

Меры по противодействию коррупции

В целях обеспечения согласованных действий подразделений аппарата управления, филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» и совершенствования работы в области противодействия коррупции, реализации мер по выявлению и устранению причин и условий, способствующих возникновению конфликта интересов в Компании, усилению персональной ответственности работников и руководителей ОАО «РЖД» за нарушения антикоррупционного законодательства образована Комиссия по урегулированию конфликта интересов в ОАО «РЖД» (далее – комиссия).

Комиссия проводит свою работу во взаимодействии с Центром по организации противодействия коррупции и другими

подразделениями ОАО «РЖД», ответственным в ОАО «РЖД» за работу по урегулированию конфликта интересов и ответственным в подразделениях Компании за работу по урегулированию конфликта интересов.

Основными функциями Центра по организации противодействия коррупции являются организация и координация антикоррупционных процессов и процедур в холдинге «РЖД», организация работы по оценке коррупционных рисков, разработка соответствующих антикоррупционных мер, а также мониторинг их соблюдения подразделениями Компании.

Система управления рисками

Описание системы управления рисками

Отслеживание и прогнозирование рисков является неотъемлемой частью стратегического и операционного управления в ОАО «РЖД». В Компании выстроена эффективная система риск-менеджмента, позволяющая осуществлять управление рисками и их минимизацию.

ОАО «РЖД» придерживается принципов управления рисками, изложенных в концептуальных моделях управления рисками Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO ERM «Управление рисками организаций. Интегрированная модель»), международном стандарте ISO 31000 «Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания» и требованиях соответствующих положений Кодекса корпоративного управления (письмо Банка России от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463).

Цели системы управления рисками:

- обеспечение непрерывности и стабильности производственной деятельности ОАО «РЖД» путем ограничения степени воздействия на нее внешних и внутренних негативных факторов;
- обеспечение обоснованного уровня уверенности в достижении контрольных параметров целевого состояния, пре-





- дусмотренных нормативными документами ОАО «РЖД», в условиях действия внешних и внутренних факторов;
- комплексность – использование единой методологии и единых принципов, учет системной взаимосвязи рисков, характера их взаимного влияния и возможных последствий;
- интеграция – управление рисками является неотъемлемой частью процессов управления, в том числе стратегического и операционного планирования;
- непрерывность – проведение регулярного мониторинга и обновление информации, используемой в системе управления рисками ОАО «РЖД»;
- охват всех видов деятельности – внедрение процедур управления рисками во все функциональные области деятельности ОАО «РЖД», в том числе в рамках процессного подхода к управлению;
- сбалансированность – объективный баланс критериев при принятии решения о способе реагирования на риск: выбор между возможными потерями и возможностями, между издержками по управлению риском и возможным ущербом по управлению рисками.

Ключевые риски Холдинга






Наибольшее влияние на основные показатели деятельности Компании могут оказать следующие внешние риски:

- ухудшение макроэкономической ситуации в стране относительно прогнозов, заложенных в Долгосрочную программу развития ОАО «РЖД»;
- недостаточная индексация тарифов при опережающем росте цен на потребляемую ОАО «РЖД» продукцию;
- отсутствие или невыполнение долгосрочных государственных решений в части финансирования развития железнодорожного транспорта;
- либерализация рынка грузовых и пассажирских перевозок.





Для предотвращения и своевременного реагирования на данные риски ОАО «РЖД» постоянно взаимодействует с государственными органами и основными потребителями услуг ОАО «РЖД», информируя их о потенциальных негативных последствиях принимаемых решений. Для снижения возможных последствий рисков ОАО «РЖД» повышает клиентоориентированность и качество предоставляемых услуг, а также реализует программу повышения эффективности.

Категория рисков	Наименование риска	Вероятность	Степень воздействия ¹	Мероприятия, снижающие вероятность наступления риска или тяжесть последствий его реализации
Макроэкономические 	Ухудшение макроэкономической ситуации в стране относительно прогнозов	20–50 %	4	Реализация комплекса мер по повышению эффективности, таких как повышение энергоэффективности, внедрение ресурсосберегающих технологий, сдерживание роста цен, организационно-технические мероприятия
	Недостаточная индексация тарифов при опережающем росте цен на потребляемую ОАО «РЖД» продукцию	20–50 %	4	Постоянное взаимодействие с государственными органами и основными потребителями услуг ОАО «РЖД», полное и объективное информирование заинтересованных сторон о потенциальных негативных последствиях принимаемых решений для ОАО «РЖД». Реализация комплекса мер по повышению эффективности
Государственное регулирование 	Отсутствие/невыполнение долгосрочных государственных решений в части финансирования развития железнодорожного транспорта	20–50 %	3	Поиск альтернативных источников финансирования. Оптимизация технических решений по капитальным проектам. Разделение проектов на этапы и их реализация в приоритизированном порядке
	Изменение государственного регулирования, включая регулирование в сфере поддержки других видов транспорта, приводящее к ухудшению конкурентоспособности железнодорожного транспорта	20–50 %	3	Постоянное взаимодействие с государственными органами и основными потребителями услуг ОАО «РЖД», полное и объективное информирование заинтересованных сторон о потенциальных негативных последствиях принимаемых решений для ОАО «РЖД»
	Либерализация рынка пассажирских железнодорожных перевозок	5–20 %	4	
	Либерализация рынка грузовых железнодорожных перевозок	5–20 %	4	
	Отставание развития нормативно-правовой базы от преобразований на железнодорожном транспорте	5–20 %	3	
Своевременное представление в государственные органы предложений по изменению нормативно-правовой базы с обоснованием с точки зрения экономики, безопасности и мирового опыта				
Рыночные 	Существенное изменение структуры грузооборота по типам грузов и направлениям относительно прогнозируемых значений	5–10 %	2	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
	Агрессивная ценовая политика компаний других видов транспорта	5–20 %	3	Выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, улучшение обратной связи с потребителями
Инвестиционные 	Недостаток инвестиций в развитие инфраструктуры	5–20 %	4	Оптимизация технических решений. Разделение проектов на этапы и их реализация в приоритизированном порядке
	Несоблюдение планируемых сроков реализации инвестиционной программы	5–20 %	2	Совершенствование системы управления и развитие компетенций в сфере проектного управления. Детализация планов реализации по проектам.
Налоговые 	Увеличение налоговой нагрузки вследствие ужесточения налоговой политики Российской Федерации в условиях нестабильной социально-экономической ситуации	20–50 %	4	Постоянное взаимодействие с федеральными и региональными органами власти в области налоговой политики

¹ С точки зрения достижения целей Компании: 1 – не представляет угрозы; 2 – может повлиять, если сложится с другими неблагоприятными факторами; 3 – оказывает существенное влияние; 4 – может привести к недостижению целей.

Категория рисков	Наименование риска	Вероятность	Степень воздействия ¹	Мероприятия, снижающие вероятность наступления риска или тяжесть последствий его реализации
Управленческие 	Недостаточность компетенций персонала в области управления	5–10 %	2	Совершенствование системы управления с помощью консолидации и упрощения организационно-функциональных структур, а также развития процедур и методов управления
Кадровые 	Нехватка квалифицированных кадров вследствие недостаточного уровня конкурентоспособности ОАО «РЖД» как работодателя	5–10 %	3	Поддержание оплаты труда работников на уровне выше общероссийского. Развитие персонала, основанное на современных подходах к обучению и профессиональной подготовке. Укрепление бренда работодателя
	Усиление конкуренции на рынке труда вследствие негативной динамики численности трудоспособного населения России в среднесрочной перспективе	5–10 %	3	Профессиональная ориентация молодежи в образовательных учреждениях, центрах довузовской подготовки, включая детские железные дороги. Организация целевой подготовки студентов и взаимодействие с вузами и техникумами. Реализация целевой программы «Молодежь ОАО «РЖД», направленной на развитие и удержание молодых работников. Системная работа по обеспечению конкурентоспособного уровня оплаты труда работников Компании. Формирование социального пакета, отвечающего потребностям работников
Научно-технические и технологические 	Снижение конкурентоспособности железнодорожного транспорта вследствие отставания от технического и технологического развития других видов транспорта	5–20 %	3	Реализация Комплексной программы инновационного развития холдинга «РЖД» на период 2016–2020 годов
	Недостаточный уровень внедрения и использования современных научно-технических разработок	5–20 %	2	
	Недостаточный уровень кооперации с зарубежными лидерами в области развития и использования инновационных технологий в сфере железнодорожного машиностроения	5–20 %	2	
Технологические (внутренние) 	Снижение безопасности движения вследствие: а) снижения надежности подвижного состава; б) снижения надежности объектов инфраструктуры	5–20 %	2	Своевременное проведение капитального ремонта, модернизации и реконструкции объектов инфраструктуры, ремонта и обслуживания подвижного состава. Реализация инвестиционной программы
Технологические (внешние) 	Отставание ликвидации ограничений смежных видов транспорта (мощностей портов, складских терминалов) от реализации инвестиционной программы Компании	5–20 %	2	Постоянное взаимодействие с компаниями смежных видов транспорта для синхронизации планов реализации инвестиционных программ, корректировка сроков реализации собственной инвестиционной программы в случае необходимости
	Неудовлетворение потребностей рынка грузовых перевозок вследствие неэффективной работы парка грузовых вагонов	5–20 %	3	Сотрудничество с операторами подвижного состава с целью повышения эффективности управления вагонными парками

Риски отдельных направлений деятельности

Направление деятельности	Риски	Мероприятия, снижающие вероятность наступления риска или тяжесть последствий его реализации
<p>Пассажирские перевозки</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Риск снижения пассажирооборота; рост удельных затрат на обслуживание 1 пасс.-км; недополучение компенсаций расходов и выпадающих доходов из федерального и региональных бюджетов; другие 	<ul style="list-style-type: none"> Совершенствование тарифной политики, применение маркетинговых акций во всех сегментах пассажирских перевозок; развитие взаимоотношений с клиентами в рамках программы лояльности; улучшение расписания движения поездов, включая их ускорение; разработка и продвижение новых маршрутов; обновление подвижного состава; контроль выполнения мероприятий и целевых показателей, утвержденных в Программе повышения качества транспортного обслуживания пассажиров в 2017–2019 годах и улучшение качества обслуживания пассажиров; постоянный мониторинг и улучшение технического состояния вокзальной инфраструктуры и подвижного состава; постоянный мониторинг качества предоставления услуг пассажирам; повышение персональной и коллективной ответственности сотрудников направления за обеспечение безопасности движения
<p>Транспортно-логистическое направление</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Ухудшение глобальной экономической конъюнктуры; напряжение геополитической ситуации; потенциальное ухудшение операционной среды на сети ОАО «РЖД»; прекращение стимулирующих мер (субсидирования) в отношении железнодорожных контейнерных перевозок в Китае; конкуренция со стороны других видов транспорта и рост конкуренции на рынке железнодорожных контейнерных перевозок; риск нехватки подвижного состава 	<ul style="list-style-type: none"> 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»; повышение клиентоориентированности и качества предоставляемых услуг; выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, улучшение обратной связи с потребителями; повышение рыночной гибкости и расширение бизнеса в дерегулированных сегментах; расширенное применение гибкой тарифной политики; развитие логистических возможностей для удовлетворения потребностей клиентов в комплексных услугах; поиск альтернативных источников финансирования проектов развития терминальной инфраструктуры; последовательное развитие инфраструктуры международных транспортных коридоров для увеличения контейнерных грузопотоков; укрепление интермодальной логистики и взаимодействия с морскими портами; сотрудничество с операторами подвижного состава с целью повышения эффективности управления вагонными парками; диверсификация деятельности с применением интернета вещей и проектов провайдерских услуг высокого уровня
<p>Железнодорожные перевозки и инфраструктура</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Снижение уровня безопасности; нарушение договорных сроков доставки грузов; дефицит исправного эксплуатируемого парка локомотивов; рост количества отказов технических средств 	<ul style="list-style-type: none"> Оздоровление и развитие железнодорожной инфраструктуры; обновление тягового подвижного состава; переход на закупку локомотивов на условиях контракта жизненного цикла
<p>Международная деятельность</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение присутствия «РЖД» на глобальном рынке; недостаток компетенций для выхода на новые перспективные рынки; повышение уровня конкуренции со стороны зарубежных инжиниринговых компаний 	<ul style="list-style-type: none"> Участие в партнерствах и консорциумах; участие в проектах с зарубежными компаниями с необходимыми компетенциями; обмен опытом с ведущими зарубежными компаниями-производителями и научно-исследовательскими институтами; обучение персонала для развития существующих и приобретения новых компетенций

Управление финансовыми рисками

Компания уделяет особое внимание вопросам управления финансовыми рисками и страхованию имущественного комплекса и ответственности. Центром принятия решений по данному направлению является Комиссия по управлению финансовыми рисками – коллегиальный орган из представителей ряда департаментов под руководством первого заместителя генерального директора ОАО «РЖД».

В 2017 году в число основных задач в области развития системы управления финансовыми рисками входили адаптация системы под условия внешнего давления, включая международные санкции, высокую волатильность финансовых рынков и повышенный уровень неопределенности, а также распространение единых принципов по управлению финансовыми рисками в холдинге РЖД.

Кредитные риски

Для управления кредитными рисками в ОАО «РЖД» утверждены методики расчета кредитных лимитов, нормативные документы, определяющие работу с банковскими гарантиями и поручительствами, в том числе единый корпоративный стандарт холдинга «РЖД» по работе с инструментами обеспечения. На базе методик расчета кредитных лимитов Компания осуществляет оценку финансовых институтов и расчет соответствующих кредитных лимитов, регулирующих операции с банками по размещению депозитов и приему банковских гарантий в зависимости от оценки состояния соответствующего финансового института.

При взаимодействии с компаниями реального сектора для обеспечения защиты ОАО «РЖД» от рисков неисполнения (ненадлежащего или несвоевременного исполнения) контрагентом своих обязательств применяется система стандартов управления, включающая в себя типовые условия расчетов

Страхование

В Компании организовано страхование комплекса недвижимого имущества, подвижного состава, личного страхования работников, ответственности владельца инфраструктуры железнодорожного транспорта и перевозчика, а также ответственности директоров и руководителей Компании и 73 дочерних и зависимых обществ.

В отчетном году были урегулированы 682 страховых случая. Общий объем полученного страхового возмещения в 2017 году составил более 1 млрд руб.

Для обеспечения единого подхода к организации страховой защиты дочерних обществ с 2010 года действует единая корпоративная концепция страховой защиты дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД».

с контрагентами, обеспечительные меры, казначейский контроль, нормирование дебиторской и кредиторской задолженностей, банковские гарантии серьезности намерений, надлежащего исполнения своих обязательств (в том числе на гарантийный период для договоров поставки), возврата авансов, поручительства материнских компаний. Выбор финансовых институтов – эмитентов банковских гарантий и поручителей осуществляется с учетом кредитной истории, действующих кредитных лимитов.

Риск потери ликвидности

Оперативное управление ликвидностью Компании осуществляется на основе платежного баланса, платежного календаря и платежной позиции в пределах утвержденных бюджетов. В зависимости от текущей ликвидности Компания осуществляет оперативное привлечение или размещение денежных средств на лучших рыночных условиях.

Валютные и процентные риски

Для оценки данных рисков Компания применяет моделирование и оценку бюджетных параметров с учетом возможной волатильности соответствующих рыночных индикаторов.

Оценка величины валютного риска ОАО «РЖД» и выбор инструмента управления валютным риском основываются на анализе открытой валютной позиции Компании (ОВП). Для расчета ОВП операции Компании анализируются и группируются в разрезе инвестиционной, операционной и финансовой деятельности. Величина и структура рассчитанной открытой валютной позиции влияют на политику заимствований Компании и определяют подходы к хеджированию.

В рамках регулярно проводимой работы по улучшению параметров страховой защиты имущественного комплекса ОАО «РЖД» и в целях обеспечения наиболее высокого уровня страхового покрытия из общего числа подлежащих страхованию объектов имущества Компании определены наиболее дорогостоящие и высокорисковые объекты. Совокупная стоимость данных объектов составляет более 407 млрд руб. Ежегодно Компанией проводится работа по обеспечению особого факультативного перестрахования в ведущих зарубежных перестраховочных компаниях. Так, перестрахование рисков по данным объектам обеспечено такими крупнейшими перестраховочными компаниями, как Swiss Re, Munich Re, Allianz, Zurich Insurance Company и т. д.