, политические или макроэкономические риски).
Передача риска	Передача риска (перенос риска) осуществляется в случаях, когда минимизация риска со стороны Общества неэффективна, при этом уровень риска не является допустимым (риск невозможно принять) и возможно использовать для воздействия на риск услуги сторонней(их) компании(ий) (передача риска в основном направлена на снижение последствий, а не вероятности реализации риска).

- анализ возможности воздействия на риск;
- анализ достаточности и эффективности существующих мероприятий (включая анализ дизайна и информации об операционной эффективности контрольных процедур);
- определение стратегии (метода) и мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур;
- анализ затрат (денежных, временных и пр.), необходимых на реализацию мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур, и сопоставление данных затрат с возможными последствиями от реализации риска;
- выбор и описание стратегии (метода) и соответствующих ей мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур, на основании выполненного анализа (включая, при необходимости, разработку и/или корректировку дизайна контрольных процедур);
- прогнозная оценка остаточного риска, то есть прогнозного уровня риска после реализации мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур;
- определение ответственных исполнителей за выполнение мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур;
- обеспечение выполнения мероприятий по воздействию на риск, в том числе контрольных процедур (обеспечение операционной эффективности контрольных процедур).

МОНИТОРИНГ И ПЕРЕСМОТР РИСКОВ

Этап «Мониторинг и пересмотр» направлен на своевременное отслеживание изменений портфеля рисков, информирование и реагирование на реализовавшиеся риски и включает:

- **отслеживание и информирование** руководства, а также Подразделения УРиВК Общества о существенных событиях (факторах) внутренней и внешней среды, изменении портфеля рисков (изменение оценки рисков, появление новых рисков, реализация рисков), о ходе выполнения, актуальности и оценке эффективности мероприятий по воздействию на риски, их своевременной корректировке.
- **оперативное реагирование** на реализовавшиеся риски, **анализ причин** реализации риска (включая выявление неэффективных мероприятий по воздействию на риски, в том числе контрольных процедур, определение риск-факторов, приведших к реализации риска, последствий реализации риска, которые не были выявлены на предыдущих этапах), **оценка влияния** от последствий реализации риска, **разработка корректирующих мероприятий**.

Мониторинг рисков ОАО «РЖД» осуществляется ежеквартально.

ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Этап «Обмен информацией и консультирование» является сквозным этапом процесса управления рисками и направлен на организацию обмена информацией в рамках управления рисками и внутреннего контроля, методологическое консультирование, обучение по вопросам управления рисками и внутреннего контроля.

4.4.2. Участники процесса управления рисками

Политике по управлению рисками и внутреннему контролю выделяет следующих основных участников системы управления рисками и внутреннего контроля ОАО «РЖД» и их функции:

Совет директоров Общества утверждает и пересматривает общие принципы и подходы к организации, развитию и функционированию СУРиВК в Обществе, приемлемую величину рисков (риск-аппетит);

Комитет по аудиту и рискам совета директоров Общества, осуществляют анализ и контроль развития и функционирования СУРиВК (в том числе, через рассмотрение отчетности об эффективности СУРиВК).

Генеральный директор и Правление Общества организуют и обеспечивают непрерывное функционирование процесса управления рисками.

Центр по координации управления рисками и построению системы внутреннего контроля обеспечивает координацию и методологическую поддержку СУРиВК.

Руководители подразделений обеспечивают и осуществляют выполнение этапов процесса управления рисками (в том числе, несут ответственность за эффективность управление рисками по кругу ведения), формируют отчетность по рискам в утвержденной форме, осуществляют самооценку СУРиВК;

Работники Общества исполняют процедуры управления рисками и внутреннего контроля (в рамках своих обязанностей и полномочий), включая выполнение мероприятий по воздействию на риски.

Перечень основных компетенций участников СУРиВК приведен в приложении 1.

Все участники СУРиВК несут ответственность за принятие и реализацию/выполнение соответствующих решений в рамках своих компетенций и функций.

4.4.3. Роль руководителей подразделений в процессе управления рисками

Руководители подразделений, а также владельцы бизнес-процессов, руководители проектов (владельцы рисков) организуют и обеспечивают функционирование СУРиВК (в пределах своих полномочий и ответственности), при этом:

- под организацией СУРиВК понимается создание надлежащих условий для выполнения процесса управления рисками, включая: распределение функций и полномочий, назначение координатора процесса управления рисками, разработку, актуализацию, утверждение и внедрение нормативно-методических документов в области управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях и др.;
- под обеспечением функционирования СУРиВК понимается обеспечение непрерывного функционирования всех этапов процесса управления рисками и их непосредственное выполнение, в том числе контроль выполнения отдельных этапов процесса управления рисками работниками Общества.

В рамках организации и обеспечения функционирования СУРиВК, руководители подразделений, владельцы бизнес-процессов, руководители проектов (владельцы рисков):

- подготавливают предложения по формулировке (заявлениям) и показателям оценки приемлемой величины рисков (риск-аппетита) Общества;
- осуществляют проведение самооценки (анализа) эффективности СУРиВК (в пределах своих полномочий и ответственности).

Руководители подразделений (владельцы рисков) вправе назначить координатора – лицо, ответственное за координацию процесса управления рисками в подразделении, включая сбор, консолидацию и представление информации по рискам. Назначение координатора не снимает с руководителя ответственности за организацию и обеспечение функционирования СУРиВК.

4.5. Риск-аппетит

4.5.1. Определение и назначение риск-аппетита

Риск-аппетит (Приемлемая величина рисков, предпочтительный риск) – предельно допустимый уровень рисков, который Общество стремится соблюдать (не превышать) и на который Общество готово и может пойти (готово принять/поддерживать) в процессе достижения целей.

Общество устанавливает и применяет приемлемую величину рисков (риск-аппетит) для выражения отношения Общества к рискам и обеспечения достижения стратегических целей, операционных целей, целей в области соблюдения требований применимых международных нормативных актов, нормативно-правовых актов Российской Федерации, внутренних нормативных документов Общества, целей в области обеспечения достоверности, своевременности и качества всех видов отчетности через соблюдение (не превышение) предельно допустимого уровня рисков, на который Общество готово и может пойти (готово принять/поддержать).

Установление и применение приемлемой величины рисков (риск-аппетита) через обеспечение достижения целей направлено на:

- защиту интересов акционеров через контроль предельно допустимого уровня риска;
- учет потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон;
- повышение объективности информации для планирования деятельности и принятия управленческих решений;
- определение наиболее подходящих методов (стратегий) и мероприятий по воздействию на риски на основе анализа текущего риска, приемлемой величины рисков (риск-аппетита) и соотношения затрат/выгод от воздействия.

Определение (формулирование) приемлемой величины рисков (риск-аппетита) Общества включает следующие последовательные этапы:

- выявление и анализ основных задач, целей и показателей Общества;
- выявление и анализ бизнес-процессов верхнего уровня, их целей и показателей (при наличии и с учетом уровня их формализации) и определение наиболее значимых из них, в том числе влияющих на решение основных задач, достижение основных целей и показателей;
- выявление и анализ основных видов деятельности;

- анализ портфеля рисков на основе существующей отчетности по рискам с целью выявления рисков, оказывающих наибольшее воздействие на Общество, в том числе на недополучение доходов, увеличение расходов, возникновение убытков;
- формулирование приемлемой величины рисков (риск-аппетита) (заявления и показателей) на основе матрицы и анализа портфеля рисков в соответствии с подходами и методами, закрепленными в настоящих Методических рекомендациях.

Формулирование приемлемой величины рисков (риск-аппетита) (заявления и показателей) осуществляется с использованием следующих подходов, их комбинации:

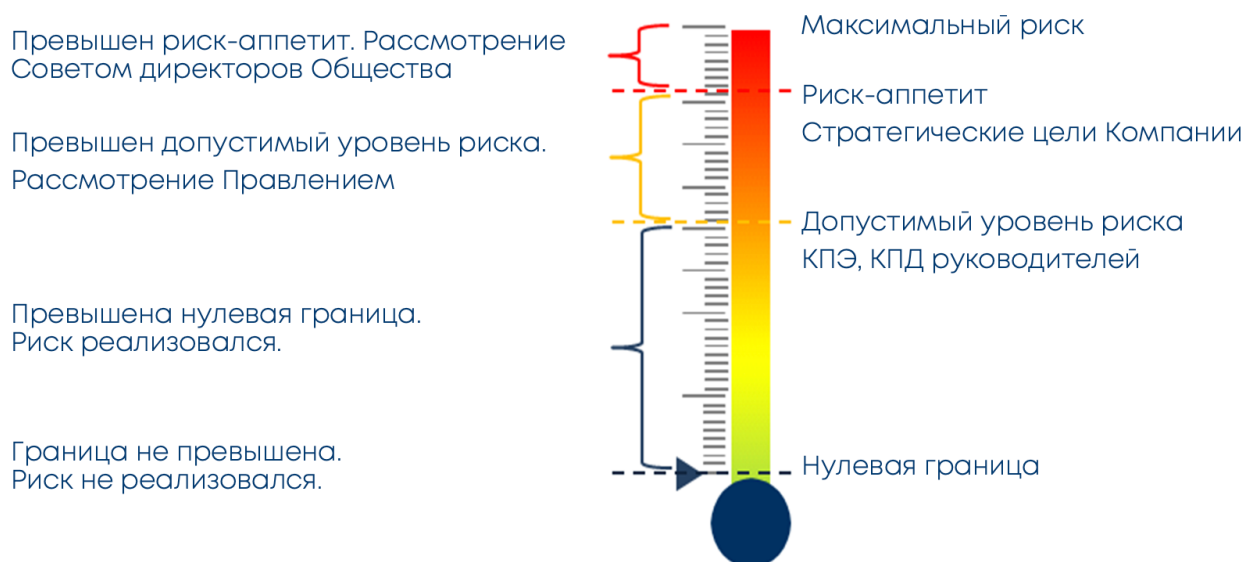
- Регуляторный подход: на основе определения применимых задач, целей, показателей (требований и их параметров), задаваемых для Общества применимыми международными нормативными актами, нормативно-правовыми актами Российской Федерации, нормативными документами ОАО «РЖД», акционером, правоприменительной практикой, разъяснениями уполномоченных органов;
- Сравнительный подход: на основе внешнего анализа по различным параметрам, показателям и статистическим данным отрасли и ее участников, сопоставимых юридических лиц (внешний бенчмаркинг) и внутреннего анализа по различным параметрам, показателям и статистическим данным, сопоставимым подразделениям аппарата управления, структурным подразделениям, филиалам (внутренний бенчмаркинг);
- Финансово-экономический подход: на основе оценки возможных негативных изменений основных финансовых показателей Общества или одного отдельно выбранного показателя.

Приемлемая величина рисков (риск-аппетит) является основой для определения ключевых рисков Общества в порядке, установленном Распоряжением ОАО «РЖД» от 06.04.2020 N 777/р «О Методических рекомендациях по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита)».

Установление риск-аппетита также позволяет владельцам риска определить и установить допустимый уровень риска для каждого риска/группы рисков. Превышение допустимого уровня или приближение к

нему может привести к превышению порогового значения приемлемой величины рисков (риск-аппетита).

Риски, реализовавшиеся с превышением допустимого уровня риска, выносятся на Правление ОАО «РЖД», риски, реализовавшиеся с превышением риск-аппетита, – на Совет директоров ОАО «РЖД». Способы воздействия на риски в зависимости от степени приближения к риск-аппетиту/превышения риск-аппетита приведены на рисунке:



4.5.2. Ключевые риски Общества

По результатам оценки и ранжирования рисков определяются наиболее существенные риски общества – ключевые.

Отнесение рисков к ключевым на основе приемлемой величины риска (риск-аппетита) осуществляется в соответствии с Методическими рекомендациями по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита). При этом Обществом могут быть определены риски, являющиеся ключевыми вне зависимости от их оценки (риски с нулевой толерантностью).

В случае отсутствия установленного показателя приемлемой величины рисков (риск-аппетита) к ключевым рискам относят риски с итоговой балльной оценкой свыше 9 баллов (включительно) и с итоговой количественной оценкой свыше 1 млрд. рублей.

4.6. Отчетность по управлению рисками ОАО «РЖД»

В рамках процесса управления рисками формируется отчетность по рискам (в т.ч. отчетность по функционированию СУРиВК за период),

предназначенная для предоставления исполнительным органам, Комитету по аудиту и рискам, совету директоров Общества и внешним заинтересованным лицам (при необходимости), включая информацию о рисках и мероприятиях по воздействию на риски, эффективности СУРиБК.



Подразделения ОАО «РЖД» (владельцы рисков) формируют следующие основные формы отчетности:

Ежегодно

Реестр рисков и План мероприятий по воздействию на риски на следующий год
Заявления о риск-аппетите

Ежеквартально

Отчет по мониторингу рисков за квартал
Актуализированный Реестр рисков и План мероприятий по воздействию на риски (по итогам квартала)

Для облегчения формирования указанной отчетности и исключения ручной обработки информации используется паспорт риска.

4.6.1. Паспорт риска

Паспорт риска – структурированная совокупность информации о конкретном риске Подразделения, включая его факторы, оценку, последствия, владельца, цели, детальный план мероприятий по воздействию, ключевые индикаторы, факты реализации, взаимосвязанные риски и иную значимую информацию в соответствии с формой паспорта рисков.

Каждый риск подразделения имеет свой паспорт, который актуализируется по мере уточнения информации о риске и реализации мероприятий по управлению рисками.

На основании данных из паспортов рисков формируется отчетность подразделения об управлении рисками, а также сводная отчетность об управлении **рисками Общества**

4.6.2. Реестр рисков

Реестр рисков Подразделения и План мероприятий – структурированная совокупность информации обо всех рисках Подразделения (факторах, последствиях, владельцах, целях), мероприятиях по воздействию на риски, ответственных исполнителях, текущем и остаточном уровнях риска, взаимосвязанных рисках и иной значимой информации в соответствии с формой реестра рисков;

Реестр рисков Общества – совокупность реестров рисков всех подразделений Общества. Реестр рисков Общества считается утверждённым, если состоит из утверждённых реестров рисков Подразделений.

4.6.3. Заявление о риск-аппетите

Информация по приемлемой величине рисков (риск-аппетиту) предоставляется в произвольной форме и должна содержать:

1. Текст заявления о приемлемой величине рисков (риск-аппетите). Заявление о приемлемой величине рисков (риск-аппетите) формулируются в виде текстового описания и отражает отношения Общества к рискам/группам рисков.

2. Показатели приемлемой величины рисков (риск-аппетита). Для каждого заявления о риск-аппетите определяются его показатели, которые переводят заявления о приемлемой величине рисков (риск-аппетите) в плоскость наблюдаемых и измеримых значений. Значения показателей должны быть достаточны для мониторинга и определения фактов превышения риск-аппетита.

3. Краткое пояснение к заявлению о приемлемой величине риска (риск-аппетита) и используемым показателям риск-аппетита.

В пояснении к заявлению о риск-аппетите указываются:

а) обоснование необходимости формулирования риск-аппетита;

- б) обоснование показателей риск-аппетита, подход к их расчету и/или порядок их измерения (при необходимости).

4.7. Информирование

4.7.1. Интранет портал

В рамках автоматизации процессов управления рисками в 2021 году в ОАО «РЖД» внедрен в работу внутренний портал по управлению рисками¹.



¹ Портал доступен только для внутреннего использования сотрудниками ОАО «РЖД»

Что позволяет реализовать портал:

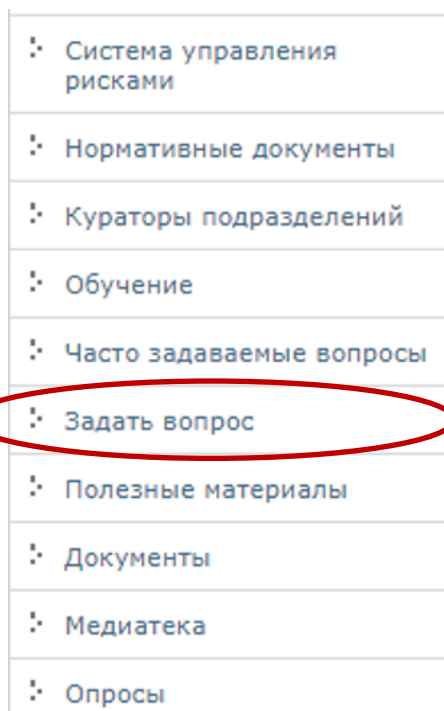
Узнать:

- Что такое СУРиВК;
- В каком конкретно нормативном документе находится необходимая информация;
- Кто является куратором вашего подразделения;
- Даты обучения по управлению рисками (опция в разработке).

Ознакомиться:

- Полезные материалы с прошедших вебинаров;
- Ответы на часто задаваемые вопросы.

Кроме того, портал позволяет сотрудникам ОАО «РЖД» оперативно задать вопросы непосредственным экспертам:



❖ Система управления рисками
❖ Нормативные документы
❖ Кураторы подразделений
❖ Обучение
❖ Часто задаваемые вопросы
❖ Задать вопрос
❖ Полезные материалы
❖ Документы
❖ Медиатека
❖ Опросы

4.7.2. Памятка по управлению рисками

Простой, понятный и быстрый способ познакомиться с управлением рисками – изучить Памятку по управлению рисками и внутреннему контролю в ОАО «РЖД».

Она позволит узнать основные термины и определения, понять цели, задачи системы управления рисками и вашу роль в процессе управления рисками.



Приложение 1.

Функции участников системы управления рисками и внутреннего контроля

Компетенции совета директоров применительно к СУРиВК:

- Определение общих принципов и подходов к организации и развитию системы управления рисками в Обществе, включая:
 - утверждение и пересмотр Политики по управлению рисками и внутреннему контролю;
 - принятие решения о проведении внешней оценки СУРиВК и рассмотрение ее результатов;
 - рассмотрение (не реже одного раза в год) и, при необходимости, предоставление поручений исполнительным органам по вопросам организации, функционирования и эффективности СУРиВК, в том числе рассмотрение реестра ключевых рисков и контроль реализации мероприятий по воздействию на данные риски, рассмотрение портфеля рисков и иной отчетности по рискам и эффективности СУРиВК.
- Установление приемлемой величины рисков (риск-аппетита), включая подход к ее определению.

Компетенции Комитета по аудиту и рисками применительно к СУРиВК:

- Контроль за надежностью и эффективностью СУРиВК, включая рассмотрение результатов оценки эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля Общества и подготовку предложений по совершенствованию, в том числе:
 - регулярное рассмотрение и, при необходимости, предоставление рекомендаций по вопросам организации, функционирования и эффективности СУРиВК, включая: предварительное рассмотрение Политики по управлению рисками и внутреннему контролю, нормативно-методического документа по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита); предварительное рассмотрение форм предоставления информации/ отчетности о рисках Общества (включая критерии для включения информации о

рисках в отчетность для совета директоров Общества); определение периодичности и порядка проведения внутренней оценки эффективности СУРиВК Общества;

- предварительное рассмотрение и, при необходимости, предоставление рекомендаций по прочим вопросам в области организации и функционирования СУРиВК, отнесенных к компетенции совета директоров ОАО «РЖД»: проведение внешней оценки СУРиВК и ее результатов; приемлемой величины риска (риск-аппетита); иных существенных вопросов в области СУРиВК.
- Анализ и оценка исполнения политики в области управления рисками и внутреннего контроля, в том числе:
 - рассмотрение отчетности по рискам, включая реестр ключевых рисков, полугодовую отчетность по мониторингу рисков, отчетность по оценке эффективности СУРиВК;
 - проведение регулярных встреч с руководством Общества по вопросам управления рисками и внутреннего контроля.

Функции и задачи ревизионной комиссии Общества в рамках СУРиВК:

- проверка и анализ функционирования системы внутреннего контроля и системы управления финансовыми и операционными рисками;
- информирование акционера, совета директоров и генерального директора Общества о предложениях по совершенствованию системы внутреннего контроля;
- формулирование выводов об основных выявленных рисках Общества и рекомендаций по снижению данных рисков (в случае выявления в ходе проверок и ревизии рисков и нарушений финансово-хозяйственной деятельности Общества).

Компетенции генерального директора – председателя правления Общества в рамках СУРиВК:

- обеспечение выполнения решений совета директоров ОАО «РЖД» в отношении СУРиВК.

- обеспечение создания, поддержания и развития СУРиВК в Обществе, в том числе:
 - определение организационной структуры и организация процесса управления рисками, включая распределение полномочий, обязанностей и ответственности между заместителями генерального директора и руководителями подразделений;
 - утверждение программы развития СУРиВК;
 - утверждение реестра ключевых рисков Общества на основании решения совета директоров;
 - обеспечение непрерывного функционирования процессов управления рисками.
- утверждение внутренних документов в сфере управления рисками и внутреннего контроля, принятие которых не отнесено к компетенции совета директоров Общества.

Компетенции правления Общества применительно к СУРиВК:

- рассмотрение и одобрение отчетности по рискам Общества, включая реестр ключевых рисков, рассмотрение и утверждение отчетности по мониторингу рисков.
- рассмотрение и согласование (одобрение) приемлемой величины рисков (риск-аппетита), подхода к определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита).

Компетенции заместителей генерального директора:

- организация в рамках своей компетенции работы по совершенствованию и функционированию системы управления рисками и внутреннего контроля Общества.
- заместители генерального директора могут выполнять функции владельца риска.

Компетенции заместителя генерального директора, курирующего структурное подразделение Общества по координации управления рисками и построению системы внутреннего контроля:

- осуществление координации работы по совершенствованию и развитию СУРиВК в Обществе.

Компетенции руководителей подразделений, а также владельцев бизнес-процессов, руководителей проектов (владельцев рисков):

- организация и обеспечение функционирования СУРиВК (в пределах своих полномочий и ответственности), при этом:
 - под организацией СУРиВК понимается создание надлежащих условий для выполнения процесса управления рисками, включая: распределение функций и полномочий, назначение координатора процесса управления рисками, разработку, актуализацию, утверждение и внедрение нормативно-методических документов в области управления рисками и внутреннего контроля во вверенных им функциональных областях и др.;
 - под обеспечением функционирования СУРиВК понимается обеспечение непрерывного функционирования всех этапов процесса управления рисками и их непосредственное выполнение, в том числе контроль выполнения отдельных этапов процесса управления рисками работниками Общества.
- В рамках организации и обеспечения функционирования СУРиВК, руководители подразделений, владельцы бизнес-процессов, руководители проектов (владельцы рисков):
 - подготавливают предложения по формулировке (заявлениям) и показателям оценки приемлемой величины рисков (риск-аппетита) Общества;
 - осуществляют проведение самооценки (анализа) эффективности СУРиВК (в пределах своих полномочий и ответственности).
- Руководители подразделений (владельцы рисков) вправе назначить координатора – лицо, ответственное за координацию процесса управления рисками в подразделении, включая сбор, консолидацию и представление информации по рискам. Назначение координатора не снимает с руководителя ответственности за организацию и обеспечение функционирования СУРиВК.

Компетенции структурного подразделения Общества по координации управления рисками и построению системы внутреннего контроля:

- осуществление общей координации и методологической поддержки процесса управления рисками, в том числе:
 - разработка и актуализация общекорпоративной нормативно – методической базы СУРиВК (включая общий подход к определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита));
 - осуществление мониторинга применения единых методологических подходов в области управления рисками и внутреннего контроля в Обществе;
 - осуществление методологической поддержки в рамках СУРиВК;
 - координация процедуры самооценки (анализа) СУРиВК;
 - осуществление сводного учета рисков и мероприятий по воздействию на риски;
 - консолидация информации, предоставленной подразделениями и подготовка на ее основе формулировка (заявления) и показателей оценки приемлемой величины рисков (риск-аппетита) Общества;
 - осуществление анализа портфеля рисков и формирование сводной отчетности по рискам Общества, в том числе для представления органам управления;
 - осуществление проверки и контроля качества формирования отчетности по рискам Общества (включая реестры рисков, отчетность по мониторингу рисков) в части соответствия нормативно-методической документации в области управления рисками и внутреннего контроля. При необходимости предоставление предложений по корректировке (в т.ч. по формулировкам рисков, оценке рисков, достаточности мероприятий по управлению рисками, назначению владельцев рисков и т.п.);
 - разработка, актуализация программы развития СУРиВК;
 - организация обучения в области СУРиВК.

Компетенции подразделений Общества, осуществляющих в рамках своих полномочий проверочную деятельность (далее – Контрольные подразделения):

Структурное подразделение внутреннего аудита Общества осуществляет независимую оценку надежности и эффективности СУРиВК, включая:

- системную и последовательную оценку надежности и эффективности СУРиВК;
- предоставление независимой и объективной информации совету директоров и исполнительным органам Общества о надежности и эффективности СУРиВК;
- разработку предложений и рекомендаций по повышению надежности и эффективности СУРиВК;
- мониторинг и контроль выполнения подразделениями Общества мероприятий по устранению выявленных в ходе внутреннего аудита нарушений, недостатков, по совершенствованию СУРиВК.
- предоставление информации Подразделению УРиВК о рисках, выявленных по итогам проверок.

Прочие Контрольные подразделения, в соответствии с утвержденными полномочиями, осуществляют проверочную деятельность (в т.ч. специализированные аудиты, ревизии) и мониторинг устранения выявленных нарушений/недостатков, в том числе, в части эффективности управления рисками и внутреннего контроля по отдельным типам рисков, областям/направлениям деятельности и т.п.

Компетенции Подразделений Общества, осуществляющих координацию процессов управления отдельными типами рисков (далее – Подразделения-координаторы):

- разработка и актуализация нормативно – методических документов Общества в части управления отдельными типами рисков;
- осуществление методологической поддержки работников Общества в рамках управления отдельными типами рисков;
- координация процедуры оценки/самооценки (анализа) эффективности управления по отдельным типам рисков;

- осуществление анализа и формирование отчетности по управлению отдельными типами рисков (в т.ч. по мероприятиям по воздействию на них);
- организация/координация обучения в области управления отдельными типами рисков.

Все работники Общества осуществляют:

- выполнение процедур управления рисками и внутреннего контроля (в рамках своих обязанностей и полномочий), включая выполнение мероприятий по воздействию на риски;
- информирование непосредственного руководителя о выявленных рисках, случаях реализации риска, снижении эффективности мероприятий по воздействию на риск;
- предоставление непосредственному руководителю предложений по повышению эффективности СУРиВК в соответствии со своими функциональными обязанностями.

Распределение ключевых компетенций, функций между основными участниками СУРиВК

Основные участники СУРиВК	Руководители подразделений	Структурное подразделение внутреннего аудита	Структурное подразделение по координации управления рисками и построению системы внутреннего контроля	Правление	Генеральный директор	Комитет по аудиту и рискам	Совет директоров
Ключевые функции/ компетенции							
Программа развития СУРиВК	-	-	1. Формирование	-	2. Утверждение		-
Политика по управлению рисками и внутреннему контролю	-	-	1. Разработка и организация согласования	-		2. Рассмотрение	3. Утверждение
Нормативно-методический документ по определению приемлемого уровня рисков (риск-аппетита)			1. Разработка	2. Согласование	-	3. Рассмотрение	4. Утверждение
Нормативно - методические документы по управлению рисками и внутреннему контролю общекорпоративного уровня	-	-	1. Разработка	-	2. Утверждение	-	-
Реестр ключевых рисков	1. Формирование	<i>Предоставление информации о рисках по итогам проверок</i>	2. Координация / Консолидация	3. Одобрение	6. Утверждение на основании решения совета директоров	4. Рассмотрение	5. Рассмотрение
Прочие риски	Сформирование/ Утверждение		2. Координация / Консолидация	3. Рассмотрение (портфеля рисков)		4. Рассмотрение (портфеля рисков)	5. Рассмотрение (портфеля рисков)
Отчет по мониторингу рисков	1. Формирование		2. Координация / Консолидация	3. Утверждение	-	4. Рассмотрение (раз в полугодие)	5. Рассмотрение (ежегодно)

Самооценка СУРиВК	1. Проведение	-	2. Координация / Консолидация	3. Рассмотрение	-	4. Рассмотрение	5. Рассмотрение
Независимая внутренняя оценка СУРиВК	-	1. Проведение	-	2. Рассмотрение	-	3. Рассмотрение	4. Рассмотрение
Приемлемая величина рисков (риск-аппетит)	1. Подготовка предложений	-	2. Координация / Консолидация	3. Согласование	-	4. Рассмотрение	5. Утверждение

Приложение 2.

Модель «Трёх линий защиты»

Управление рисками осуществляется на всех уровнях организации и подразумевает вовлечение всех работников и органов управления с учетом четкого распределения ролей.

Схематически уровни управления рисками и разные роли участников системы управления рисками и внутреннего контроля можно продемонстрировать с использованием модели трех линий защиты (рисунок 2):

ПЕРВАЯ ЛИНИЯ ЗАЩИТЫ – это работа всех подразделений, которые в рамках своей деятельности первыми сталкиваются с рисками – создают их для Общества и управляют ими, т.е. являются их владельцами и отвечают за эффективность этого процесса. На них лежит основная задача по выявлению и оценке рисков, воздействию на риски, мониторингу и пересмотру рисков. Руководители подразделений и работники «первой линии» несут ответственность за эффективное управление рисками и осуществление внутреннего контроля на ежедневной основе.

ВТОРАЯ ЛИНИЯ ЗАЩИТЫ осуществляет поддержку первой линии посредством координации, обучения, разработки, доведения методологии, проведения проверок либо мониторинга действий первой линии, что обеспечивает эффективное выполнение первой линией своих задач. К подразделениям второй линии, в том числе, относятся подразделения, осуществляющие координацию, проверочную деятельность (осуществление проверок, ревизий, специализированных аудитов и т.п.). При этом руководители таких подразделений и их работники несут ответственность за эффективное управление рисками и осуществление внутреннего контроля на ежедневной основе по направлениям своей деятельности. При этом крайне важно отметить, что вторая линия защиты обладает независимостью от первой линии.

ТРЕТЬЯ ЛИНИЯ ЗАЩИТЫ или внутренний аудит осуществляет независимую и объективную оценку системы управления рисками и внутреннего контроля и подготавливает на ее основе заключения об эффективности, а также предоставляет руководителям подразделений рекомендации по совершенствованию СУРиВК. Таким образом, внутренний аудит предоставляет гарантии. Аналогично участникам второй линии защиты руководитель внутреннего аудита и его работники несут ответственность за эффективное управление рисками и осуществление

внутреннего контроля на ежедневной основе по направлению своей деятельности. Ключевым отличием третьей линии от всех прочих является высокий уровень независимости и объективности, обеспечиваемый за счет подчинения совету директоров через комитет совета директоров.

Рисунок 2. Модель «трех линий защиты» ОАО «РЖД»



выделен внешний контур, представляющий собой четвертую линию, которая осуществляет функции по внешнему независимому подтверждению СУРиВК. К ее участникам можно отнести ревизионную комиссию Общества, внешнего аудитора, а также регулятора и надзорные органы в рамках их деятельности по проверке Общества.

Неотъемлемой частью модели также является высшее исполнительное руководство, комитет по аудиту и рискам и совета директоров. Высшее исполнительное руководство несет ответственность за поддержание, развитие и оценку деятельности всех трех линий защиты, в то время как совет директоров осуществляет общий контроль и надзор за их деятельностью. Вовлечение совета директоров и высшего исполнительного руководства во взаимодействие в рамках работы трех линий защиты является значимым элементом эффективности СУРиВК.