

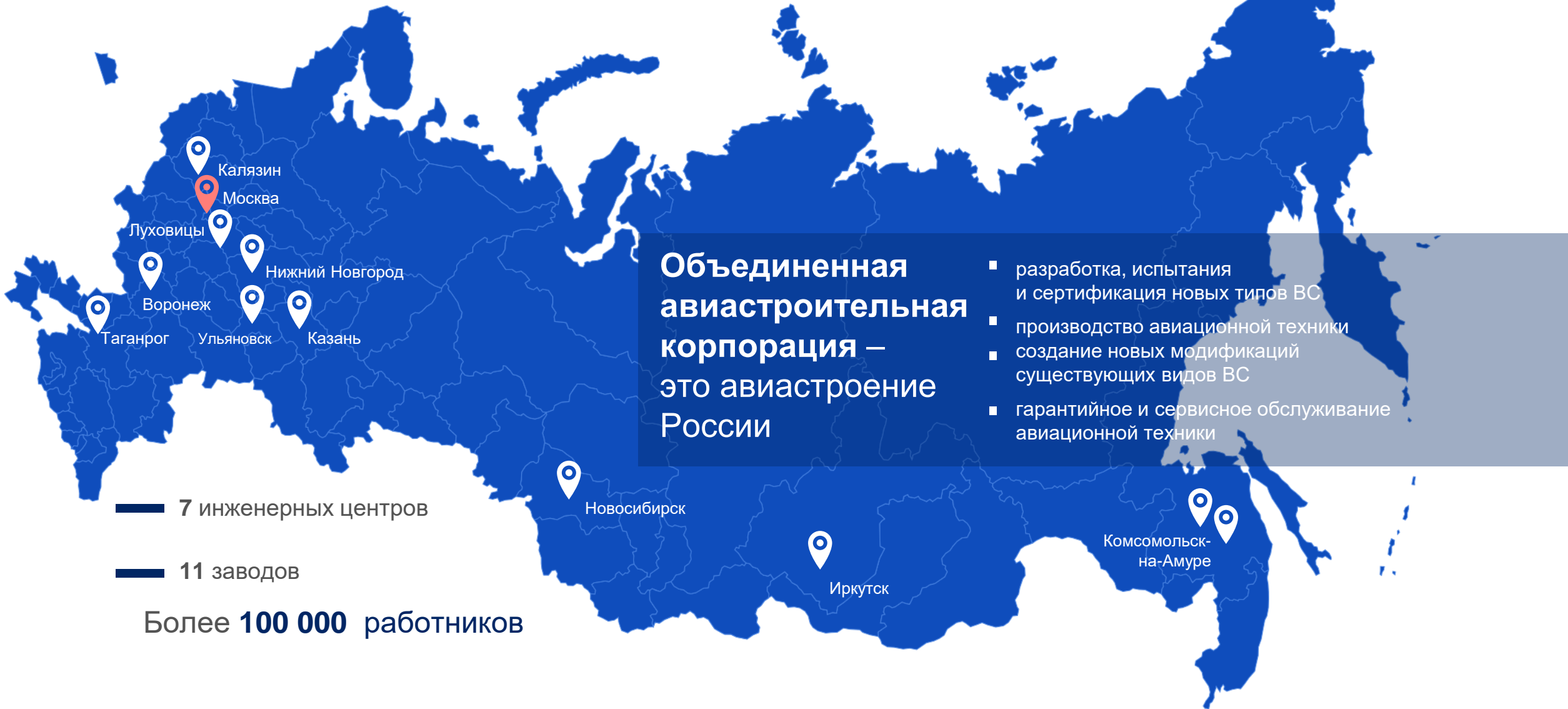


# СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННИМИ КОНТРОЛЕРАМИ

Е.В. Малета     Директор по управлению рисками и внутреннему контролю ПАО «ОАК»

Москва  
2025

[uacrussia.ru](http://uacrussia.ru)



# ЧТО ТАКОЕ ОАК?



**ПОЛНАЯ  
линейка гражданской  
авиации – от региональных  
до дальнемагистральных самолетов**

Ил-114-300



SJ-100



Ил-96-400М



Ту-214



МС-21



# ЧТО ТАКОЕ ОАК?



Военная, специальная  
и стратегическая авиация, включая  
многофункциональный  
истребитель 5-го поколения

Бе-200



Су-34



Су-57



Су-30



Су-35



Ил-76МД-90А



Як-130



МиГ-35



Ту-160М



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ ПАО «ОАК»



СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Департамент внутреннего аудита

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Операционное  
подразделение 1

Операционное  
подразделение 2

Операционное  
подразделение...

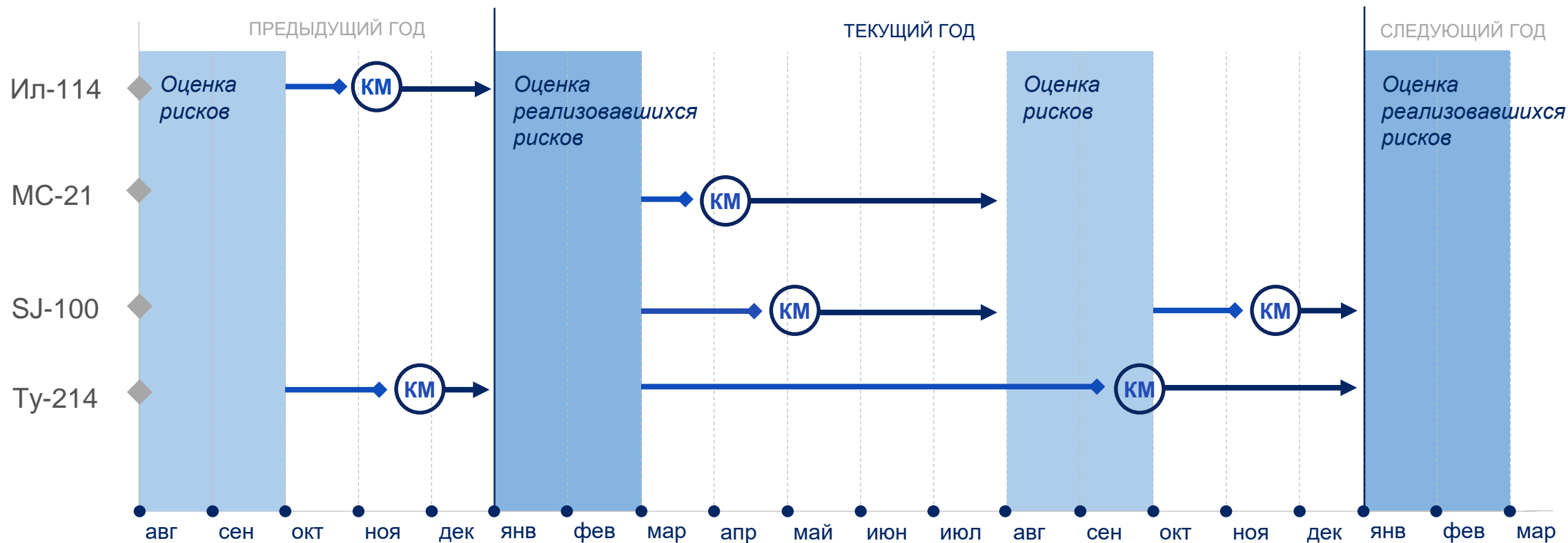
Департамент  
управления рисками  
и внутреннего контроля



## ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПАО «ОАК»

- реализация стратегии
- достижение целевых КПЭ
- повышение управляемости деятельности
- снижение непредвиденных расходов

# ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ С КОНТРОЛЬНЫМИ МЕРОПРИЯТИЯМИ



контрольные мероприятия: проверка ВК и разработка рекомендаций внутренними контролерами



результаты оценки рисков передаются внутренним контролерам



результаты проверок внутренних контролеров передаются риск-менеджерам для верификации и уточнения оценки рисков, подтверждения достоверности данных отчетов по управлению рисками

# ТРЕБОВАНИЯ К РАЗРАБОТКЕ МЕРОПРИЯТИЙ



ВЕРОЯТНОСТЬ (балл)	ВЕЛИЧИНА УЩЕРБА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ (ВЛИЯНИЕ) (балл)				
	ОЧЕНЬ СЛАБОЕ (1)	СЛАБОЕ (2)	УМЕРЕННОЕ (3)	СИЛЬНОЕ (4)	ОЧЕНЬ СИЛЬНОЕ (5)
ОЧЕНЬ ВЫСОКАЯ (5)	Низкий риск	Средний риск	Средний риск	Высокий риск	Очень высокий риск
ВЫСОКАЯ (4)	Низкий риск	Средний риск	Средний риск	Высокий риск	Высокий риск
СРЕДНЯЯ (3)	Низкий риск	Низкий риск	Средний риск	Средний риск	Средний риск
НИЗКАЯ (2)	Низкий риск	Низкий риск	Низкий риск	Средний риск	Средний риск
ОЧЕНЬ НИЗКАЯ (1)	Низкий риск	Низкий риск	Низкий риск	Низкий риск	Низкий риск

Низкий риск
  Средний риск
  Высокий риск
  Очень высокий риск
  зона обязательной разработки мероприятий по управлению рисками

# ПЕРЕСМОТР ПЕРЕЧНЯ И ОЦЕНОК РИСКОВ ПО ИТОГАМ РАБОТЫ ВНУТРЕННИХ КОНТРОЛЛЕРОВ

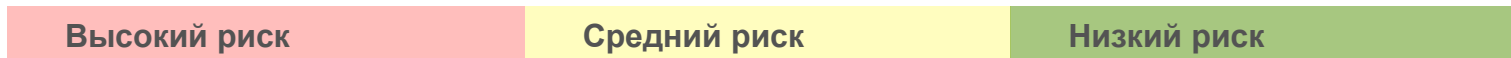


Риск нехватки финансирования в части программы импортозамещения

Риск снижения спроса на целевых рынках сбыта продукции

Риск недостаточного учета требуемых временных ресурсов для реализации этапов проекта

## ОЦЕНКА РИСКОВ ВЛАДЕЛЬЦАМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



## РЕКОМЕНДАЦИИ ВНУТРЕННИХ КОНТРОЛЕРОВ ПО ПЕРЕСМОТРУ ОЦЕНКИ РИСКОВ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КОНТРОЛЬНОГО МЕРОПРИЯТИЯ



Снижен приоритет мероприятий, частичное высвобождение ресурсов

Мероприятия не требуются, высвобождение ресурсов

Необходимо сформировать мероприятия, выделить ресурсы

ОЦЕНКА

ВЫЯВЛЕННЫЙ РИСК



Риск нехватки производственной инфраструктуры для реализации проекта в части производства



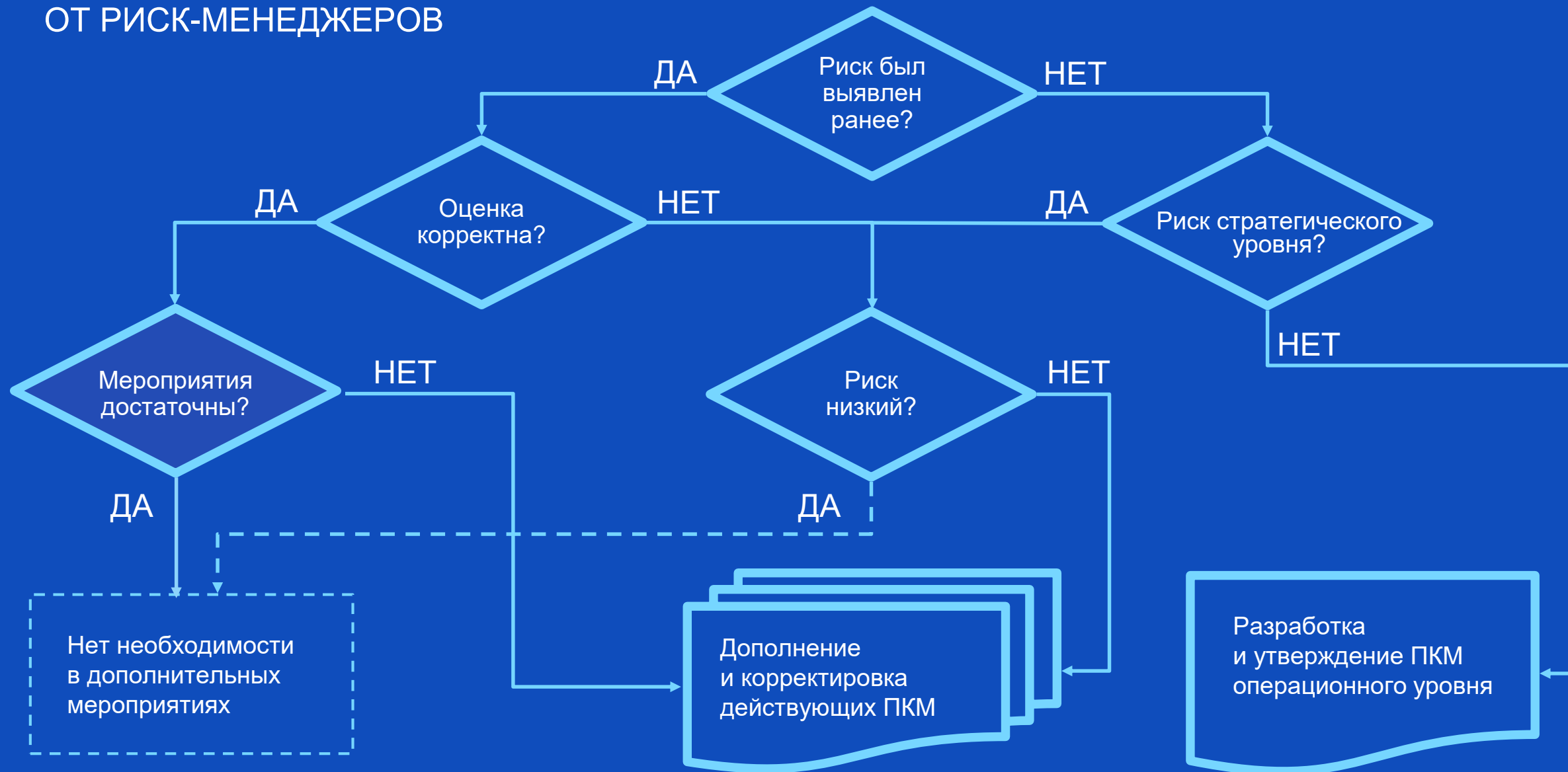
Риск неэффективного использования ресурсов, выделенных на реализацию проекта



Риск нехватки кадровых ресурсов

Перераспределение ресурсов в зависимости от оценки рисков, а также в пользу вновь выявленных рисков

# БЛОК-СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННИМИ КОНТРОЛЕРАМИ С УЧЕТОМ ИНФОРМАЦИИ ОТ РИСК-МЕНЕДЖЕРОВ



# ПРИМЕР ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННИМИ КОНТРОЛЕРАМИ



РИСК СРЫВА СРОКОВ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПЛАНАМ ВСЛЕДСТВИЕ НЕХВАТКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА



**КМ**

ВОПРОС

ОТВЕТ

Риск был выявлен ранее?



Оценка корректна?



Мероприятия достаточны?



## ОСНОВНОЙ ФАКТОР РИСКА:

увольнение в первый год по причине неудовлетворенности зарплатой

## РЕКОМЕНДАЦИИ (кратко):

- Ввести «адаптационную надбавку» – доплату работникам в начальный период работы на предприятии для компенсации «выпадающего дохода» и обеспечения конкурентной заработной платы.
- Продолжить реализацию мероприятий по обеспечению жильем и взаимодействию с колледжами и техникумами.

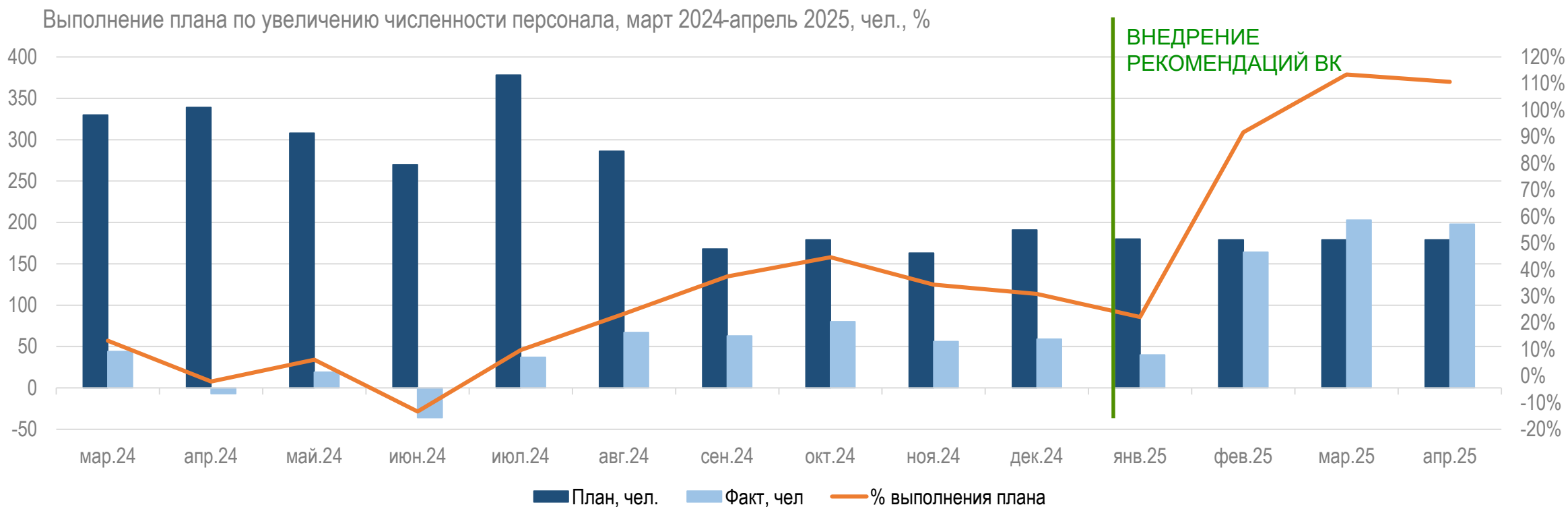
План мероприятий ДО по удержанию и подбору персонала содержал 78 пунктов

uacrussia.ru

# ПРИМЕР ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННИМИ КОНТРОЛЕРАМИ



РИСК СРЫВА СРОКОВ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПЛАНАМ ВСЛЕДСТВИЕ НЕХВАТКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА



Показатели плана по увеличению численности в 2025 году за первые 4 месяца выполнены более чем на 80%

uacrussia.ru

# СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ НЕПРЕРЫВНОГО ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ



## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

## ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ



## ЭФФЕКТ ДЛЯ КОМПАНИИ

- Экономия времени и финансовых ресурсов, оптимизация распределения ограниченных ресурсов на управление приоритетными рисками
- Более полное выявление рисков, снижение вероятности и/или последствий реализации рисков



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**