

Управление рисками в процессном управлении

Спикер:

Лозовицкий Игорь Борисович

Член Совета Директоров, Исполняющий директор
Аудиторско-консалтинговой группы «МЭФ-Аудит»

lzvmail@gmail.com

Что такое управление рисками

Управление рисками – процесс, применяемый в стратегическом и оперативном управлении для обеспечения достаточной уверенности в части достижения стратегических и операционных целей компании и осуществляемый руководством, менеджментом и работниками с целью:



- ❑ выявления потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность организации

- ❑ поддержания степени их воздействия в приемлемых (установленных) для организации границах

(ERM COSO, 2004)

Управление рисками – это неотъемлемый элемент деятельности руководителей всех уровней

«Риск», «Цель (задача)»



РИСК

– это потенциально возможное событие, оказывающее негативное влияние на способность достижения целей, задач деятельности



ЦЕЛЬ (ЗАДАЧА)

– это результат, который должен быть достигнут при выполнении бизнес-процесса или функции

Риск характеризуется:



Вероятность риска

- мера (степень) ожидания наступления события, оказывающего негативное влияние на способность достижения целей



Существенность последствий

- величина возможного ущерба (потерь), который может понести Общество в результате рискованного события

Процесс управления рисками



«Причина риска», «Последствие риска»



**Причина
риска**

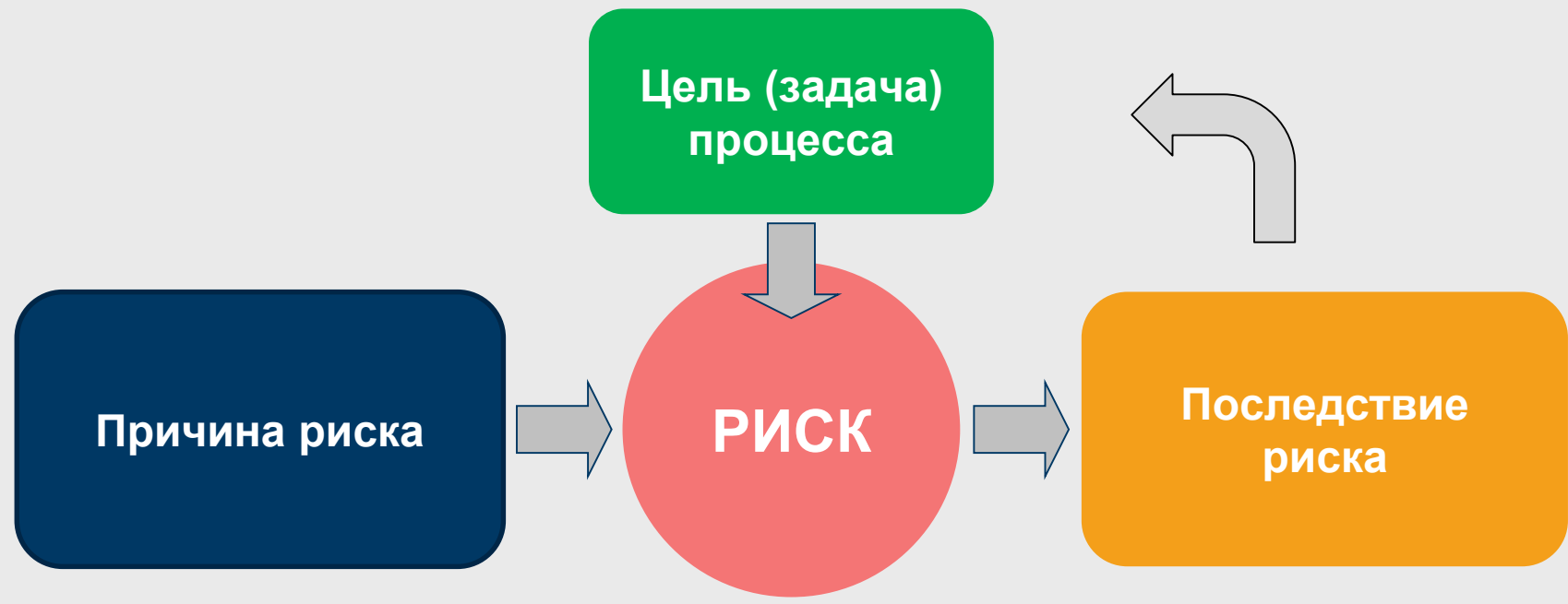
– явление или действие, которое может вызвать наступление (реализацию) риска



**Последствие
риска**

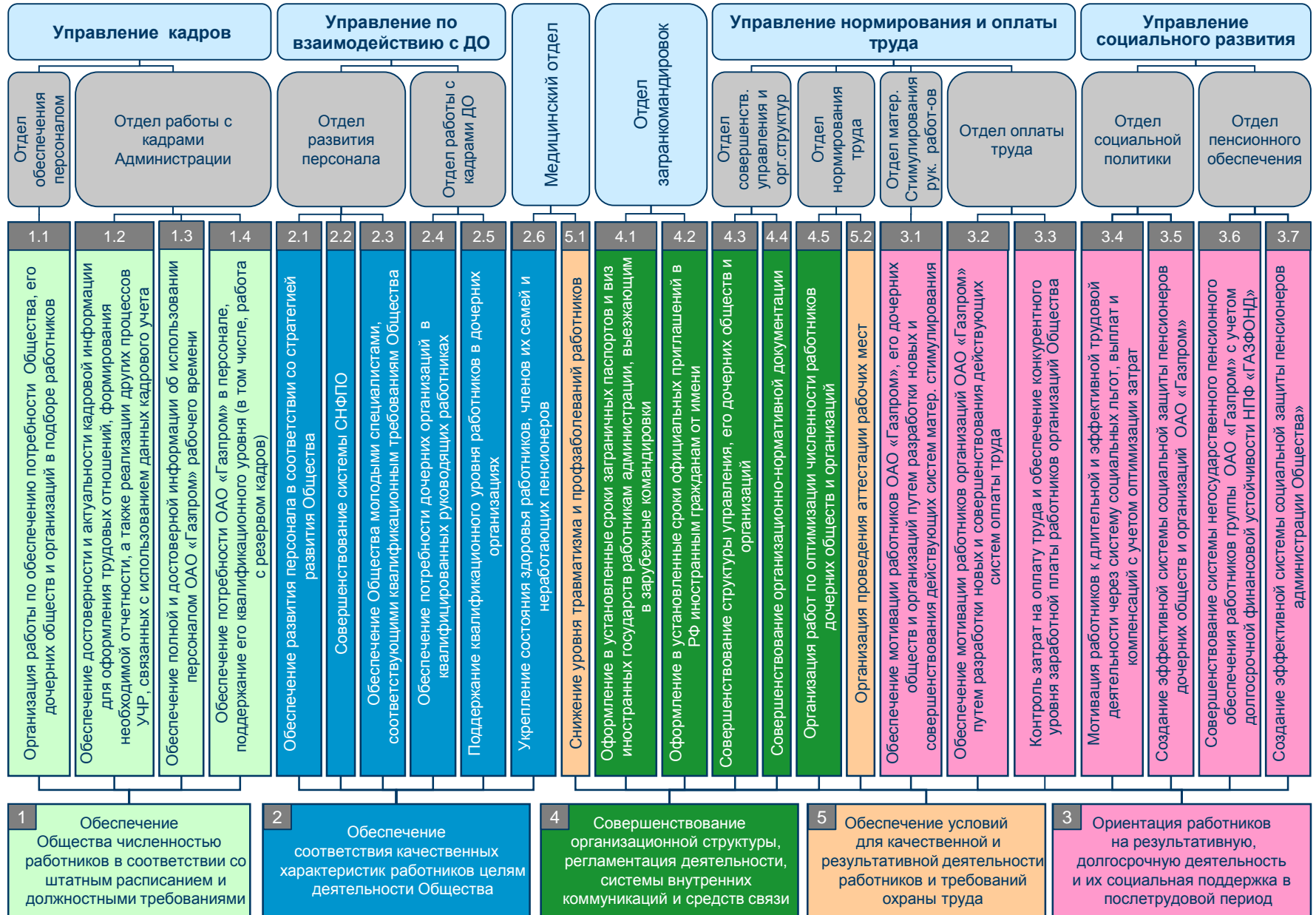
– событие, действие или состояние, которое может возникнуть в результате реализации риска

Причинно-следственная связь



Цели процесса «Управление человеческими ресурсами» (пример)

Цели УЧР



Примеры формулировки рисковых событий

- Увеличение времени внепланового простоя по причине несоблюдения графика ППР задействованного оборудования
- Повреждение техники при производстве работ из-за несоблюдения правил техники безопасности
- Остановка производственного процесса из-за перерывов в энергоснабжении
- Финансовые потери из-за увеличения инфляции
- Финансовые потери из-за изменения курса иностранных валют
- Несоответствие данных в отчетности из-за неэффективных механизмов контроля над подготовкой отчетности
- Дефицит квалифицированных кадров
- Мошенничество персонала
- Неисполнение сроков работ по проекту из-за срыва работ подрядчиками

Пример формулировки риска (1)

Процесс: Подбор персонала	
Задача: Обеспечение своевременного подбора персонала в соответствии с требованиями, предъявляемыми к должностям	
1. Неукомплектованность Общества работниками в соответствии со штатным расписанием и должностными требованиями	Это не риск, это противоположность цели
2. Превышение сроков выполнения работ вследствие нехватки работников	Это не риск, а возможное последствие рисковогго события
3. Снижение на рынке труда численности специалистов требуемой квалификации	Это риск, которым можно управлять

Пример формулировки риска (2)

Процесс: Развитие персонала

Задача: Обеспечение развития персонала в соответствии с развитием Общества

1. Невозможность обеспечения развития персонала в соответствии с требованиями Общества

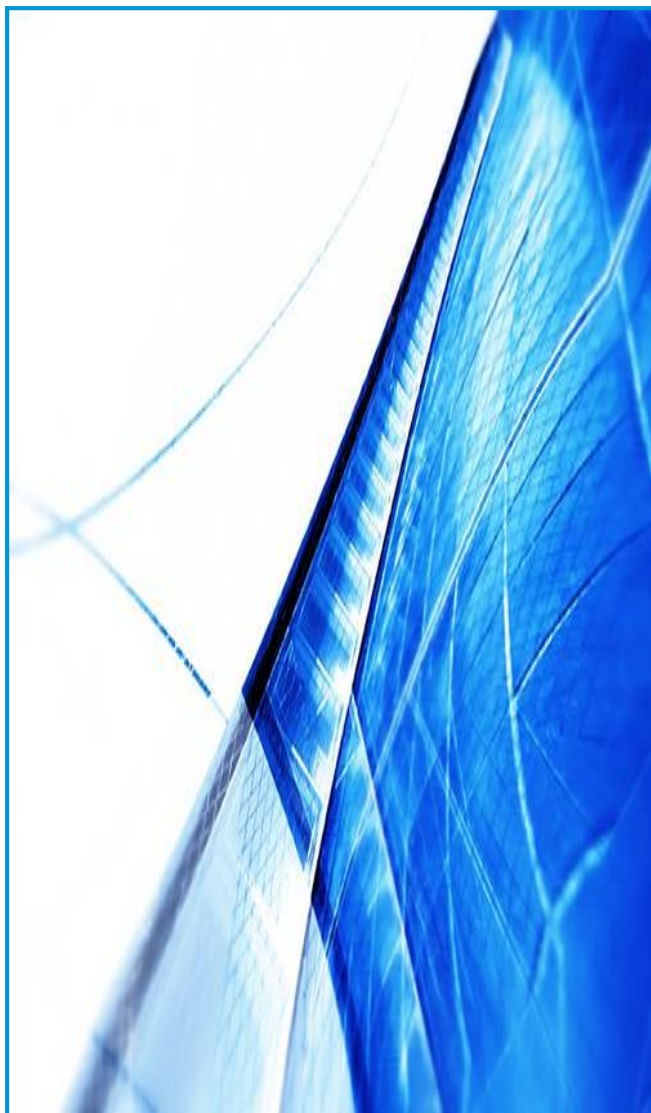
Это не риск, это противоположность цели

2. Снижение уровня квалификации работников

Это не риск, а возможное последствие рискового события

3. Снижение качества курса обучения

Это риск, которым можно управлять



- Интервью (экспертный опрос)**
- Анализ задач процесса**
- Изучение документов Общества**
- Мозговой штурм**
- Анкетирование (Техника Дельфи)**
- Структурные диаграммы**
- Потоковые диаграммы**
- Деревья событий и отказов**
- Метод «События – последствия»**
- ...**

Чтобы выявить возможные риски

- ✓ Посмотрите старые записи о затруднениях, возникших в подобных обстоятельствах
- ✓ Обсудите ситуацию со специалистами и людьми, имеющими соответствующий опыт
- ✓ Будьте конкретны, чем точнее описан риск, тем легче оценить возможный ущерб, например:
 - Неконкретно: «Работы могут быть задержаны»
 - Конкретно: «Доставка может занять три недели вместо двух»

«Фактор риска», «Триггер риска, ключевой индикатор риска»



ФАКТОР РИСКА

– это источник рискового события, являющийся основанием для классификации рисков по причинам возникновения



ТРИГГЕР РИСКА

– индикатор того, что рисковое событие произошло или вот-вот произойдет

Факторы риска:



Внутренняя среда Общества

Внешняя среда Общества



Внутренняя среда - совокупность активов и ресурсов Общества, включая наличие и качество производственных активов, кадровых ресурсов, производственных и управленческих технологий и корпоративную культуру



- Квалификация работников
- Морально-этические качества работников
- Численность работников
- Корпоративная культура
- Организация процессов
- Система мотивации
- Система обучения и развития
- Система подбора
- Трудовая мотивация
- Финансы
- Промышленная безопасность и охрана труда

Внешняя среда – среда, в которой функционирует Общества, включая воздух, землю, природные ресурсы, флору, фауну, человеческое общество и их взаимосвязи.



- Кредитные
- Природные и техногенные
- Рынок товаров и услуг
- Рынок труда
- Экономика

Внутренние факторы риска (1)

Квалификация работников

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с отсутствием у работников необходимых знаний, навыков или опыта

Морально-этические качества персонала

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с добросовестностью и дисциплинированностью работников

Численность работников

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с численностью и демографическим составом работников

Корпоративная культура

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с совокупностью ценностей и убеждений, которые определяют поведение работников организации

Организация процессов

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с особенностями корпоративной системы операционного управления и ошибками, возникающими в ходе её функционирования

Внутренние факторы риска (2)

Система мотивации

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с особенностями корпоративной системы материального и морального стимулирования

Система обучения и развития

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с особенностями корпоративной системы обучения и ошибками, возникающими в ходе её функционирования

Система подбора

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с особенностями корпоративной системы подбора кадров

Трудовая мотивация

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с недостаточной заинтересованностью работников в успешном решении поставленной задачи

Финансы

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с финансовым обеспечением различных направлений деятельности компании

ПБ и ОТ

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда

Внешние факторы риска

Кредитные

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с невыполнением обязательств со стороны контрагентов

Природные и техногенные

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с воздействием на окружающую среду происшествий как технического, так и естественного характера

Рынок товаров и услуг

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с соотношением спроса и предложения товаров и услуг на рынке

Рынок труда

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с соотношением спроса и предложения рабочей силы на региональном или отраслевом рынке труда

Экономика

- ❑ Фактор, объединяющий причины, связанные с экономической ситуацией в регионе присутствия

Пример причин и последствий риска

Процесс – Подбор персонала		Задача - Обеспечение своевременного подбора персонала в соответствии с требованиями, предъявляемыми к должностям
Возможный риск	Снижение на рынке труда численности специалистов требуемой квалификации	
Фактор риска	<ol style="list-style-type: none">1. Трудовая мотивация2. Половозрастной состав персонала3. Рынок труда	
Причина риска	<ol style="list-style-type: none">1. Низкий уровень удовлетворенности работников2. Высокая доля работников предпенсионного возраста3. Высокий спрос на рынке труда на специалистов требуемой квалификации	
Последствия риска	<ol style="list-style-type: none">1. Увеличение затрат на подбор персонала2. Кадровый дефицит в Обществе3. Увеличение затрат на оплату работ сверх нормальной продолжительности рабочего времени4. Превышение сроков выполнения работ5. Выполнение работ в неполном объеме	

Оценка риска



Качественная

Сравнительная оценка вероятности и существенности последствий риска в баллах, где баллам соответствует определенный уровень оцениваемой характеристики

Количественная

Оценка, выраженная в виде численных значений (существенность последствий - в денежной оценке, вероятность - в процентах)



- **Допустимый** - имеется угроза полной потери прибыли от реализации планируемого проекта
- **Критический** - возможны потеря не только прибыли, но и выручки, а также покрытие убытков за счет средств предпринимателя
- **Катастрофический** - возможны потеря капитала, имущества и банкротство предпринимателя

Для чего проводится оценка рисков



Определение степени значимости возможных проблем при достижении поставленных целей

Приоритезация задач при распределении ресурсов

Оценка необходимого размера резерва для покрытия рисков

Оценка эффективности применяемых и целесообразности применения дополнительных мероприятий по управлению рисками

Оценка соответствия уровня риска установленному уровню толерантности к риску



РИСК-АППЕТИТ

– это уровень риска, который Общество считает приемлемым при достижении поставленных целей

Агрессивная стратегия:

- Захват доли рынка
- Масштабные инвестиции
- Слияния и поглощения

Умеренная (смешанная) стратегия:

- Увеличение доли рынка
- Операционное преимущество
- Социальная ответственность

Консервативная стратегия:

- Операционное преимущество
- Конкуренция по качеству продукта
- Социальная ответственность



- Концентрация усилий на достижение цели
- Управление, как правило, катастрофическими рисками

- Баланс между развитием и сохранением достигнутых преимуществ
- Управление значительными, критическими и катастрофическими рисками

- Концентрация усилий на сохранение достигнутых преимуществ
- Управление широким диапазоном рисков

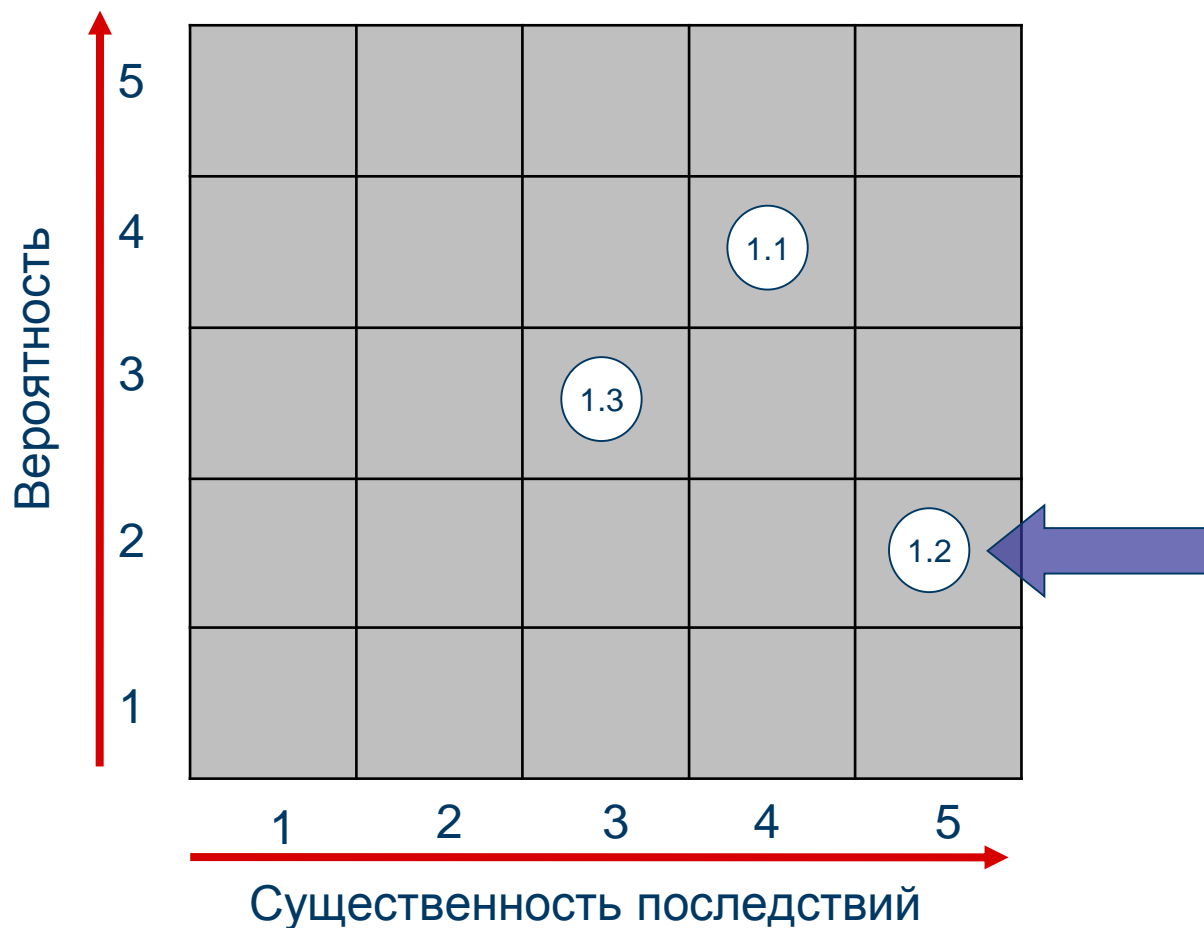
Риск-аппетит определяется на уровне Общества в целом и зависит от стратегии развития

«Карта рисков»



КАРТА РИСКОВ

- графическое отображение существенных рисков, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана существенность последствий риска, а по другой вероятность его возникновения



Системный трафарет – цветовые зоны карты рисков

Вероятность риска	Существенность последствий				
	Незначительные	Умеренные	Значительные	Критические	Катастрофические
Почти возможное событие	Yellow	Red	Red	Red	Red
Весьма вероятное событие	Yellow	Yellow	Red	Red (1.1)	Red
Вероятное событие	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
Маловероятное событие	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
Крайне маловероятное событие	Green	Green	Green	Yellow	Yellow

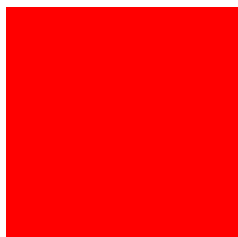
Обозначения на карте рисков



Нахождение риска в светло-зеленой зоне означает, что риск незначительный и применение дополнительных воздействий на риск не требуется



Нахождение риска в желтой зоне означает, что риск существенный и требуется применение дополнительных воздействий на риск



Нахождение риска в красной зоне означает, что риск очень существенный и требуется первоочередное применение дополнительных воздействий на риск



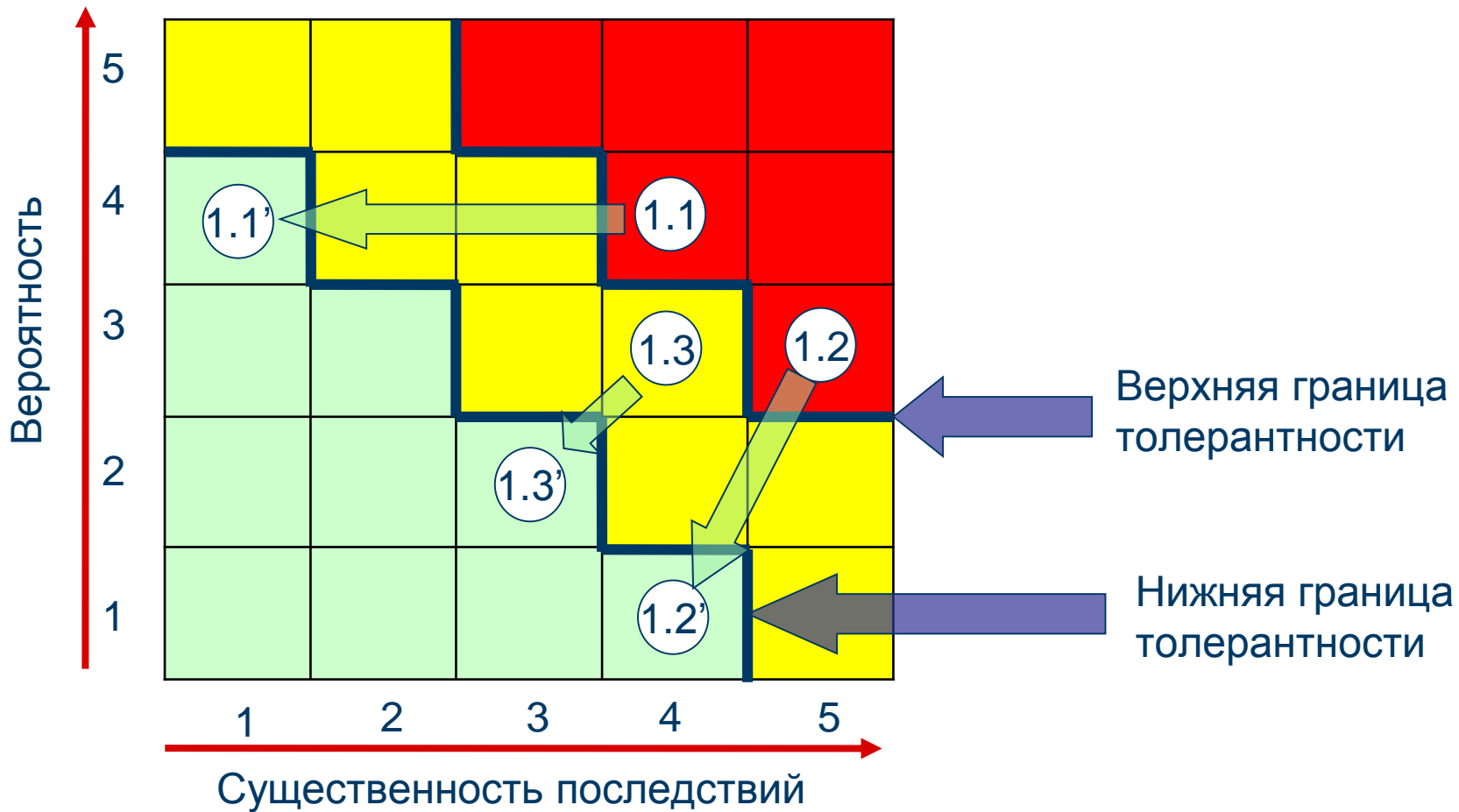
В Реестре рисков каждый риск имеет свой код. В Карте рисков код риска отмечен в кружочке. Риск расположен в сегменте, соответствующем оценке его вероятности и последствий

«Толерантность к риску»



ТОЛЕРАНТНОСТЬ К РИСКУ

– это приемлемый для Общества уровень отклонения в отношении достижения конкретных целей



Качественная оценка риска



Качественная оценка риска

– это экспертная оценка, отражающая общее описание или оценочные суждения

Качественная оценка риска



Индивидуальные методы

- Опрос

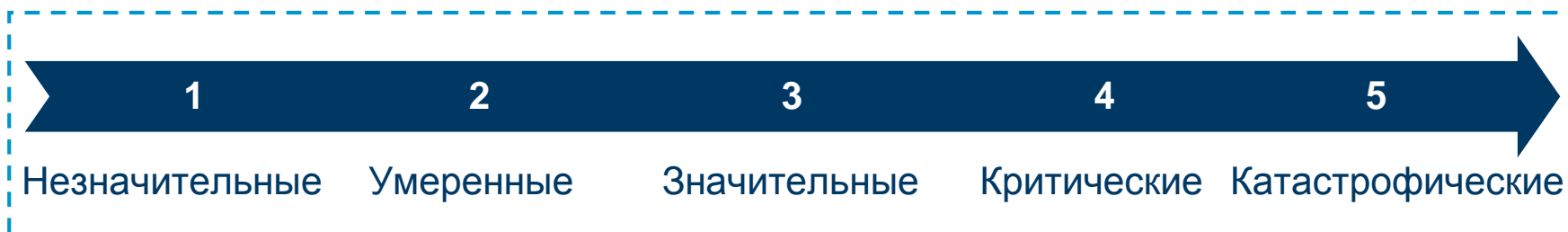
Групповые методы

- Метод комиссии
- Метод Дельфи

Шкала для качественной оценки вероятности риска

5	Почти неизбежно Вероятность реализации риска крайне высокая – событие случается чаще 1 раза в 5 лет. Существует история неоднократной реализации данного риска в Обществе за прошлые 5 лет.
4	Весьма вероятно Вероятность реализации риска высокая - событие случается не чаще 1 раза в 10 лет. Существует история как минимум однократной реализации данного риска в Обществе за прошлые 10 лет.
3	Вероятно Вероятность риска средняя – событие случается не чаще 1 раза в 25 лет. Имеются случаи реализации риска в Обществе или предприятиях-аналогах.
2	Маловероятно Вероятность реализации риска низкая - событие случается не чаще 1 раза в 25 лет. Имеются случаи реализации риска в Обществе или предприятиях-аналогах.
1	Крайне маловероятно Вероятность реализации риска крайне низкая - событие случается не чаще 1 раза в 50 лет. История реализации риска отсутствует, либо включает в себя наступление уникальных или крайне редких рисков событий.

Шкала для качественной оценки существенности последствий риска

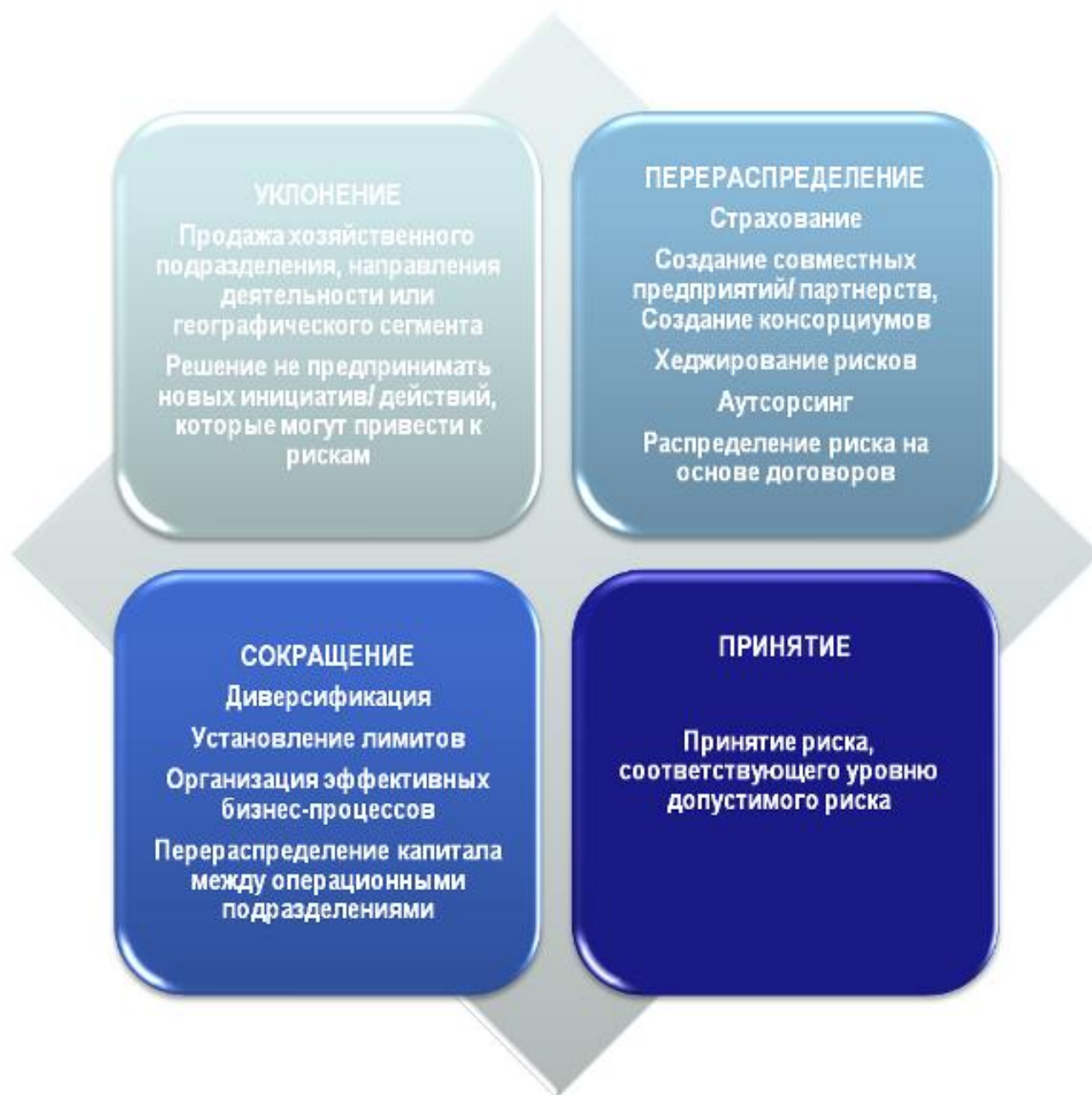


Пример оценки существенности последствия «Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям»

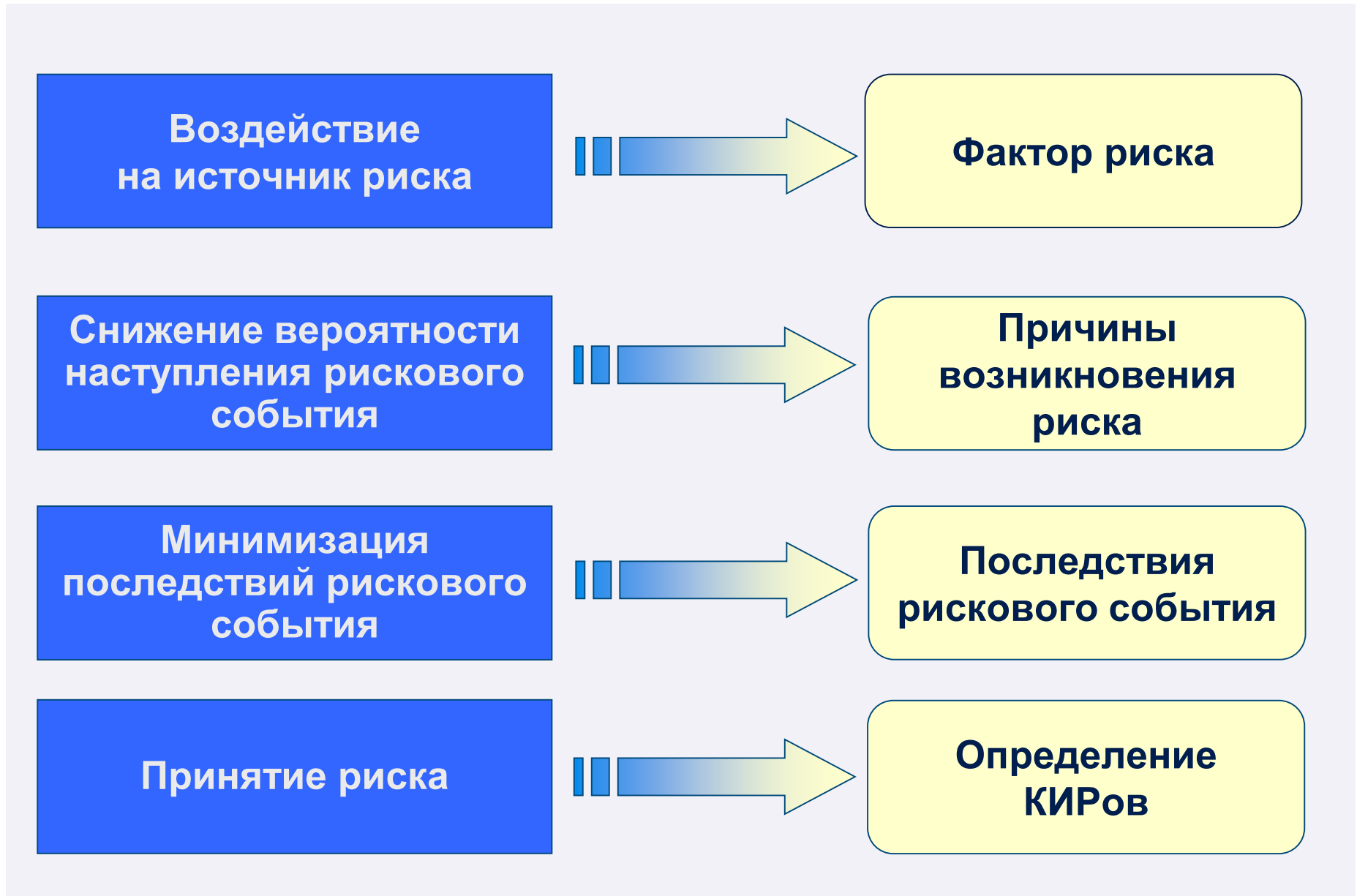
Незначительные:	Умеренные:	Значительные:	Критические:	Катастрофические:
Доля работников, прошедших аттестацию с оценкой «соответствует занимаемой должности» не менее 95 % от общей численности проходящих аттестацию (в среднем 1 из 20 работников аттестацию не проходит)	Доля работников, прошедших аттестацию с оценкой «соответствует занимаемой должности» не менее 93 % от общей численности проходящих аттестацию (в среднем 1 из 15 работников аттестацию не проходит)	Доля работников, прошедших аттестацию с оценкой «соответствует занимаемой должности» не менее 90 % от общей численности проходящих аттестацию (в среднем 1 из 10 работников аттестацию не проходит)	Доля работников, прошедших аттестацию с оценкой «соответствует занимаемой должности» не менее 80 % от общей численности проходящих аттестацию (в среднем 1 из 5 работников аттестацию не проходит)	Доля работников, прошедших аттестацию с оценкой «соответствует занимаемой должности» менее 80 % от общей численности проходящих аттестацию (в среднем более чем 1 работник из 5 аттестацию не проходит)

Способы реагирования на риск

**Реагирование
(реакция) на риск –**
выбранные
руководителем
способы
управления риском



Методы управления рисками



Способ реагирования на риск: сокращение

Сокращение или снижение риска

Мероприятия, направленные на снижение вероятности и/или существенности последствий риска

Способ требует от руководителя большого числа текущих оперативных решений

Снижение риска может включать в себя:

- Регламентация бизнес-процессов
- Диверсификация
- Установление операционных лимитов
- Разработка новых или совершенствование существующих мероприятий по управлению рисками (контрольных процедур)
- Обучение персонала
- «Самострахование» на случай убытков в виде создания резервных фондов
- Разработка и внедрение инновационных технологий и др.



Разработка новых или совершенствование существующих контрольных процедур

Детективные

- Текущий контроль
- Отчетность
- Сверка
- Проверка результатов
- Анализ результатов
- Создание и использование резервов

Превентивные

- Коллективное выполнение
- Ограничение операций
- Утверждение
- Разделение обязанностей
- Ограничение полномочий
- Дублирование операций
- Отчетность
- Экспертиза
- Авторизация
- Согласование
- Регистрация операций
- Подтверждение
- Архивация
- Ограничение доступа
- Создание резервов

Директивные

- Установление стандартов
- Закрепление ответственности
- Регламентация деятельности

Примеры совершенствования существующих контрольных процедур

Низкая степень уверенности	Более высокая степень уверенности
Ручной контроль	Автоматизированный контроль
Контроль осуществляется недостаточно опытным сотрудником	Контроль осуществляется опытным сотрудником
Обнаруживающий контроль (устанавливает факт наступления рискованного события после производства операции)	Предотвращающий контроль (предотвращает рискованное событие)
Единичный контроль	Множественно повторяющийся контроль
Контроль на уровне компании (аналитический)	Детальный контроль на уровне операций
Выборочный контроль	Сплошной контроль

Способ реагирования на риск: перераспределение

Перераспределение или передача риска

Уменьшение вероятности и/или существенности последствий риска за счет переноса части ответственности на контрагента или иного распределения риска



Примеры передачи риска:

- Страхование значительных неожиданных убытков
- Создание совместных предприятий, консорциумов
- Передача сторонним организациям отдельных бизнес-процессов и направлений деятельности (аутсорсинг)
- Внесение оговорок в договоры, позволяющие часть ответственности за риск возложить на вторую сторону (например, форс-мажорные оговорки)
- Распределение риска по времени, по этапам работы

Способ реагирования на риск: уклонение

Прекращение деятельности, ведущей к риску

Консервативный способ реагирования на риски

Причина: не определен вариант реагирования, способный эффективно снизить вероятность или существенность последствия риска до приемлемого уровня, либо сознательный отказ от риска

Уклонение от риска может включать в себя принятие следующих решений:

- Отказ от сотрудничества с ненадежными партнерами/контрагентами
- Продажа хозяйственного подразделения, направления деятельности или закрытие производства определенной линии продукции
- Решение не предпринимать новых инициатив/ действий (инновационных проектов), которые могут привести к недопустимым рискам
- Отказ от выхода на новые географические рынки



Способ реагирования на риск: принятие

Принятие риска

Отсутствие каких-либо действий, направленных на снижение вероятности и существенности последствий реализации рискованного события



Причины:

1. Риск находится в пределах толерантности к риску
2. Затраты на снижение риска превышают возможный эффект от данного снижения риска (мероприятие неэффективно), в том числе затраты на мероприятие выше интегральной количественной оценки риска
3. Нет возможности влиять на вероятность возникновения риска и существенность последствий

Пример идентифицированных рисков процесса «Развитие персонала»

Цель 2.1. Обеспечение развития персонала в соответствии со стратегией развития Общества



Пример паспорта риска

Цель 2.1. Обеспечение развития персонала в соответствии со стратегией развития Общества



Оценка риска	■ Присущий риск	▲ Остаточный риск	● Прогнозный риск
Вероятность события	5	3	2
Существенность последствий	5	3	1

Реализованные мероприятия	Ответственный	Срок реализации	Дополнительные мероприятия	Ответственный	Срок реализации
Разработка и реализация целевых программ (школ) подготовки персонала по ключевым направлениям деятельности Компании	Начальник отдела развития персонала		Организация работы Учебно-методического совета по профессиональному обучению кадров	Начальник отдела развития персонала	
Сотрудничество с зарубежными нефтегазовыми компаниями и центрами обучения в области развития персонала	Начальник отдела развития персонала		Разработка методических рекомендаций по оценке эффективности обучения в дочерних обществах	Начальник отдела развития персонала	
Проверка квалификации преподавателей и содержания курса обучения	Начальник отдела развития персонала		Проведение конкурсов для выбора организации провайдера обучения	Начальник отдела развития персонала	
Заключение долгосрочных договоров с успешными обучающимися учреждениями	Начальник отдела развития персонала				

«Присущий риск», «Остаточный риск», «Прогнозный риск»

Присущий риск

- риск, вероятность и существенность последствий которого определяются без учета реагирования на риск (реализованных и реализуемых мероприятий)

Остаточный риск

- риск, вероятность и существенность последствий которого определяются с учетом реагирования на риск (реализованных и реализуемых мероприятий по управлению риском)

Прогнозный риск

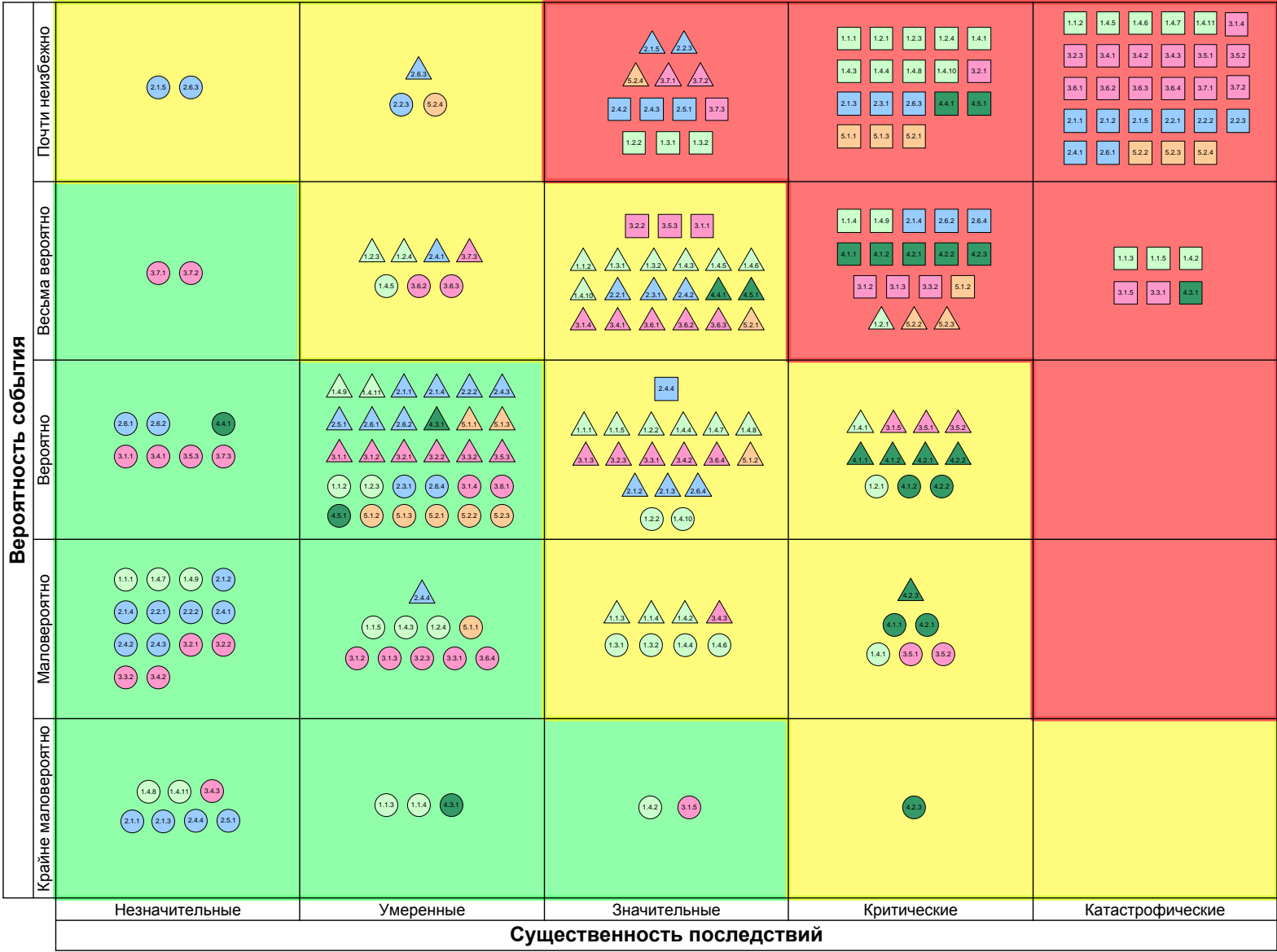
- риск, вероятность и существенность последствий которого определяются с учетом дополнительных мероприятий по управлению риском

Разработка дополнительных мероприятий по управлению рисками

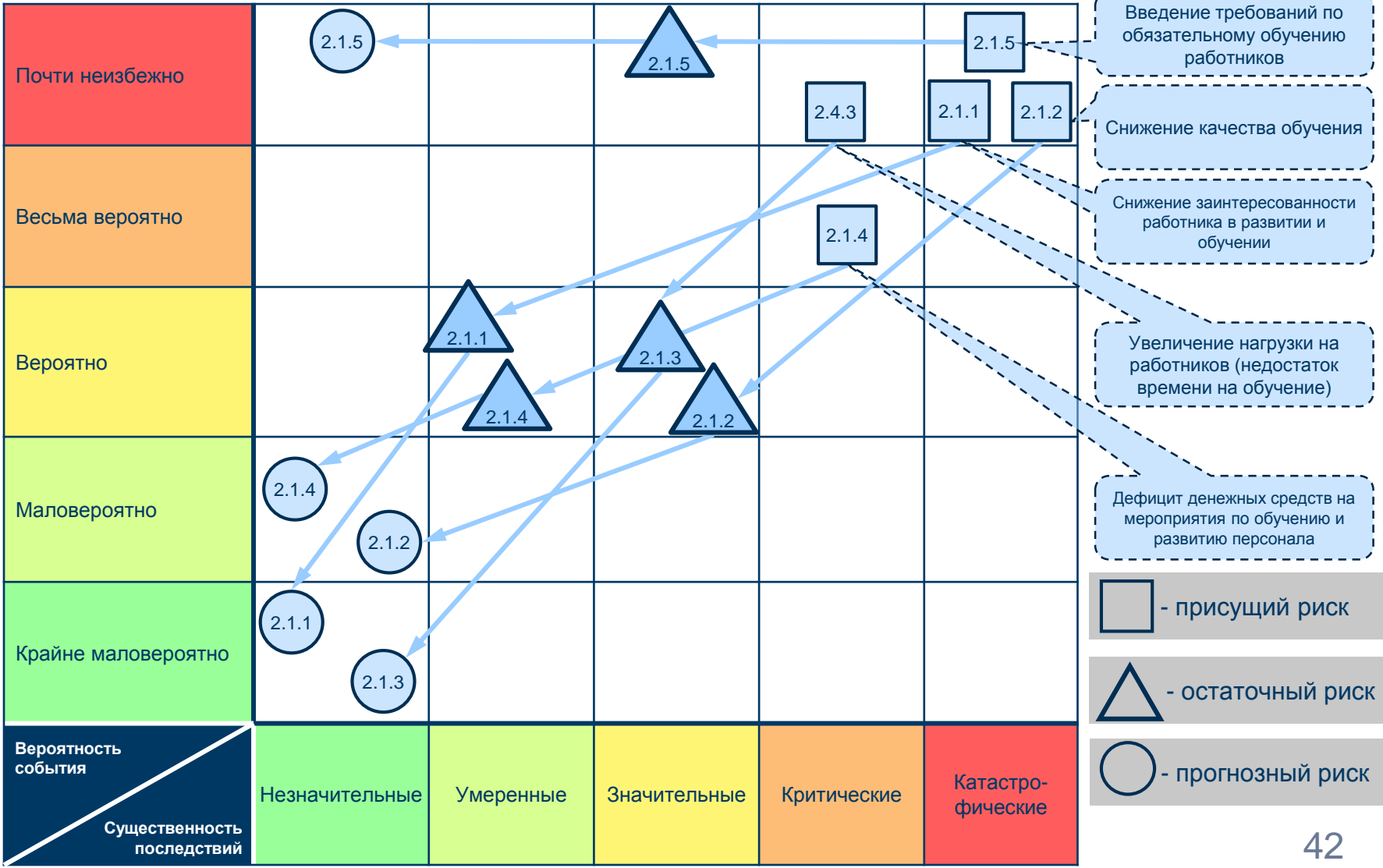
Дополнительные мероприятия по управлению риском разрабатываются в следующих случаях:

Превышен уровень толерантности к риску	Риск находится в рамках допустимого уровня
Всегда	Затраты на дополнительные мероприятия по управлению риском ниже предполагаемого эффекта от их внедрения
	Владелец процесса или другой работник Общества имеет идеи по снижению рисков, реализация которых не требует дополнительного финансирования
	По рекомендациям отдела внутреннего аудита по результатам аудиторских проверок

Карта (матрица) рисков



Пример Карты (матрицы) рисков процесса Управление человеческими ресурсами (фрагмент)




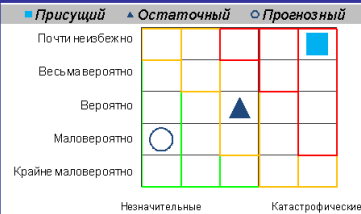
Структура реестра рисков

Процесс	Цель	Задача	Риск	Причина	Вид фактора	Фактор	Последствия	Мероприятия	Ответственный	Оценка риска
Название процесса 1	Цель процесса 1	Задача 1.1	Название риска	Причина 1	Внешний/ Внутренний	Фактор 1	Последствия риска	Мероприятия по сокращению риска	ФИО, должность, подразделение	Вероятность и существенность последствий
				Причина 2	Внешний/ Внутренний	Фактор 2	Последствия риска	Мероприятия по сокращению риска	ФИО, должность, подразделение	Вероятность и существенность последствий
			Название риска	Причина 1	Внешний/ Внутренний	Фактор 3	Последствия риска	Мероприятия по сокращению риска	ФИО, должность, подразделение	Вероятность и существенность последствий
		Задача 1.2	Название риска	Причина 1	Внешний/ Внутренний	Фактор 1	Последствия риска	Мероприятия по сокращению риска	ФИО, должность, подразделение	Вероятность и существенность последствий
				Причина 2	Внешний/ Внутренний	Фактор 2				
		Название процесса 2	Цель процесса 2	Задача 2.1	Название риска	Причина 1	Внешний/ Внутренний	Фактор 1	Последствия риска	Мероприятия по сокращению риска
Причина 2	Внешний/ Внутренний					Фактор 2	Последствия риска	Мероприятия по сокращению риска	ФИО, должность, подразделение	Вероятность и существенность последствий
Название риска	Причина 1				Внешний/ Внутренний	Фактор 3	Последствия риска	Мероприятия по сокращению риска	ФИО, должность, подразделение	Вероятность и существенность последствий
Задача 2.2	Название риска			Причина 1	Внешний/ Внутренний	Фактор 1	Последствия риска	Мероприятия по сокращению риска	ФИО, должность, подразделение	Вероятность и существенность последствий
				Причина 2	Внешний/ Внутренний	Фактор 2				
...

Пример Реестра рисков

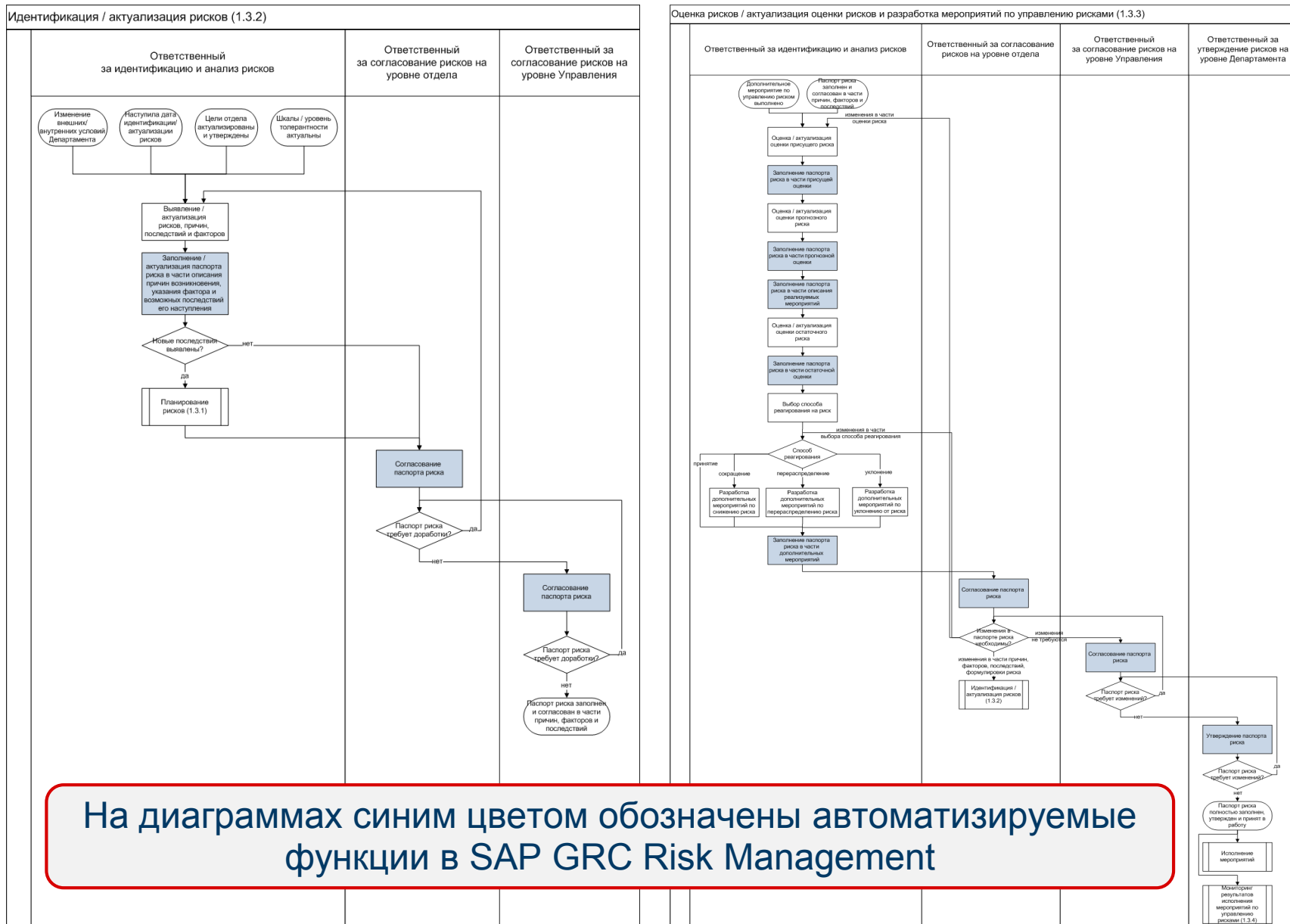
Код про цр	Аспект	Цель аспекта	Код цель	Цель	Ответственное подразделение	Код риска	Риск	Код причины	Причина	Вид фактора	Фактор	Последствия	Присущий		Остаточный		Прогноз	
													В	С	В	С	В	С
1	Численность работников	Обеспечение численностью работников в соответствии со штатным расписанием и должностными требованиями	1.1	Организация работы по обеспечению потребности ОАО «Газпром» и дочерних обществ и организаций в персонале в соответствии с требованиями, предъявляемыми к должностям	Отдел обеспечения персоналом	1.1.1	Несвоевременное получение информации о необходимости подбора кандидатов	1.1.1.1	Децентрализация планирования потребности в персонале, открываемых позиций, распределения ресурсов в ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций	Внутренний	Организация процессов	Увеличение сроков закрытия вакансий Увеличение трудозатрат на подбор персонала	5	4	3	3	2	1
						1.1.2	Снижение на рынке труда численности специалистов требуемой квалификации	1.1.2.1	Высокий спрос на рынке труда на специалистов требуемых квалификаций	Внешний	Рынок труда	Увеличение сроков закрытия вакансий Увеличение трудозатрат на подбор персонала Кадровый дефицит в Обществе	5	5	4	3	3	2
						1.1.2.2	Снижение рождаемости в 90-ых годах (демографический провал)	Внешний	Рынок труда	Увеличение сроков выполнения работ								
						1.1.3	Увеличение ротации персонала	1.1.3.1	Увеличение количества проектов Общества	Внутренний	Стратегические	Увеличение сроков закрытия вакансий Кадровый дефицит в Обществе	4	5	2	3	1	2
						1.1.3.2	Расширение географии проектов Общества	Внутренний	Стратегические	Увеличение сроков выполнения работ								
						1.1.3.3	Изменение требований к должностям работников, связанное с изменением профилей проектов	Внутренний	Стратегические	Выполнение работ в неполном объеме								
						1.1.4	Снижение эффективности трудовой деятельности работников отдела обеспечения персоналом	1.1.4.1	Увеличение нагрузки на работников отдела обеспечения персоналом	Внутренний	Организация процессов	Увеличение сроков закрытия вакансий Увеличение трудозатрат на подбор персонала Кадровый дефицит в Обществе	4	4	2	3	1	2
			1.1.4.2	Уровень организации рабочего процесса не соответствует текущим и перспективным задачам Общества	Внутренний	Организация процессов	Увеличение сроков выполнения работ Выполнение работ в неполном объеме											
			1.1.5	Неверная оценка качеств кандидата	1.1.5.1	Квалификация специалистов по подбору кадров не соответствует перспективным задачам Общества	Внутренний	Квалификация работников	Увеличение сроков закрытия вакансий Увеличение трудозатрат на подбор персонала	4	5	3	3	2	2			
			1.1.5.2	Личная заинтересованность интервьюирующего работника в принятии / непринятии на работу кандидата	Внутренний	Морально-этические качества работников	Кадровый дефицит в Обществе											
			1.2	Обеспечение достоверности и актуальности кадровой информации для оформления трудовых отношений, формирования кадровой отчетности, а также реализации других процессов УЧР, связанных с использованием данных кадрового учета	Отдел работы с кадрами администрации	1.2.1	Ошибки работников отдела работы с кадрами администрации в кадровой документации	1.2.1.1	Недостаточный уровень профессионализма и квалификации работников отдела	Внутренний	Квалификация работников	Несобоснованное сокращение работников Использование работников не в соответствии с их квалификацией Ущерб имиджу Общества, вызванный судебными исками работников	5	4	4	4	3	4
						1.2.1.2	Увеличение входящей документации для обработки	Внутренний	Численность работников	Увеличение затрат на выплаты по судебным искам бывших работников								
						1.2.2	Непредставление работниками администрации актуальных персональных данных в отдел по работе с кадрами администрации	1.2.2.1	Невнимательность и рассеянность работников	Внутренний	Квалификация работников	Снижение уровня удовлетворенности работников Ущерб имиджу Общества, вызванный судебными исками работников	5	3	3	3	3	3
						1.2.2.2	Личная заинтересованность работников	Внутренний	Морально-этические качества работников	Ущерб имиджу Общества, вызванный судебными исками работников								
						1.2.3	Получение искаженной информации для принятия решения о дисциплинарном взыскании	1.2.3.1	Личная заинтересованность руководителя для применения мер дисциплинарной ответственности	Внутренний	Морально-этические качества работников	Ущерб имиджу Общества, вызванный судебными исками работников Увеличение затрат на выплаты по судебным искам бывших работников	5	4	4	2	3	2
1.2.4	Несоотнесение тяжести проступка и обстоятельств, при которых он был совершен, с наложенным дисциплинарным взысканием	1.2.4.1				Отсутствие формальных критериев существенности дисциплинарного проступка, обстоятельства	Внешний	Страновые	Ущерб имиджу Общества, вызванный судебными исками работников Увеличение затрат на выплаты по судебным искам бывших работников	5	4	4	2	2	2			
2	Качественные характеристики работников	Обеспечение соответствия качественных характеристик работников целям деятельности Общества	2.1	Обеспечение развития персонала в соответствии со стратегией развития Общества	Отдел развития персонала	2.1.1	Снижение заинтересованности работника в развитии и обучении	2.1.1.1	Отсутствие перспектив карьерного и профессионального роста	Внутренний	Корпоративная культура	Снижение результативности обучения Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям	5	5	3	2	1	1
						2.1.1.2	Корпоративная культура не способствует развитию работников	Внутренний	Корпоративная культура									
						2.1.2	Снижение качества обучения	2.1.2.1	Низкий уровень организации курса обучения	Внутренний	Организация процессов	Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям Увеличение затрат на обучение и развитие персонала	5	5	3	3	2	1
						2.1.2.2	Недостаточный уровень квалификации преподавателей	Внешний	Кредитные									
						2.1.2.3	Неудовлетворительное техническое обеспечение курса обучения	Внешний	Кредитные									
						2.1.2.4	Неудовлетворительное содержание курса обучения	Внешний	Кредитные									
						2.1.3	Увеличение нагрузки на работников (недостаток времени на обучение)	2.1.3.1	Дефицит кадров Общества	Внутренний	Численность работников	Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям	5	4	3	3	1	1
						2.1.3.2	Квалификация работников не соответствует требованиям Общества	Внутренний	Квалификация работников									
						2.1.3.3	Низкий уровень организации рабочего процесса	Внутренний	Организация процессов									
						2.1.4	Дефицит денежных средств на мероприятия по обучению и развитию персонала	2.1.4.1	Нецелевое использование средств	Внутренний	Морально-этические качества работников	Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям	4	4	3	2	2	1
								2.1.4.2	Недостаточный уровень квалификации управленческих кадров	Внутренний	Квалификация работников							
								2.1.4.3	Низкий уровень организации планирования	Внутренний	Организация процессов							
								2.1.4.4	Увеличение стоимости образовательных услуг	Внешний	Рынок товаров и услуг							
								2.1.4.5	Кризисные явления в экономике	Внешний	Страновые							
						2.1.5	Введение требований по обязательному обучению работников	2.1.5.1	Изменение требований законодательства	Внешний	Страновые	Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям Санкции надзорных органов	5	5	5	3	5	1

Пример паспорта риска (MS Excel)

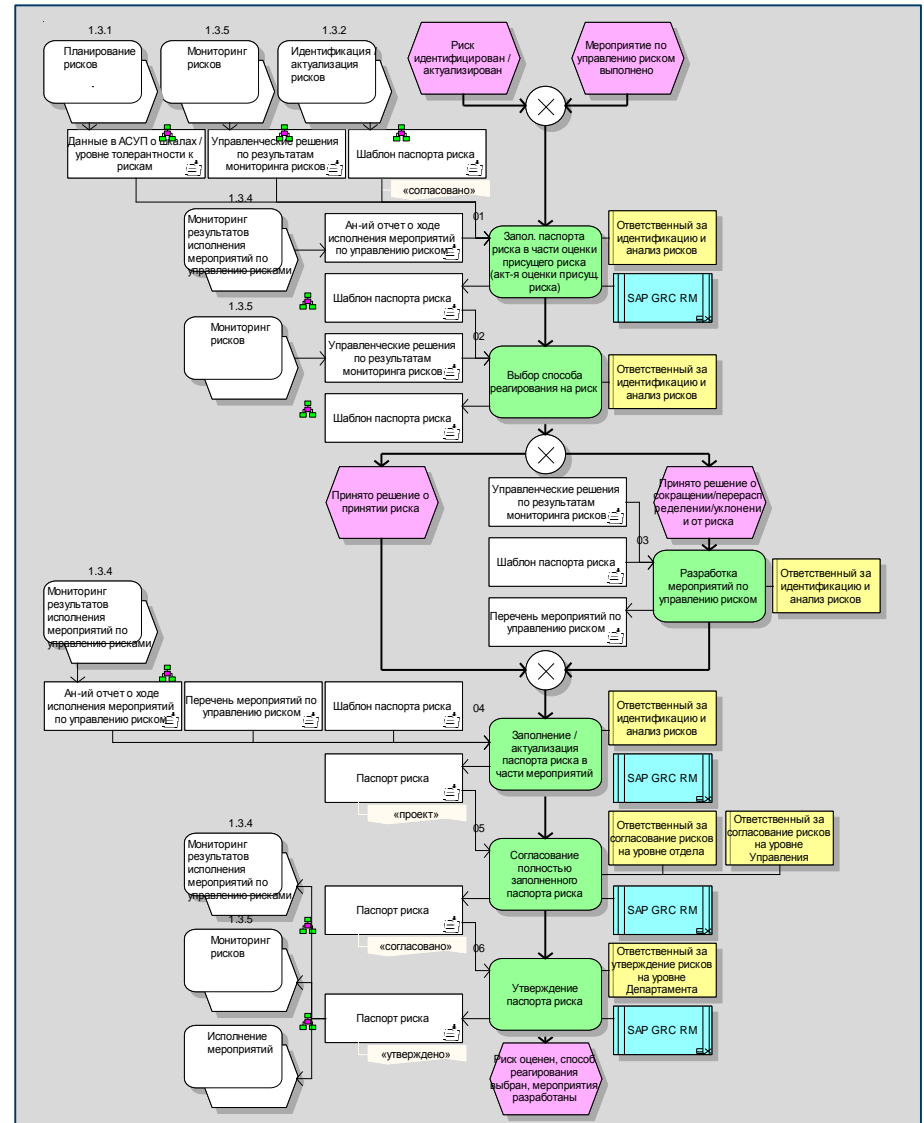
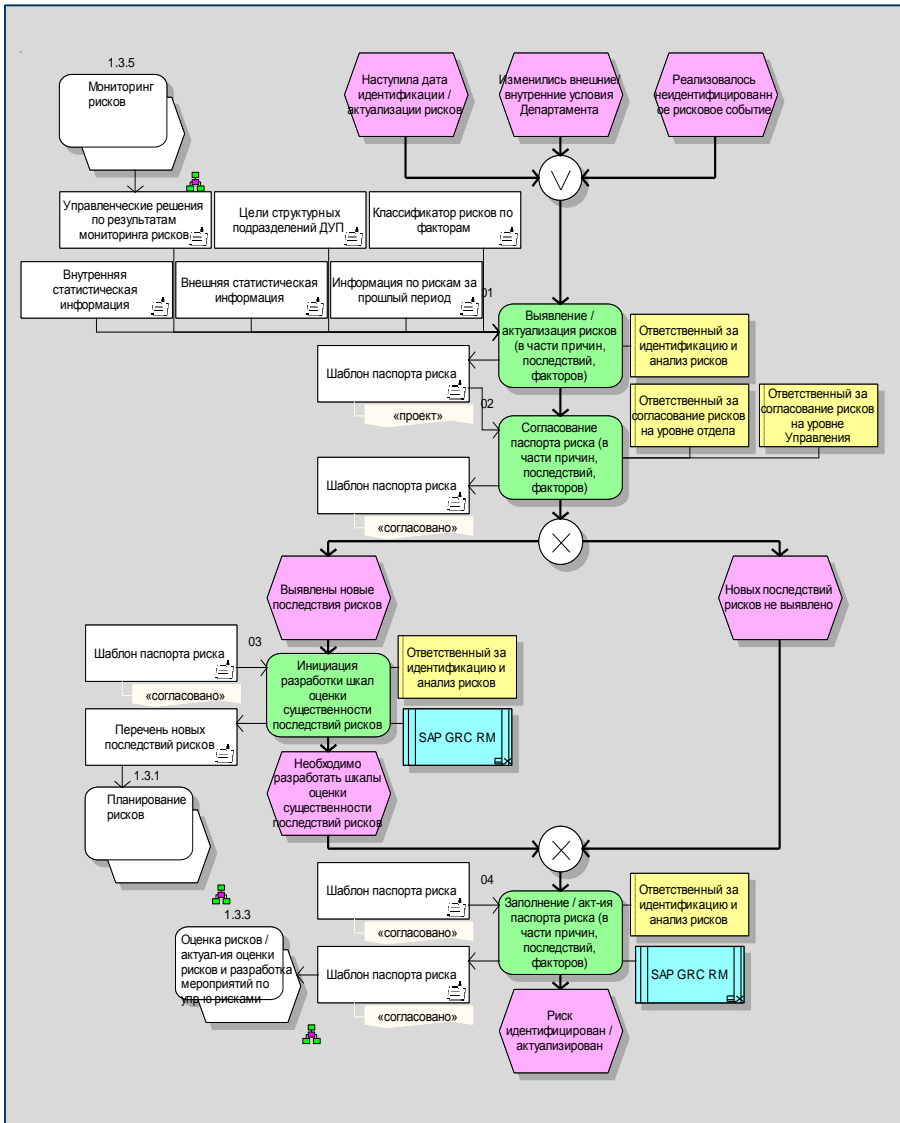
 ПАСПОРТ РИСКА 2.1.2 Снижение качества обучения	Цель	2.1 Обеспечение развития персонала в соответствии со стратегией развития Общества		
	Риск	2.1.2 Снижение качества обучения		
Цель	2.1 Обеспечение развития персонала в соответствии со стратегией развития Общества			Аспект
	Ответственный за выполнение: - Начальник отдела - Отдел развития персонала			2, Качественные характеристики работников
Последствия риска	Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям Увеличение затрат на обучение и развитие персонала			ОЦЕНКА РИСКА Присущий риск [Неотъемлемый риск] В Почти неизбежно СП Катастрофические Остаточный риск В Вероятно СП Недопустимые Прогнозный риск [Остаточный (плановый) риск] В Маловероятно СП Незначительные
				
Причины риска [Драйверы риска]				Фактор риска [Категория риска]
1 Низкий уровень организации курса обучения				Организация процессов
2 Недостаточный уровень квалификации преподавателей				Кредитные
3 Неудовлетворительное техническое обеспечение курса обучения				Кредитные
4 Неудовлетворительное содержание курса обучения				Кредитные
5 -				-
6 -				-
7 -				-
8 -				-
Реализованные мероприятия по сокращению риска [Реакция на риск]				Вид фактора [Вид категории]
1 Разработка и реализация целевых программ (школ) подготовки персонала по ключевым направлениям деятельности Компании				Внутренний
2 Сотрудничество ОАО «Газпром» с зарубежными нефтегазовыми компаниями и центрами обучения в области развития персонала				Внешний
3 Проверка квалификации преподавателей и содержания курса обучения				Внешний
4 Заключение долгосрочных договоров с успешными обучающими учреждениями				Внешний
5 -				-
6 -				-
7 -				-
8 -				-
Способ реагирования на риск [Тип реакции]:	Сокращение			Ответственный [Владелец]
Дополнительные мероприятия по реагированию на риск [Реакция на риск]				Срок внедрения
1 Организация работы Учебно-методического совета по профессиональному обучению кадров				2011 г.
2 Разработка методических рекомендаций по оценке эффективности обучения в дочерних обществах				2011 г.
3 Проведение конкурсов для выбора организации провайдера обучения				2011 г.
4 -				-
5 -				-
6 -				-
7 -				-
8 -				-
	Дата	ФИО	Должность	Подразделение
Паспорт создан	30.11.2010	-	-	-
Паспорт актуализирован				

[] - Наименование поля в системе SAP GRC

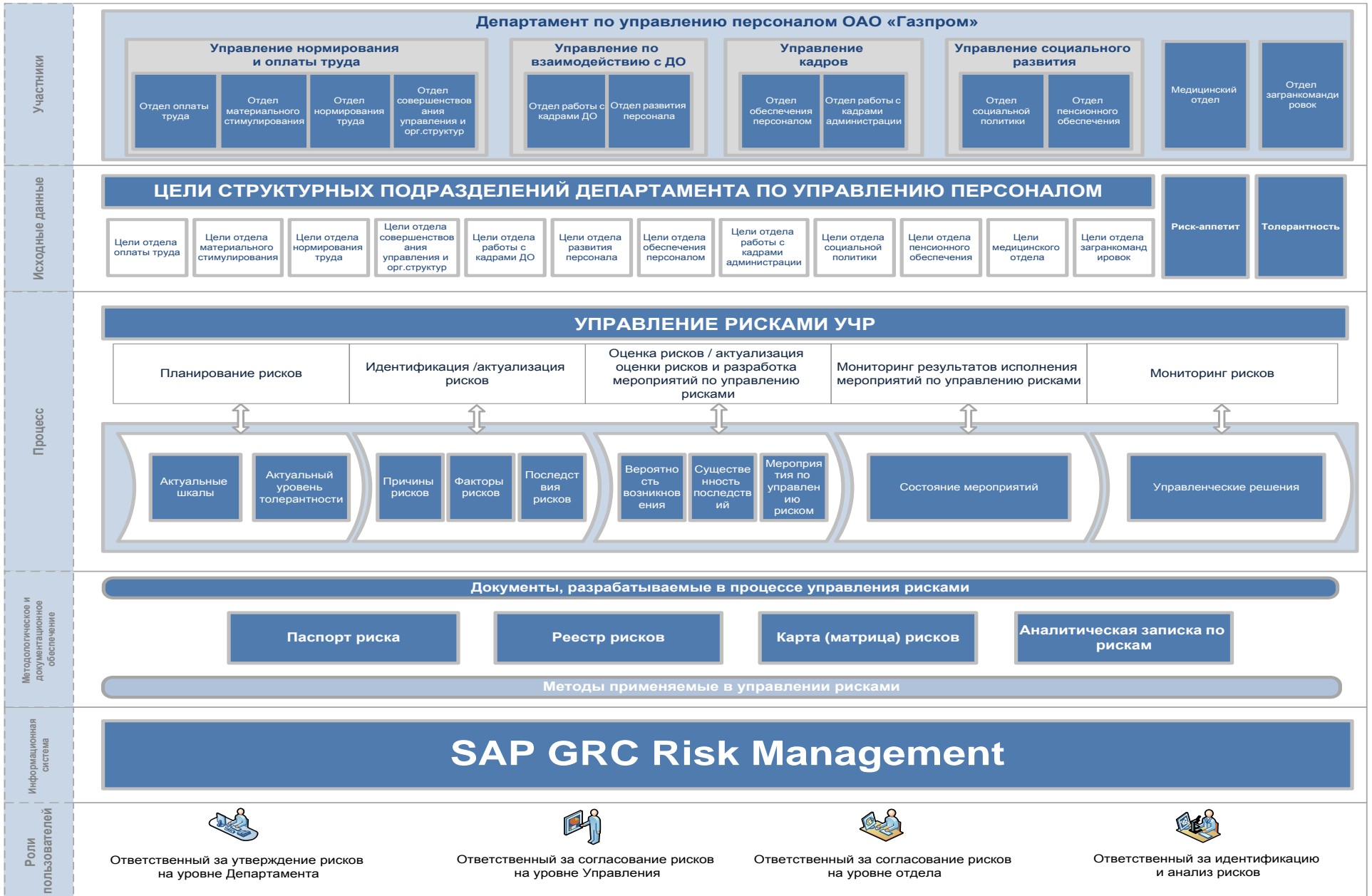
Схемы процессов управления рисками в нотации CFFC



Схемы процессов управления рисками в нотации EPC



Составляющие процесса по управлению рисками



Заполнение параметров риска в SAP GRC Risk Management

http://maa.ibs.ru:50000 - Управление рисками и возможностями - SAP NetWeaver Portal - Microsoft Internet Explorer

Управление рисками и возможностями | История | Назад | Вперед

Риск: Организация работы по аттестации рабочих

Организационная единица: АУП (Административное управление) Категория риска: Персонал

Сохранить Отменить Печать инф. бюллетеня

Общее Роли Ключ. индикаторы риска Анализ Планы реакций Риски Вопросы

Переключение к графич. ракурсу

Общая информация

Имя: * Организация работы по аттестации рабочих

Организационная единица: * АУП (Административное управление)

Вторичная организационная единица:

Цель: * Оперативная, полная и точная информация

Операция: * Учет и контроль перевоза грузов по "зимн"

Категория риска: * Персонал

Статус: * Активно

Описание: Организация работы по аттестации рабочих мест

Сроки действия

Действительно с: * 12.04.2010

Действит. по: * 31.12.9999

Драйверы и ущерб

Показать Драйвер... Добавить Обработка Удалить

Категория	Описание категории

Done Trusted sites

Наименование риска

Цель УЧР

Фактор риска

Карта рисков в SAP GRC Risk Management

http://maa.ibs.ru:50000 - Карта - SAP NetWeaver Portal - Microsoft Internet Explorer

Карта

Персонализировать

Последнее обновление данных: 14.07.2010 15:30:32

Организационная единица: АУП (Административное управление) | Период: Год | Год: 2010

Неотъемлем. | Остаточн.

Незначительный | Незначит. | Средн. | Значит. | Катастрофич.

Точно				1
Вероятно				
Возможно				1
Маловероятно	1		2	
Исключено			1	

Показать все | Ракурс: Остаточный

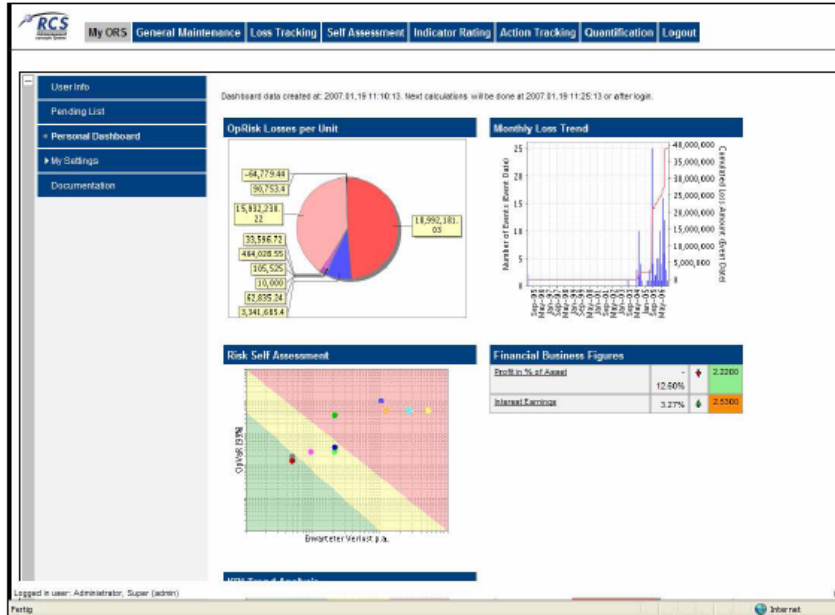
Рисковое событие	Операция	Ответстве...	Уровень ...	Уровень ...	Неотъемл...	Общий ост...	В.
Формирование аттестационно...	Организация работ...		Средний	Средний	250.000,00	250.000,00	USD
Непредвиденное увеличение	Формирование Бюдж...	Алексей Бурмис	Средний	Средний	1.500.000,00	1.380.000,00	USD
Предоставление филиалами н...	Разработка и соглас...	Алексей Бурмис	Очень высоки...	Средний	6.000.000,00	6.000.000,00	USD
Деловая репутация контраген...	Поиск и подбор кад...	Алексей Бурмис	Средний	Средний	2.200.000,00	2.190.250,00	USD
Организация работы по аттест...	Учет и контроль пер...	Алексей Бурмис	Низкий	Средний	1.200.000,00	1.110.000,00	USD
Потреб... контроль ответств...	Разработка планов	Алексей Бурмис	Средний	Средний	1.200.000,00	1.164.000,00	USD

Реестр рисков – систематизированный перечень рисков Общества в табличной форме, содержащий основные характеристики рисков

Карта (Матрица) рисков – графическое отображение рисков УЧР в координатной плоскости «вероятность» - «существенность последствий» рисков.

Done | Trusted sites

Задачи, решаемые при автоматизации процессов управления рисками



- Сбор информации о рисках и риск-факторах.
- Хранение, обработка и передача информации, используемой в процессе управления рисками.
- Автоматизация алгоритмов анализа рисков и портфелей рисков, расчёты и математическое моделирование.

- Обеспечение участников КСУР всей необходимой для управления рисками информацией, создание условий для эффективного обмена информацией.
- Формирование регулярной отчетности по управлению рисками.

Выгоды от внедрения управления рисками



Предсказуемость и стабильность результатов деятельности



Надежные ориентиры для принятия управленческих решений и оптимального распределения ресурсов



Сокращение числа и существенности нежелательных событий и происшествий



Быстрая и адекватная реакция на внешние и внутренние вызовы

Международные организации по управлению рисками

- ✓ Общество по управлению риском и страхованием (Risk and Insurance Management Society, Inc., RIMS)
Год создания – 1950
- ✓ Международная федерация ассоциаций управления риском и страхованием (International Federation of Risk and Insurance Management Associations, IFRIMA)
Год создания – 1984
- ✓ The Global Association of Risk Professionals (GARP)
Год создания – 2002
- ✓ Federation of European Risk Management Associations – FERMA
Год создания – 1996
- ✓ PROFESSIONAL RISK MANAGERS' INTERNATIONAL ASSOCIATION (PRMIA)
Год создания – 2002



Стандарты по управлению рисками

СТАНДАРТ

(от англ. standard - норма, образец), в широком смысле слова

образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними др. подобных объектов. Стандарт как нормативно-технический документ устанавливает комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации.

(Большая советская энциклопедия)

В мировой практике
«стандарт по
управлению рисками»

образец, к которому стоит стремиться:

- Документ, официально зарегистрированный в национальном институте стандартов
- Документ, не имеющий официального статуса стандарта

Стандарты по управлению рисками:

- The Enterprise Risk Management - Integrated Framework, **COSO 2017** – модель управления рисками, предложенная Комитетом Спонсорских Организаций Комиссии Тредвея
- **ISO/IEC 31010:2018** Risk management - Risk assessment techniques – международный стандарт по управлению рисками
- **ГОСТ Р ИСО 31000-2010** Менеджмент риска. Принципы и руководство
- **ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011** Менеджмент риска. Методы оценки риска
- **ГОСТ Р 56275-2014** Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов
- **ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009** Менеджмент риска. Термины и определения
- **ГОСТ Р 51901.16-2017.** Менеджмент риска. Повышение надежности. Статистические критерии и методы оценки
- **ГОСТ Р 51901.21-2012.** Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения
- **ГОСТ Р 51901.22-2012.** Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения
- **ГОСТ Р 51901.23-2012.** Менеджмент риска. Реестр риска. Руководство по оценке риска опасных событий для включения в реестр риска
- **ГОСТ Р 57272.1-2016.** Менеджмент риска применения новых технологий

Литература

1. Array **Проблемы управления рисками и безопасностью**. Том 31; ЛКИ - М., 2015. - 336 с.
2. Авдошин С. М., Песоцкая Е. Ю. **Информатизация бизнеса. Управление рисками**; ДМК Пресс - М., 2017. - 176 с.
3. Авдошин С.М. **Информатизация бизнеса. Управление рисками**; - М., 2013. - 176 с.
4. Голубков Е. П. **Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений**; Дело и сервис - М., 2016. - 464 с.
5. Егоров А. Ф., Савицкая Т. В. **Анализ риска, оценка последствий аварий и управление безопасностью химических, нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств**; КолосС - М., 2016. - 528 с.
6. Кравченко А. И., Кравченко К. А. **Основы менеджмента. Управление людьми**; Академический проект - М., 2017. - 400 с.
8. Рыхтикова Н. А. **Анализ и управление рисками организации**; Форум - М., 2015. - 240 с.
9. Триггер Д. Я. **Основы менеджмента. Управление фирмой, функционирующей в рыночной экономике**; ЗФМШ МИФИ - М., 2013. - 308 с.
10. Харченко Сергей Григорьевич; Дорохина Е. Ю. **Организация управления рисками на строительном предприятии**; ИЛ - Москва, 2015. - 328 с.
11. Харченко Сергей Григорьевич; **Стандарт управления риском Австралии и Новой Зеландии**; Высшая школа - Москва, 2015. - 543 с.