

3. Корпоративное управление

АО «Концерн «Калашников»:

• Ижевск • Рыбинск • Мытищи

АО «РТ-Химкомпозит»:

• Екатеринбург • Москва • Обнинск • Санкт-Петербург • Тверь

Киров

Соликамск

Серов

Верхняя Тура

Нижний Тагил

Йошкар-Ола

Чебоксары

Ижевск

Зеленодольск

Казань

Екатеринбург

Арамилы

Альметьевск

Касли

Ульяновск

Уфа

Челябинск

Тольятти

Копейск

Жигулевск

Самара



3.1 Дальнейшее развитие системы корпоративного управления



« СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИИ ПОСТОЯННО СОВЕРШЕНСТВУЕТСЯ »

А.С. ЛАЛЕТИНА

ИНТЕРВЬЮ ДИРЕКТОРА ПО ПРАВОВОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ И КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ «РОСТЕХ»

>700

организаций, входящих в контур управления Корпорации

– КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БЫЛИ РЕАЛИЗОВАНЫ В 2016 ГОДУ?

– В 2016 году Корпорацией была продолжена работа по совершенствованию системы корпоративного управления активами, разработаны и утверждены соответствующие правовые акты. Также внедрен дифференцированный подход к корпоративному управлению холдинговыми компаниями – все холдинги разделены на стратегическую, инвестиционную и операционную модели корпоративного управления.

В соответствии с определенным в 2014 году вектором развития, в 2016 году продолжена работа по расширению полномочий и повышению ответственности руководителей головных организаций холдинговых компаний за операционно-хозяйственную деятельность организаций холдинга, усилению роли советов директоров в управлении организациями Корпорации. В частности, в результате пересмотра лимитов самостоятельно совершаемых сделок, в 2016 году была расширена компетенция руководителей холдингов.

Вместе с тем, вопросы корпоративного управления, имеющие первостепенное значение, были и остаются директивными, решения по ним принимаются непосредственно Центральным аппаратом Корпорации. К ним относятся, в частности, вопросы реорганизации и ликвидации общества, изменения величины уставного капитала, избрания генерального директора, выплаты дивидендов, контроля выполнения государственного оборонного заказа.

Помимо изменений в сфере совершенствования корпоративного управления, сама структура активов Корпорации постоянно корректируется. Прошлый год не стал исключением – пересмотрены контуры управления холдинговых компаний, созданы новые совместные предприятия, оптимизирован ряд существующих производств.

Кроме того, продолжается передача Корпорации пакетов акций ключевых производственных активов в качестве имущественного взноса Российской Федерации. Отдельное внимание уделяется их оперативной интеграции в структуру и бизнес-процессы Корпорации. Так, в 2016 году в собственность Корпорации переданы акции 100 акционерных обществ, 32 пакета акций внесены Корпорацией в уставные капиталы холдинговых компаний.

Особо стоит отметить, что нами постоянно проводится работа по изучению и внедрению лучших отечественных и зарубежных практик корпоративного управления, приведению правовых актов Корпорации в соответствие с изменениями законодательства, а также по повышению эффективности корпоративных процедур и оптимизации внутренних процессов в целом. Таким образом, система корпоративного управления Корпорации – это постоянно совершенствующийся элемент. Баланс между осуществлением систематического акционерного контроля и доверием к органам управления дочерних обществ является основой системы корпоративного управления активами Корпорации.

– КАКИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАПЛАНИРОВАНЫ НА 2017 ГОД?

– Для достижения целей, определенных Стратегией развития Корпорации на период до 2025 года, и реализации принятых в 2016 году решений о внедрении трех бизнес-моделей управления холдингами, в 2017 году будет продолжено приведение системы корпоративного управления в соответствие с новыми моделями и ее адаптация к стратегическим задачам.

В 2017 году будет, соответственно, меняться как структура корпоративного управления, так и глубина акционерного взаимодействия Корпорации с холдингами в зависимости от их принадлежности к той или иной модели. Кроме того, особое внимание направлено на комфортную и эффективную интеграцию переданных в 2016 году активов в существующие стандарты и практики Корпорации.

– КАКОВА РОЛЬ ВАШЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В ВЫПОЛНЕНИИ ИНИЦИАТИВ В РАМКАХ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ ДО 2025 ГОДА?

– Корпоративно–правовой блок на постоянной основе осуществляет поддержку всех бизнес–процессов в Корпорации, обеспечивает обязательную правовую экспертизу проектов и принимаемых решений.

Кроме того, наше подразделение в сотрудничестве с должностными лицами Корпорации осуществляет реализацию ряда стратегических инициатив. К ним, в частности, относятся:

- институализация целевой структуры активов и внедрение адаптированной модели корпоративного управления в соответствии со стратегиями кластеров Корпорации;
- совершенствование процедур и механизмов корпоративного управления активами Корпорации и активами холдинговых компаний и организаций прямого управления;
- формирование системы управления нематериальными активами.

– ГОВОРЯ О НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВАХ, СКОЛЬКО РАЗРАБОТОК ОБЕСПЕЧЕНО ПРАВОВОЙ ОХРАНОЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОРПОРАЦИИ?

– На конец 2016 года организациями Корпорации получено около 13 000 охранных документов, включая патенты на изобретения, полезные модели, промышленные образцы и свидетельства об официальной регистрации компьютерных программ и баз данных.

В 2016 году ряд холдинговых компаний Корпорации одними из первых в стране перешли к системной организации обеспечения правовой охраны интеллектуальной собственности, направленной на достижение требуемых уровней правовой охраны и патентной чистоты технологий как инструментов завоевания и сохранения основных рынков сбыта продукции холдингов. В рамках реализации пилотного проекта были выбраны холдинговые компании АО «Вертолеты России», АО «НПО «Высокоточные комплексы», АО «Швабе» и АО «ОДК». В них в 2016 году утверждены патентные стратегии с реализацией запланированных мероприятий до 2025 года.

В 2017 году разработка и выполнение патентных стратегий запланированы и другими холдингами. В организациях Корпорации ведется постоянная работа по обеспечению правовой защитой результатов интеллектуальной деятельности.

– КАКАЯ РАБОТА ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПО ПРАВОВОЙ ОХРАНЕ СРЕДСТВ ИНДИВИДУАЛИЗАЦИИ, В ТОМ ЧИСЛЕ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ И НАИМЕНОВАНИЯ КОРПОРАЦИИ?

– Данное направление работы является для нас очень важным и находится под постоянным контролем. Товарные знаки Корпорации уже зарегистрированы в 20 государствах, еще в шести странах продолжаются процедуры регистрации.

Регулярно проводится работа по предотвращению несанкционированного использования наименования «Ростех» другими организациями. В частности, в 2016 году по инициативе Корпорации прекращено несанкционированное использование слова «Ростех» в составе фирменных наименований 60 организаций в России.

В Корпорации внедрен дифференцированный подход к корпоративному управлению холдинговыми компаниями – все холдинги разделены на стратегическую, инвестиционную и операционную модели корпоративного управления

Что касается товарных знаков организаций Корпорации, то по состоянию на конец 2016 года зарегистрировано более 500 товарных знаков, в том числе и на территории иностранных государств.

– КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДАЕТ ГЛОБАЛЬНАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ В СОЗДАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИИ?

– Корпорация стремится к максимальной автоматизации своих бизнес–процессов. В части корпоративно–правовой работы с 2016 года запущена в промышленную эксплуатацию Информационная база активов Корпорации, позволяющая своевременно получать всю необходимую информацию об организациях Корпорации в режиме реального времени. Это дает возможность оперативно принимать взвешенные корпоративные решения, основанные на объективных данных.

В 2017 году нами планируется разработка и внедрение электронного личного кабинета члена совета директоров, который будет создан во взаимосвязи с уже используемой Информационной базой активов Корпорации, а также дальнейшее развитие функциональных возможностей Информационной базы

Учитывая огромный опыт и потенциал организаций Корпорации в различных отраслях промышленности, особую важность приобретает использование внутренних ресурсов и кооперации. Так, Информационная база активов Корпорации была разработана одной из организаций Корпорации – Новосибирским институтом программных систем, и с точки зрения функциональных возможностей она во многом превосходит имеющиеся аналоги.

Еще одной системой, активно используемой в Корпорации, является Информационная система правовых актов Корпорации. Сейчас она включает в себя весь массив правовых актов, принятых Корпорацией с момента ее создания в 2007 году. Сегодня к данной системе подключены все головные организации холдинговых компаний и ряд организаций прямого управления.

– КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РАМКАХ ЭТОГО НАПРАВЛЕНИЯ ПЛАНИРУЮТСЯ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ?

– Очевидно, что процесс цифровизации в Корпорации и ее организациях в дальнейшем будет только набирать обороты. Мы постоянно стремимся к повышению эффективности, минимизации рисков и активно пользуемся представляющимися возможностями и преимуществами цифровой экономики.

В 2017 году нами планируется разработка и внедрение электронного личного кабинета члена совета директоров, который будет создан во взаимосвязи с уже используемой Информационной базой активов Корпорации, а также дальнейшее развитие функциональных возможностей Информационной базы.

Данные нововведения позволят сократить временные затраты на поиск необходимой информации, построение отчетов, мониторинг произошедших событий, а также позволят более эффективно организовать работу члена совета директоров, учитывая количество организаций Корпорации и их географическую разобщенность.

– КАК, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ИЗМЕНИТСЯ ПРОФЕССИЯ ЮРИСТА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ?

– Уже сейчас разработано различное программное обеспечение для юристов, позволяющее получать и обрабатывать данные в режиме реального времени, предоставлять оперативный доступ к информации. В Корпорации активно применяется автоматизация труда, внедрены типовые шаблоны договорных и корпоративных документов, что позволяет уменьшить нагрузку на специалистов нашего блока и сосредоточиться на решении сложных правовых вопросов.

В будущем цифровизация позволит свести к минимуму техническую работу юриста по составлению документов, одновременно позволив максимально сосредоточиться на решении сложных правовых вопросов и в полной мере раскрыть свой личный потенциал в области профессиональных компетенций.

На мой взгляд, квалифицированным юристам не стоит бояться цифровизации. Тезис «юристы останутся без работы» некорректен. Умные программы, позволяющие автоматизировать рутинные функции юристов, – это неизбежная тенденция, которую следует максимально оперативно интегрировать в нашу специальность. Высококвалифицированные юристы с гибким мышлением, качественным профильным образованием и разносторонним опытом работы всегда останутся востребованы. Вместе с тем, всем нам необходимо быть готовыми к изменениям, гибко мыслить и уметь адаптироваться к новым условиям работы и возрастающим темпам деятельности. Впрочем, это относится не только к юристам.

РАЗРАБОТАНО ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ ЮРИСТОВ, ПОЗВОЛЯЮЩЕЕ ПОЛУЧАТЬ И ОБРАБАТЫВАТЬ ДАННЫЕ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ

В КОРПОРАЦИИ АКТИВНО ПРИМЕНЯЕТСЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ ТРУДА, ВНЕДРЕНА ТИПОВЫЕ ШАБЛОНЫ ДОГОВОРНЫХ И КОРПОРАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ, ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ УМЕНЬШИТЬ НАГРУЗКУ НА СПЕЦИАЛИСТОВ НАШЕГО БЛОКА И СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА РЕШЕНИИ СЛОЖНЫХ ПРАВОВЫХ ВОПРОСОВ



3.2 Результаты корпоративной реорганизации

В 2016 году в Государственной корпорации «Ростех» продолжилась работа по совершенствованию деятельности Корпорации, предполагающая повышение эффективности работы и внедрение лучших мировых практик корпоративного управления.

Результатом проведенной перестройки внутренней структуры Корпорации стали следующие ключевые изменения:

- развитие инструментов акционерного контроля за подконтрольными активами посредством усиления полномочий промышленного блока и постановки напряженных бюджетных КПЭ;
- повышение прозрачности системы управления через развитие института промышленных директоров, создание структурных подразделений по управлению рисками и внутренний аудит;
- риск-ориентированный подход в управлении, предусматривающий эффективное распределение ограниченного ресурса акционера на решение приоритетных задач.

Так как Корпорация является социально ответственной организацией, в Центральном аппарате была образована функция промышленной безопасности, направленная не только на сокращение травматизма, но и на изменение производственной культуры в организациях Корпорации. Ожидается, что в результате возрастет производительность труда, снизятся затраты и возрастет мотивация сотрудников.

В 2016 году продолжили свою работу индустриальные директора, перед которыми сегодня поставлены следующие ключевые задачи:

- формирование и развитие отраслевых компетенций по индустриальным комплексам;
- повышение капитализации и стоимости активов;
- результативность деятельности и выполнение бюджета, обеспечение роста дивидендного потока;
- стратегический маркетинг, развитие рынков и новых направлений для холдингов Корпорации;
- контроль реализации ГОЗ и ФЦП.

Под руководством индустриальных директоров были утверждены стратегии промышленных кластеров, которые будут в дальнейшем детализированы на уровне холдингов.

В ЦЕНТРАЛЬНОМ АППАРАТЕ БЫЛА ОБРАЗОВАНА ФУНКЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ,

НАПРАВЛЕННАЯ НЕ ТОЛЬКО НА СОКРАЩЕНИЕ ТРАВМАТИЗМА, НО И НА ИЗМЕНЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КОРПОРАЦИИ.



3.3 Система КПЭ и оплаты труда

В 2016 году в Корпорации была продолжена работа по совершенствованию системы мотивации и установлению сбалансированных ключевых показателей эффективности (КПЭ). Корпорация при этом ориентируется на лучшие рыночные практики в области оплаты труда и мотивации персонала и стремится им соответствовать, учитывая при этом специфику своей деятельности.

Одним из базовых принципов системы мотивации является взаимосвязь уровня вознаграждения с результатами деятельности. Ключевые показатели эффективности для целей годового премирования сотрудников Центрального аппарата и руководителей организаций Корпорации отражают ключевые цели, приоритеты и инициативы, заложенные в Стратегии развития Корпорации до 2025 года.

С учетом анализа лучших рыночных практик в 2015 году была внедрена новая система оплаты труда и мотивации работников Корпорации и генеральных директоров холдинговых компаний (интегрированных структур) Корпорации. В отчетном году была продолжена работа по ее совершенствованию. Особое внимание уделялось развитию культуры управления результативностью через вовлечение руководителей в обсуждение ключевых задач, ожидаемых эффектов и ресурсов для их достижения. Инструменты управления результативностью стали более востребованными и демонстрировали эффективность в повышении заинтересованности, лояльности и мотивации всех участников процесса.

Разработанная в 2015 году структура КПЭ для генеральных директоров головных организаций холдинговых компаний (интегрированных структур) сохранилась и в 2016 году:

1. Группа показателей «Эффективность генерального директора», включающая в себя основные финансово-экономические показатели деятельности, наиболее значимые для Корпорации и холдинга: выполнение контрактов ГОЗ, ФЦП, дивидендный поток в Корпорацию, рентабельность по консолидированной чистой прибыли, консолидированная выручка от реализации продукции, выручка от реализации гражданской продукции, результаты инновационной деятельности и др.
2. Группа показателей «Специфические КПЭ», отражающая эффективность генерального директора в решении стратегических задач и реализации значимых проектов холдинга в краткосрочном периоде.
3. Группа показателей «Оценка генерального директора Корпорации».

В 2016 году в отношении руководителей организаций прямого управления и инфраструктурных дочерних организаций совершенствовалась структура КПЭ. В их бонусные карты наряду с финансовыми показателями были включены проектные КПЭ с учетом их специфики и актуальных, стратегически значимых задач и направлений их развития.

Холдинги получили больше самостоятельности в вопросах создания системы мотивации и регулирования уровня оплаты труда руководителей своих дочерних организаций в рамках разработанной Корпорацией методологии. Полномочия по управлению вознаграждением генеральных директоров дочерних организаций из ведения Центрального аппарата были переданы на уровень холдингов.

В планах на 2017 год – изменение системы мотивации сотрудников Центрального аппарата и разработка долгосрочной программы мотивации в Центральном аппарате и организациях Корпорации.

Государственная корпорация «Ростех» ориентируется на лучшие рыночные практики в области оплаты труда и мотивации персонала и стремится им соответствовать, учитывая при этом специфику своей деятельности

3.4 Внутренний аудит и управление рисками

На сегодняшний день комплексное развитие функции внутреннего аудита является одной из наиболее важных задач, связанных с достижением стратегических целей Государственной корпорации «Ростех».

В Корпорации и организациях Корпорации организуется централизованная функция внутреннего аудита, руководство которой осуществляет директор по внутреннему аудиту, подотчетный генеральному директору. В соответствии с приоритетами Корпорации формируется план аудита на год.

В 2016 году АО «КПМГ» провело анализ и оценку текущей деятельности функции внутреннего аудита Корпорации, а также разработало практические рекомендации по совершенствованию такой деятельности.

Важным событием в отчетном году стала разработка и внедрение функцией внутреннего аудита информационной системы «горячая линия», направленной на своевременное выявление и предотвращение мошенничества, хищений и коррупции в Корпорации и ее организациях, и позволяющей работникам, а также третьим лицам направлять сообщения о признаках и фактах таких противоправных действий. За время работы «горячей линии» было получено и обработано 846 сообщений.

Также в 2016 году было проведено 53 ревизии и 17 проверок по следующим направлениям:

- соблюдение финансовой дисциплины в организациях Корпорации и выполнение решений органов управления и должностных лиц организаций Корпорации;
- достоверность, полнота, объективность и своевременность представления бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций Корпорации и соблюдение процедур ее подготовки, а также соблюдение требований действующего законодательства организациями Корпорации;
- сохранность имущества (активов) организаций Корпорации и анализ эффективности его использования.

В результате проведенных проверок было выявлено более 500 нарушений и недостатков, по которым выданы рекомендации по устранению.

Система управления рисками

Государственная корпорация «Ростех» заинтересована в том, чтобы все риски, присущие деятельности Корпорации и ее организаций, выявлялись своевременно. Именно это является основной задачей системы риск-менеджмента Корпорации, которая находится на этапе становления.

В Корпорации действует утвержденная Правлением в 2015 году Политика в области системы управления рисками Государственной корпорации «Ростех». В 2016 году продолжилась работа по разработке нормативно-методологической базы риск-менеджмента. В результате Приказом Корпорации были утверждены Регламент взаимодействия в рамках управления рисками, Методика идентификации, оценки и управления рисками и Матрица ключевых рисков.

Система управления рисками Государственной корпорации «Ростех» включает в себя целый ряд процедур, методов и механизмов, используемых уполномоченными органами и работниками и направленных на обеспечение разумных гарантий достижения целей Корпорации по следующим направлениям:

- обеспечение разумной гарантии достижения Корпорацией целей, определяемых в Стратегии развития;
- эффективное и результативное использование ресурсов;
- достоверность, полнота и своевременность бухгалтерской (финансовой) и управленческой отчетности;
- предотвращение неправомерных действий работников Корпорации и третьих лиц в отношении ее активов;
- соблюдение применимых законодательных и нормативных актов.

Участники процесса управления рисками и их функции

Правление	<ul style="list-style-type: none"> • утверждает Политику в области системы управления рисками; • утверждает предпочтительный риск Корпорации.
Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none"> • отвечает за эффективное управление рисками; • ставит задачи перед первым заместителем (заместителями) генерального директора, исполнительным директором и руководителями структурных подразделений Корпорации и определяет пути решения этих задач; • определяет в Стратегии развития цели Корпорации; • утверждает реестр рисков и карту рисков Корпорации; • утверждает отчеты по управлению рисками и принятие соответствующих мер; • утверждает правовые акты и другие документы Корпорации, связанные с управлением рисками и разрабатываемые в дополнение к Политике.
Структурные подразделения Корпорации (владельцы рисков)	<ul style="list-style-type: none"> • реализуют Политику и обеспечивают соответствующий контроль соблюдения ее положений в рамках подотчетного структурного подразделения; • своевременно выявляют и оценивают риски, присущие их бизнес-процессам; • разрабатывают и формируют механизмы, направленные на минимизацию соответствующих рисков и отражаемые в соответствующих правовых актах Корпорации; • осуществляют мониторинг присущих рисков; • реализуют план мероприятий по управлению рисками в пределах своей компетенции; • определяют потребность подчиненных работников в обучении в области управления рисками.
Риск–координаторы структурных подразделений (владельцев рисков)	<ul style="list-style-type: none"> • координируют процесс идентификации рисков соответствующего структурного подразделения; • координируют процесс оценки рисков соответствующего структурного подразделения; • консолидируют информацию о рисках соответствующего структурного подразделения; • формируют паспорта и реестр рисков соответствующего структурного подразделения; • направляют паспорта и реестр рисков в аппарат генерального директора.
Аппарат генерального директора	<ul style="list-style-type: none"> • осуществляет общую координацию процессов управления рисками; • разрабатывает и совершенствует методологические документы в области обеспечения процесса управления рисками; • участвует в организации обучения работников Корпорации и холдинговых компаний Корпорации в области управления рисками; • обеспечивает методологическую и консультационную поддержку работникам Корпорации по вопросам управления рисками; • анализирует портфель рисков Корпорации и вырабатывает предложения по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками; • разрабатывает и формирует сводную отчетность по рискам (реестр рисков, карту рисков и т.д.) для предоставления на рассмотрение Правления; • принимает решение о степени и глубине автоматизации системы управления рисками; • осуществляет мониторинг процесса управления рисками структурными подразделениями Корпорации и в установленном порядке холдинговыми компаниями и ОПУ в части, касающейся существенных рисков; • информирует Правление об эффективности процесса управления рисками, о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками.
Подразделение по внутреннему аудиту	<ul style="list-style-type: none"> • проводит независимый мониторинг и оценку эффективности системы управления рисками.

Управление финансовыми рисками

В современных условиях одним из основных видов рисков для Государственной корпорации «Ростех» являются финансовые риски, система управления которыми в Корпорации уже внедрена.

Развитие системы управления финансовыми рисками Корпорации и организаций Корпорации осуществляет Единое корпоративное казначейство Корпорации (ЕКК).

В рамках формирования ЕКК сформирована методологическая и нормативная база по управлению различными видами финансовых рисков: кредитными, валютными, процентными, рисками при размещении временно свободных средств Корпорации.

Разработаны типовые правовые акты, регламентирующие функционирование системы управления финансовыми рисками в организациях Государственной корпорации «Ростех»

В 2016 году проведена следующая работа в части управления финансовыми рисками:

- разработаны типовые правовые акты, регламентирующие функционирование системы управления финансовыми рисками в организациях Государственной корпорации «Ростех». Организации Корпорации в течение 2016 года осуществляют внедрение нормативной базы и инструментов управления финансовыми рисками;
- реализуется инструментарий, позволяющий осуществлять контроль рисков, которые принимает Корпорация при выдаче займов и поручительств – как на этапе принятия решения о выдаче займа или поручительства, так и в период действия соответствующего договора;
- проводится мониторинг соблюдения установленных лимитов на объем средств, размещаемых Корпорацией и организациями Корпорации в кредитных организациях;
- разработан и внедрен инструментарий управления кредитными рисками, связанными с возможным неисполнением обязательств поставщиками продукции и услуг в адрес Корпорации и ее организаций. Внедрен институт банков-гарантов, гарантии которых принимаются в обеспечение договорных обязательств поставщиков.

РАЗРАБОТАН И ВНЕДРЕН ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ

ВНЕДРЕН ИНСТИТУТ БАНКОВ-ГАРАНТОВ, ГАРАНТИИ КОТОРЫХ ПРИНИМАЮТСЯ В ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОГОВОРНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПОСТАВЩИКОВ

