

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Ситуация в мире в 2020 году в значительной степени была определена пандемией COVID-19, которая спровоцировала ряд глобальных социально-экономических последствий: карантинные изоляции, закрытие государственных границ, отмены и переносы мероприятий, протесты во всем мире и крупнейшую мировую экономическую рецессию.

События 2020 года, связанные с ограничениями пандемии, введенные в отношении России санкции, повлекшие снижение спроса на энергоресурсы и девальвацию рубля, негативно отразились на всей экономике и социальной сфере России.

Из-за снижения экономической активности и спада в экономике значительно уменьшилась транспортная подвижность населения России, что привело к существенному спаду пассажирских перевозок в дальнем следовании – сокращению пассажирооборота.

В сложившейся ситуации Компания в 2020 году приняла меры по улучшению своего финансово-экономического положения:

- проводился более тщательный и глубокий анализ показателей работы пассажирских поездов АО «ФПК», разрабатывались и внедрялись предложения по оптимизации основных показателей деятельности Компании;
- разрабатывались и реализовывались специальные маркетинговые акции и тарифы;
- корректировались графики движения, схемы составов пассажирских поездов во внутригосударственном сообщении.

Система управления рисками

Управление рисками в АО «ФПК» представляет собой непрерывный и системный процесс, протекающий на всех уровнях Компании, интегрированный с бизнес-процессами и направленный на снижение влияния рисков, а также на повышение уверенности в достижении целей и решение задач АО «ФПК».

Все подразделения Компании вовлечены в процесс управления рисками по кругу ведения.

Общая координация и методологическая поддержка процесса управления рисками, а также осуществление оперативного контроля за процессом

управления рисками подразделениями АО «ФПК» и в установленном порядке дочерними и зависимыми обществами, включая проведение анализа результатов выполнения подразделениями АО «ФПК» планов мероприятий по воздействию на риски, реагирование на выявляемые отклонения и недостатки системы управления рисками и внутреннего контроля (СУР и ВК), которые привели или могут привести к негативным последствиям, проведение плановых и внеплановых проверок в области СУР и ВК, подготовка и предоставление отчетов руководству АО «ФПК» осуществляются отделом управления рисками.

Оценка надежности и эффективности СУР и ВК возложена на отдел внутреннего аудита.

Принципы управления

Советом директоров АО «ФПК» утверждена Политика по управлению рисками и внутреннему контролю АО «ФПК» (далее – Политика), разработанная в соответствии с Политикой по управлению рисками и внутреннему контролю ОАО «РЖД».

В соответствии с Политикой основной целью СУР и ВК является обеспечение разумной уверенности в достижении:

- стратегических целей;
- операционных целей;
- целей в области исполнения требований применимых международных нормативных актов, нормативных правовых актов Российской Федерации, внутренних нормативных документов Компании;
- целей в области обеспечения достоверности, своевременности и качества всех видов отчетности.

Политикой определено, что организация и функционирование СУР и ВК в АО «ФПК» осуществляются в соответствии с принципами, изложенными в ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», а именно:

- риск-менеджмент создает и защищает ценность;
- риск-менеджмент является неотъемлемой частью всех организационных процессов;
- риск-менеджмент является частью процесса принятия решений;
- риск-менеджмент явным образом связан с неопределенностью;
- риск-менеджмент является систематическим, структурированным и своевременным;
- риск-менеджмент основывается на наилучшей доступной информации;
- риск-менеджмент является адаптируемым;

- риск-менеджмент учитывает человеческие и культурные факторы;
- риск-менеджмент является прозрачным и учитывает интересы заинтересованных сторон;
- риск-менеджмент является динамичным, итеративным и реагирующим на изменения;
- риск-менеджмент способствует постоянному улучшению организации.

Основные задачи СУР и ВК:

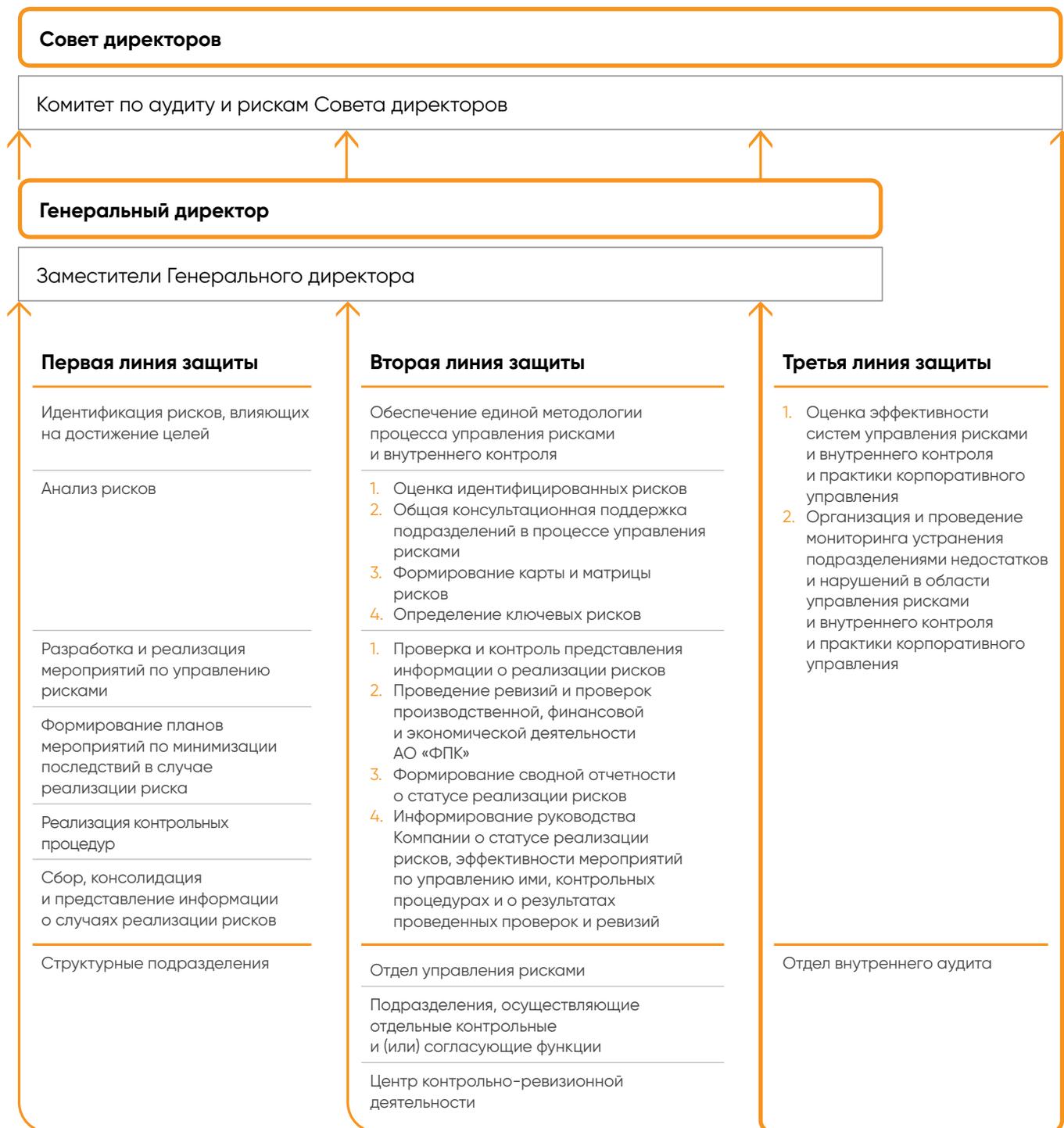
- создание инфраструктуры и нормативно-методологической основы для эффективного функционирования процесса управления рисками;
- интеграция процедур управления рисками и внутреннего контроля в стратегическую и операционную деятельность Компании, что позволит проактивно реагировать на риски и негативные изменения внешней и внутренней среды (посредством планирования и реализации мероприятий по воздействию на риск);
- повышение информированности участников СУР и ВК и прочих заинтересованных сторон о рисках;
- сокращение числа непредвиденных событий, способных оказать негативное влияние на достижение целей АО «ФПК».

Центрами принятия управленческих решений в части управления рисками в АО «ФПК» являются Совет директоров и Генеральный директор.

В целях разработки рекомендаций по принятию управленческих решений в Компании функционируют Комитет по аудиту и рискам Совета директоров и Комитет по управлению рисками.

Модель трех линий защиты

АО «ФПК» при осуществлении своей деятельности использует подход модели трех линий защиты, основывающийся на разделении ролей и обязанностей. Каждая линия защиты повышает вероятность успешного достижения АО «ФПК» своих целей.



Совершенствование СУР и ВК в 2020 году

В 2020 году, в период неопределенности, действующая система управления рисками способствовала повышению адаптивности Компании, ее основных процессов и систем, что позволило оперативно пересмотреть бизнес-цели и подготовить сценарные варианты развития АО «ФПК» на период до 2025 года. Таким образом, система управления рисками была направлена на поддержку в достижении поставленных перед Компанией целей.

В течение 2020 года реализован ряд мероприятий, направленных на повышение эффективности СУР и ВК.

Результаты проведенной оценки надежности и эффективности СУР и ВК за 2020 год показали, что в целом она надежна и эффективна:

- элементы системы управления рисками и внутреннего контроля АО «ФПК» выстроены в соответствии с принципами и подходами к ее организации, утвержденными Советом директоров, документами COSO и ГОСТ ИСО 31000;
- дизайн процесса управления рисками направлен на достижение стратегических целей Компании;
- отдельные замечания по функционированию СУР и ВК не повлияли на достижение целей Компании.

Отделом внутреннего аудита предложены способы повышения эффективности СУР и ВК.

В 2020 году в соответствии с нормативной базой ОАО «РЖД» была актуализирована нормативно-методологическая база АО «ФПК»:

- разработаны и утверждены нормативные и регламентирующие документы:
 - Методические рекомендации по определению приемлемой величины рисков (риск-аппетита),
 - Методические рекомендации по управлению рисками и внутреннему контролю,
 - Регламент взаимодействия в процессе управления рисками и подготовки отчетности;
- усовершенствованы подходы к идентификации, анализу и оценке рисков АО «ФПК».

В 2021 году планируется продолжить дальнейшее совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля АО «ФПК» с учетом реализации проекта по совершенствованию и развитию интегрированной модели управления рисками ОАО «РЖД».

Основные факторы рисков

Основными факторами рисков, связанных с деятельностью АО «ФПК», являются:

- снижение темпа роста валового внутреннего продукта (ВВП);
- увеличение темпа роста индекса потребительских цен (ИПЦ);
- существенное изменение цен на материально-технические и топливно-энергетические ресурсы;
- усиление конкуренции (изменение тарифной политики и проведение демпинговых мероприятий у конкурирующих с АО «ФПК» компаний, расширение авиационной инфраструктуры);

- снижение или отмена индексации тарифов;
- изменение экономической и политической ситуации в стране;
- ухудшение социально-демографической ситуации в городах и сельской местности;
- низкая покупательская способность и падение уровня реальных располагаемых денежных доходов населения;
- волатильность курсов валют;
- усиление государственной поддержки воздушного транспорта.

Методы воздействия на риски

Актуальными методами воздействия на риски АО «ФПК» являются следующие.

- Избежание риска – подразумевает отказ от деятельности, проектом, которым характерен (присущ) данный риск, при этом другие стратегии воздействия (минимизация риска, передача риска, принятие риска) экономически неэффективны или невозможны. Принимая во внимание, что любой деятельности Компании присущи риски, а полный отказ от какого-либо вида деятельности ведет к ее прекращению, данная стратегия применима для управления отдельными, специфическими рисками и (или) новыми направлениями деятельности, проектами.

- Минимизация риска – воздействие на риск при помощи мероприятий, направленных на снижение вероятности и (или) потенциального влияния рисков события в случае его реализации до допустимого уровня. Мероприятия, внедряемые в рамках минимизации риска, могут включать как внедрение и выполнение контрольных процедур, так и реализацию прочих мероприятий (например, создание резервов для покрытия убытков, вызванных реализацией рисков события).

- Принятие риска – способ воздействия, при котором активное воздействие на риск не применяется. Используется 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 – перенос риска, который осуществляется в случаях, когда минимизация риска со стороны

Компании 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.

Этапы процесса управления рисками

В соответствии с политикой процесс управления рисками в АО «ФПК» состоит из следующих этапов.

1. Выявление рисков.
2. Анализ и оценка рисков.
3. Воздействие на риски.
4. Мониторинг и пересмотр.
5. Обмен информацией и консультирование.

В рамках указанных процессов формируется отчетность по рискам, предназначенная для предоставления исполнительным органам, Комитету по аудиту и рискам, Совету директоров Компании и внешним заинтересованным лицам (при необходимости), включая информацию о рисках, мероприятиях по воздействию на риски и эффективности СУР и ВК.



Организационная структура управления рисками АО «ФПК»

Представленная организационная структура управления рисками соответствует Политике по управлению рисками и внутреннему контролю АО «ФПК».



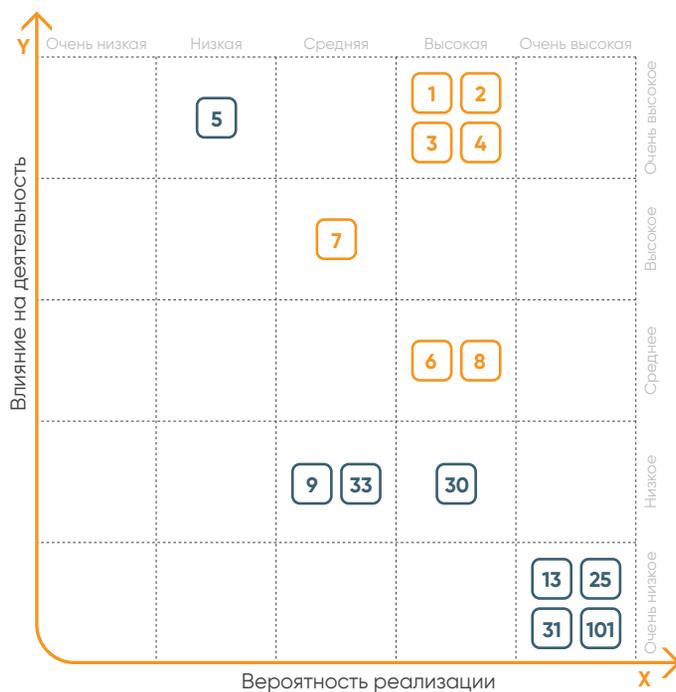
Ключевые риски

Согласно приведенной методике в 2020 году восемь рисков АО «ФПК» определены как ключевые:

- снижение пассажирооборота;
- неэффективное использование вместимости пассажирских поездов;
- снижение доходной ставки (дерегулированный сегмент);

- снижение доходной ставки (регулируемый сегмент);
- увеличение себестоимости пассажирских перевозок;
- отклонение от достижения запланированных эффектов реализации стратегических инициатив;
- неисполнение ключевых инвестиционных проектов;
- дефицит поездных бригад.

Карта рисков



В целях визуализации значимости рисков разработана карта рисков.

На карте рисков по оси Y отображена величина (степень) влияния идентифицированных рисков на деятельность АО «ФПК», а по оси X – вероятность их реализации.

Профиль рисков АО «ФПК» на 2021 год

Уровень риска	Итоговая балльная оценка	Количество рисков
■ Высокий	12–25	7
■ Средний	5–10	8
■ Низкий	1–4	88

№ п/п	Наименование риска
1	Снижение пассажирооборота
2	Неэффективное использование вместимости пассажирских поездов
3	Снижение доходной ставки (дерегулированный сегмент)
4	Снижение доходной ставки (регулируемый сегмент)
5	Увеличение себестоимости пассажирских перевозок
6	Отклонение от достижения запланированных эффектов реализации стратегических инициатив
7	Неисполнение ключевых инвестиционных проектов
8	Дефицит поездных бригад
9	Невыполнение бюджета доходов по перевозкам багажа и грузобагажа
13	Ухудшение ковенантов
25	Невыполнение полного объема или некачественное выполнение работ по реконструкции Вагономоечный комплекс и дробеструйно-окрасочный комплекс
30	Снижение уровня деловой репутации
31	Невозмещение потерь от хищения материальных ценностей
33	Возникновение социальной напряженности среди персонала
101	Производственный травматизм

Связь ключевых рисков со стратегией Компании

Деятельность АО «ФПК» осуществляется в соответствии со Стратегией развития Компании до 2030 года (далее – Стратегия), которая учитывает параметры утвержденных Правительством Российской Федерации документов: Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года, Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года, Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года.

Кроме того, в Стратегии определен следующий перечень стратегических контрольных показателей:

- Отправлено пассажиров;
- Доходы;
- EBITDA;
- Чистый долг / EBITDA;
- Объем закупки вагонов.

В 2020 году основное влияние на достижение ключевых показателей деятельности АО «ФПК» оказывали следующие факторы:

- изменение макроэкономической ситуации темпами, отличающимися от прогнозных;
- ухудшение геополитической ситуации (курс доллара, евро, швейцарского франка, введение санкций в отношении России);
- конкуренция альтернативных видов транспорта (авиация, автомобильный);
- снижение средней дальности поездки пассажиров;
- повышение тарифов в регулируемом сегменте без компенсации со стороны государства;
- агрессивная ценовая политика авиаперевозчиков, обновление самолетного парка, расширение маршрутной сети

- авиаперевозчиков, увеличение количества предложенных авиарейсов, повышение субсидий авиаперевозчикам;
- рост конкуренции на внутреннем рынке железнодорожных пассажирских перевозок;
- изменение спроса на пассажирские перевозки (в том числе перераспределение пассажиропотока с внутреннего на внешний туризм, рост стоимости проживания и отдыха в крупных городах Российской Федерации и туристско-рекреационной зоне на территории Российской Федерации);
- снижение номинальных доходов населения и рост инфляции выше прогнозируемого уровня;
- возникновение эпидемиологических ситуаций.

При этом для достижения установленных целей Стратегия предусматривает реализацию ряда стратегических проектов. Стратегические проекты реализуются АО «ФПК» с учетом макроэкономической ситуации в стране, с соответствующей корректировкой темпов и масштабов реализации, объемов необходимых ресурсов.

Поскольку ключевые риски могут оказать значительное негативное влияние на деятельность АО «ФПК», достижение стратегических целей, реализацию Стратегии Компания уделяет должное внимание управлению ключевыми рисками. Ключевые риски утверждаются Генеральным директором на основании решения Совета директоров АО «ФПК» по результатам их рассмотрения и с учетом мнения Комитета по аудиту и рискам, и в дальнейшем Совет директоров осуществляет контроль реализации подразделениями АО «ФПК» мероприятий по воздействию на указанные риски.

Внутренний контроль

Внутренний контроль в АО «ФПК» осуществляется в соответствии с Политикой по управлению рисками и внутреннему контролю.

Внутренний контроль является составной и неотъемлемой частью системы управления рисками, а система управления рисками и внутреннего контроля – частью корпоративного управления.

Внутренний контроль служит 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 риски, так и обеспечивать функционирование этапов процесса управления рисками;

- осуществление эффективного информационного обмена и коммуникаций как внутри Компании, так и с внешними заинтересованными сторонами;
- обеспечение надлежащего мониторинга организации и выполнения этапов процесса управления рисками.