

⋮

# 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

Развитие железнодорожной инфраструктуры  
центрального транспортного узла

Развитие общественного транспорта

Развитие высокоскоростных железнодорожных  
магистралей

Развитие опорной сети железных дорог:

- Развитие ж.д. подходов к морским портам  
Северо-Западного бассейна
- Развитие ж.д. подходов к морским портам  
Азово-Черноморского бассейна
- Развитие ж.д. инфраструктуры Восточного  
полигона железных дорог

## Федеральные проекты

>180 лет

истории

85 600 км

протяжённость путей

16

железных дорог

77

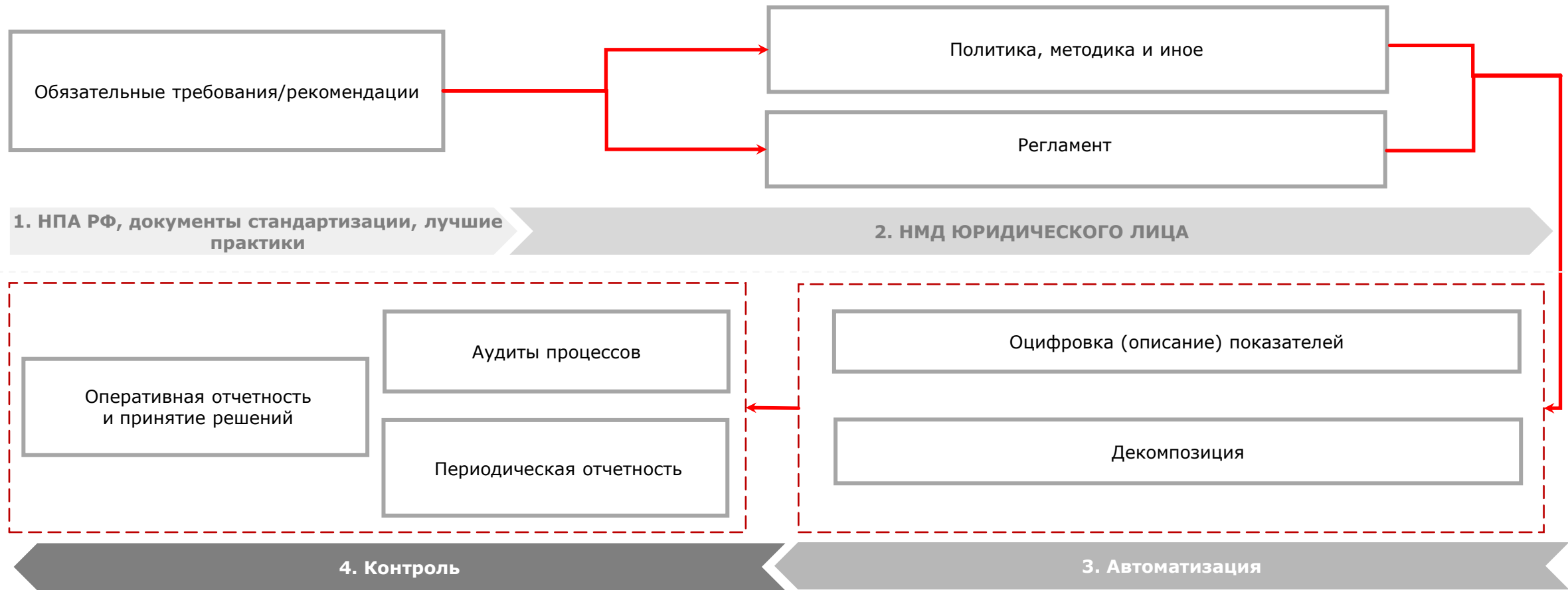
субъектов РФ




FIFA WORLD CUP  
RUSSIA 2018



# 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

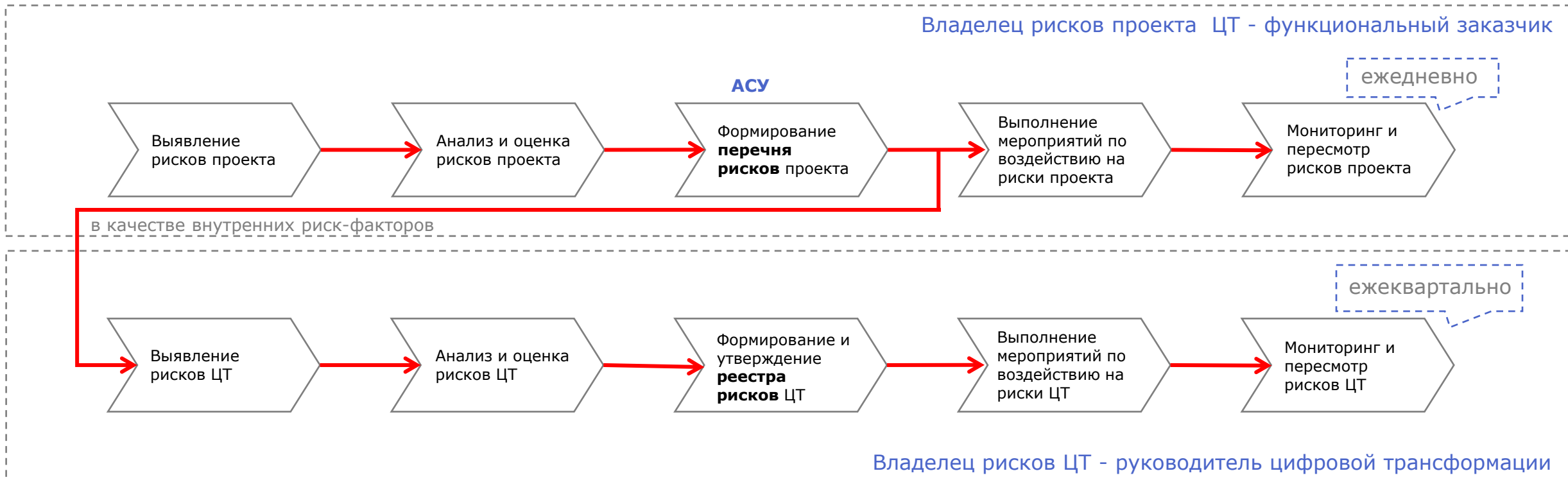
## Раздел Система целей и ключевых показателей эффективности цифровой трансформации

- **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)



# Процесс управления рисками цифровой трансформации

## Управление проектом 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 )

## Ключевые показатели



МВ-Портал

**Ключевые показатели эффективности (КПЭ),**  
в т.ч. отраслевые и направленные на достижение  
национальных целей



Мониторинг - Росимущество



ГАС "Управление"

**Функциональные ключевые показатели  
эффективности (ФКПЭ)**

Не проектные

Проектные

Проектные

Связанные с  
реализацией особо  
значимого проекта

## КПЭ и ФКПЭ формируются на основании:

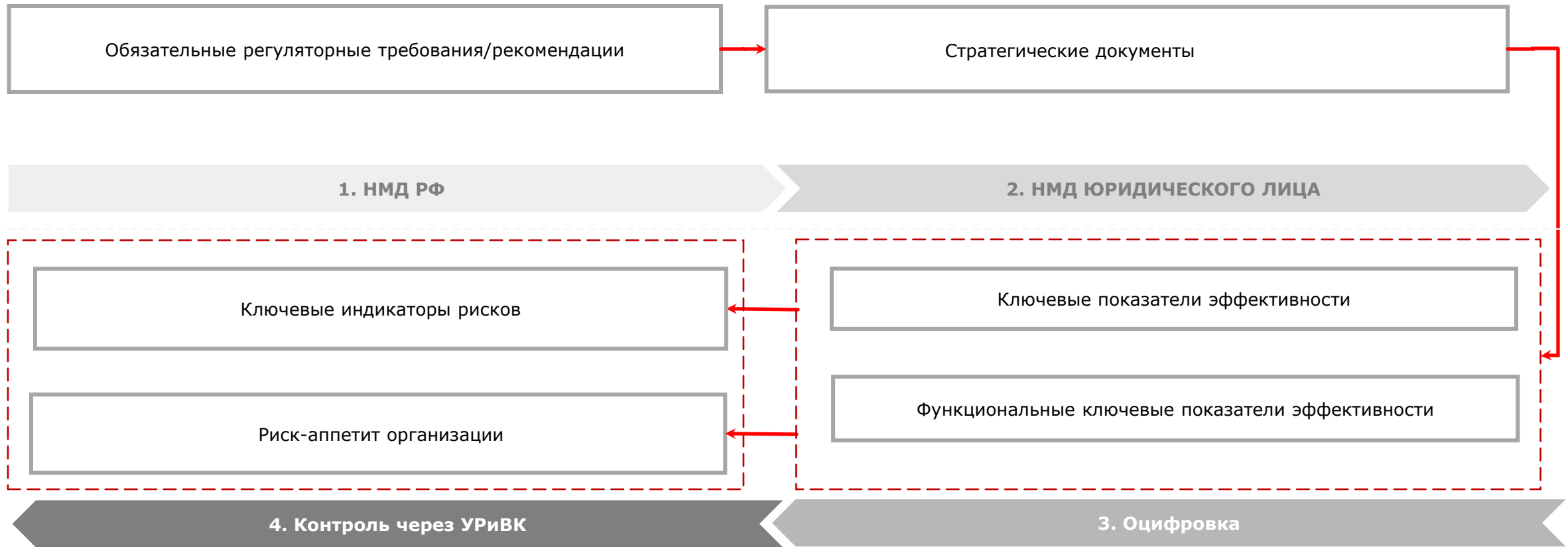
- перечня рекомендованных КПЭ и ФКПЭ
- программно-целевых документов организации
- отраслевой принадлежности организации
- динамики развития организации в сравнении с рынком
- результатов финансово-хозяйственной деятельности организации

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



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](mailto:rzd@rzd.ru)