

Интеграция управления рисками со стратегией и показателями деятельности

Начальник Центра по координации управления рисками и
построению внутреннего контроля
О.А.Гладышева

для людей
дела



Работаем в масштабах страны

Национальные проекты

- Инфраструктура для жизни
- Эффективная транспортная система



>180 лет
истории

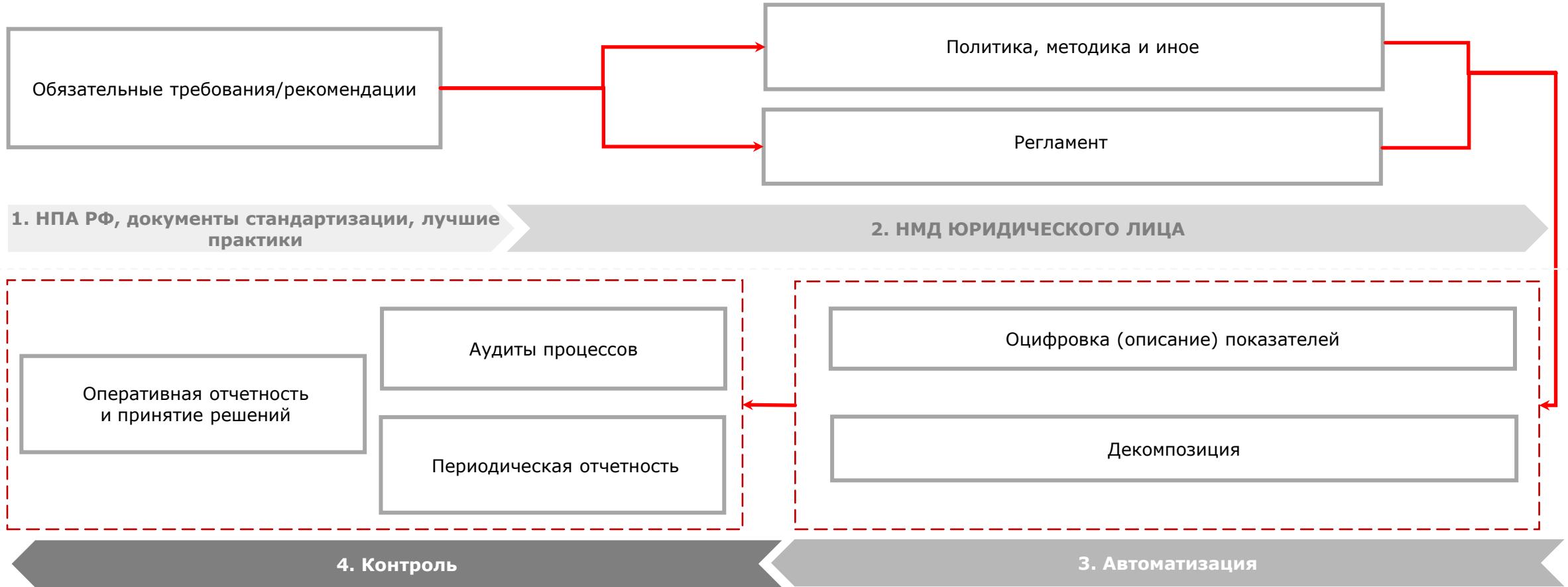
85 600 км
протяжённость путей

16
железных дорог

77
субъектов РФ



С чего начинается интеграция?



Интеграция управления рисками со стратегией – требования регулятора



Формирование стратегического документа компаниями с государственным участием



Методические рекомендации по разработке стратегий развития акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и федеральных государственных унитарных предприятий
(Распоряжение Правительства РФ от 15.08.2024 N 2199-р)



Проект стратегии развития

- общие положения
- роль и место организации в стратегическом развитии Российской Федерации и отрасли



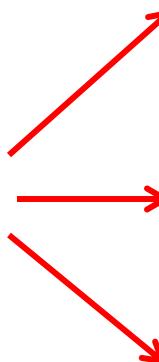
- рынки и потребители
- конкурентный анализ



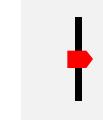
- стратегические цели развития организации
- прогноз развития организации



- ключевые показатели



**вариант проекта стратегии развития с
минимальным риском**



**нейтральный вариант проекта стратегии
развития**



**рискованный вариант проекта стратегии
развития**

Формирование стратегического документа компаниями с государственным участием



Методические рекомендации по разработке стратегий развития акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и федеральных государственных унитарных предприятий
(Распоряжение Правительства РФ от 15.08.2024 N 2199-р)



...Раздел "**программа приоритетных мероприятий**" стратегии развития формируется с учетом положений внутренних документов организации, устанавливающих **политику управления рисками, инвестиционную политику** организации и **стратегии** (программы) **цифровой трансформации** организации, а также исходя из необходимости содействия организации в достижении **национальных целей**...

Интеграция управления рисками в отдельные стратегические документы



Нормативная база цифровой трансформации



Методические рекомендации по разработке стратегий развития акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и федеральных государственных унитарных предприятий

(Распоряжение Правительства РФ от 15.08.2024 N 2199-р)



- Раздел "**программа приоритетных мероприятий**" стратегии развития формируется с учетом ... **стратегии (программы) цифровой трансформации** организации...
- **Мероприятия** по внедрению **инноваций** должны включать **описание и оценку рисков** их реализации



Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием

(протокол президиума Правительственной комиссии от 04.07.2025 №29пр)



Раздел **Риски и угрозы ИБ** в ходе реализации цифровой трансформации



Стратегия цифровой трансформации ОАО «РЖД»

...

Стратегия цифровой трансформации ОАО «РЖД»

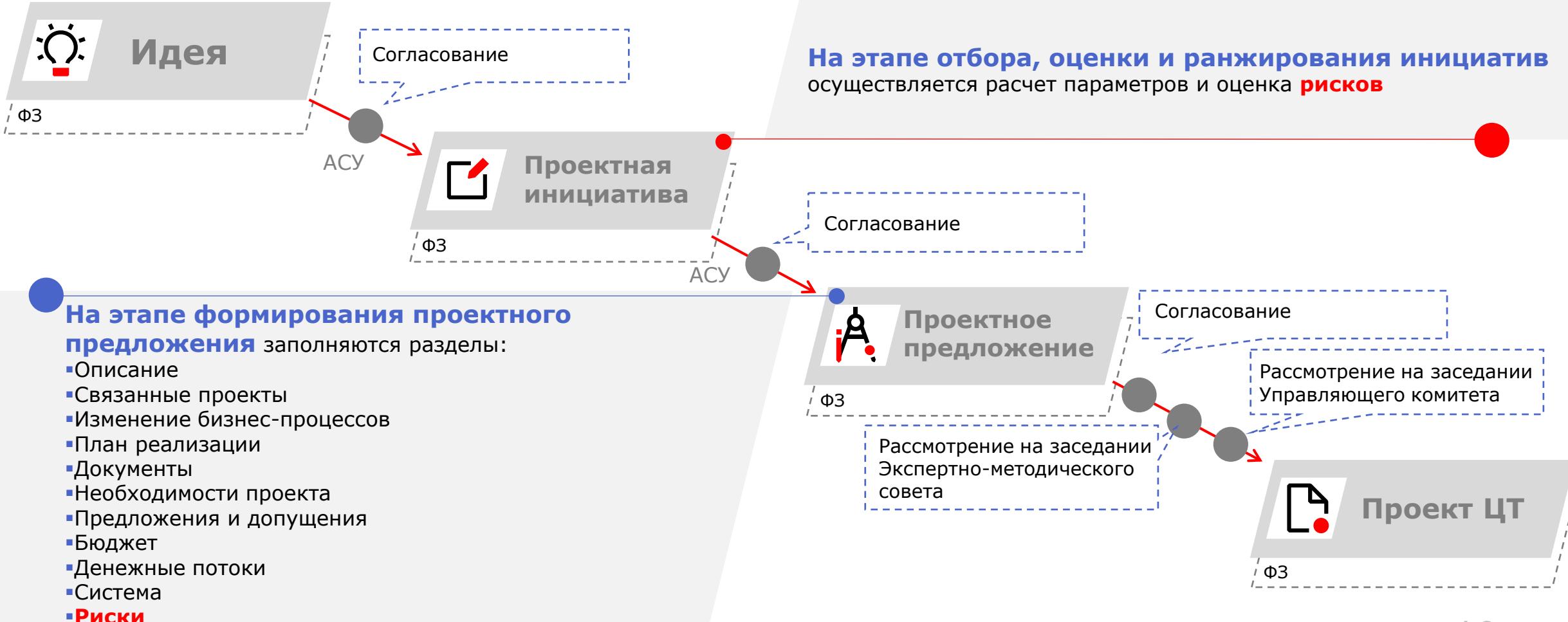
Раздел Риски и угрозы ИБ в ходе реализации цифровой трансформации

- Выявление рисков
- Анализ и оценка рисков
- Воздействие на выявленные риски
- Мониторинг и пересмотр рисков
- Обмен информацией и консультирование

Раздел Система целей и ключевых показателей эффективности цифровой трансформации

- **Вклад в реализацию стратегических целей:**
«Рост эффективности» (3 КПЭ)
«Рост выручки» (1 КПЭ)
«Внедрение цифровых бизнес-моделей» (1 КПЭ)
- **Цифровая трансформация ключевых сфер:**
«Продукты и взаимодействие с потребителями» (4 КПЭ)
«Основные и поддерживающие бизнес-процессы и функции» (2 КПЭ)
- **Базовые условия для цифровой трансформации:**
«Цифровые кадры, компетенции и культура» (1 КПЭ)
«Инвестиции и модель управления» (15 КПЭ)

От идеи до проекта цифровой трансформации



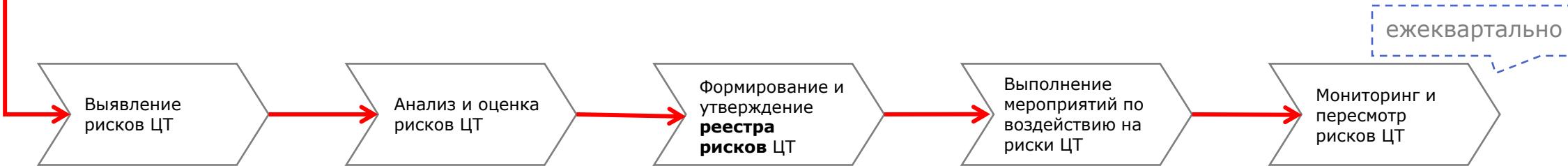
Процесс управления рисками цифровой трансформации

Управление проектом цифровой трансформации

Владелец рисков проекта ЦТ - функциональный заказчик



в качестве внутренних риск-факторов



Владелец рисков ЦТ - руководитель цифровой трансформации

Управление рисками цифровой трансформации

! Процесс управления рисками ЦТ **базируется** на управлении рисками каждого **проекта** цифровой трансформации.

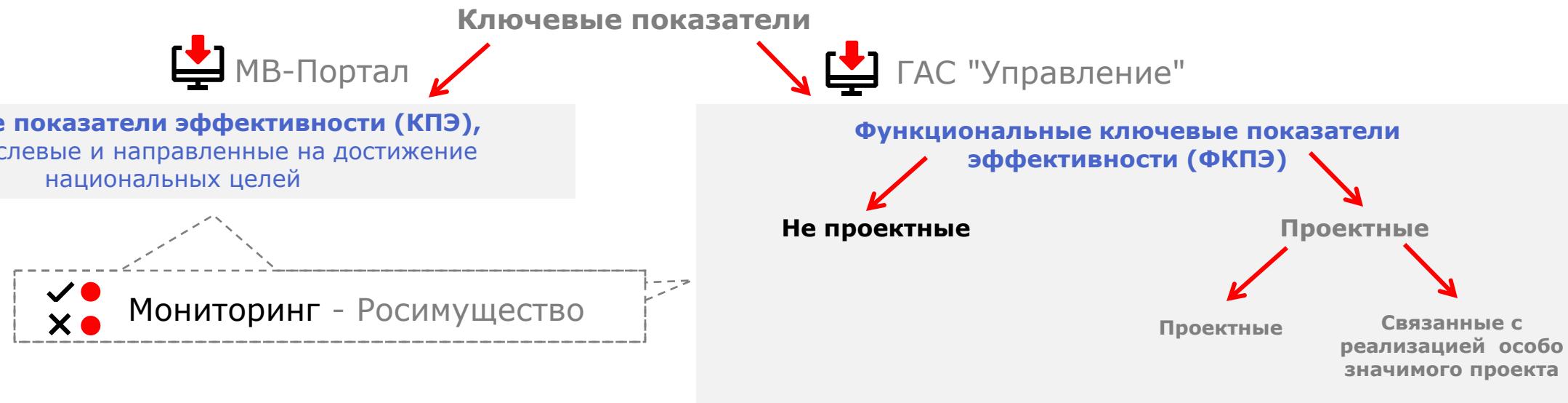
Интеграция управления рисками с показателями



Ключевые показатели компаний с государственным участием

 **Методические рекомендации по формированию и применению ключевых показателей эффективности деятельности акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и отдельных некоммерческих организаций в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава**
(Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2020 N 3579-р, в ред. от 07.06.2025)

 **Методические рекомендации по проектированию и мониторингу достижения ключевых показателей эффективности и функциональных ключевых показателей эффективности деятельности организаций с государственным участием**
(Протокол заседания Рабочей группы от 25.10.2024 N 5пр)



КПЭ и ФКПЭ формируются на основании:

- перечня рекомендованных КПЭ и ФКПЭ
- программно-целевых документов организации
- отраслевой принадлежности организации
- динамики развития организации в сравнении с рынком
- результатов финансово-хозяйственной деятельности организации

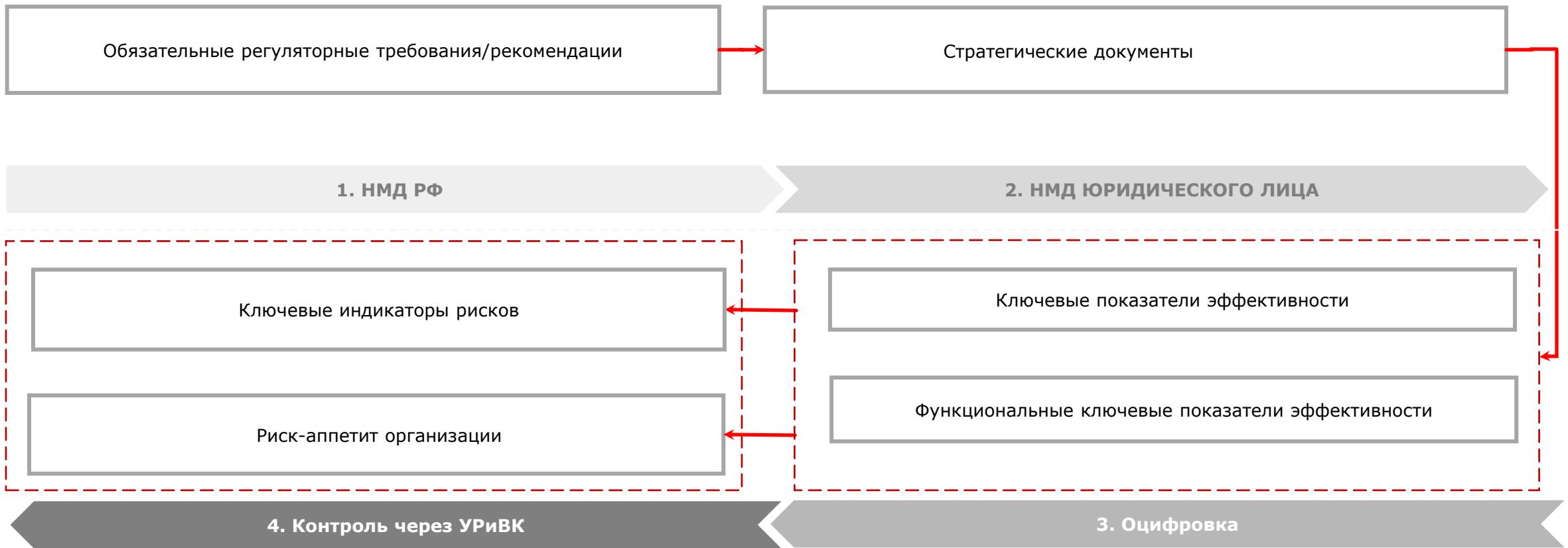
- **оценки рисков недостижения целевых значений КПЭ и ФКПЭ**
- фактически достигнутых значений КПЭ и ФКПЭ по итогам предыдущих отчетных периодов

13



оценка риска изначально стоит в основе формирования ключевых показателей

Интеграция управления рисками в показатели деятельности



Контактная информация



Адрес:

г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 2/1, стр.1



Контактный телефон:

+7 (499) 262-99-01



Адрес электронной почты:

rzd@rzd.ru