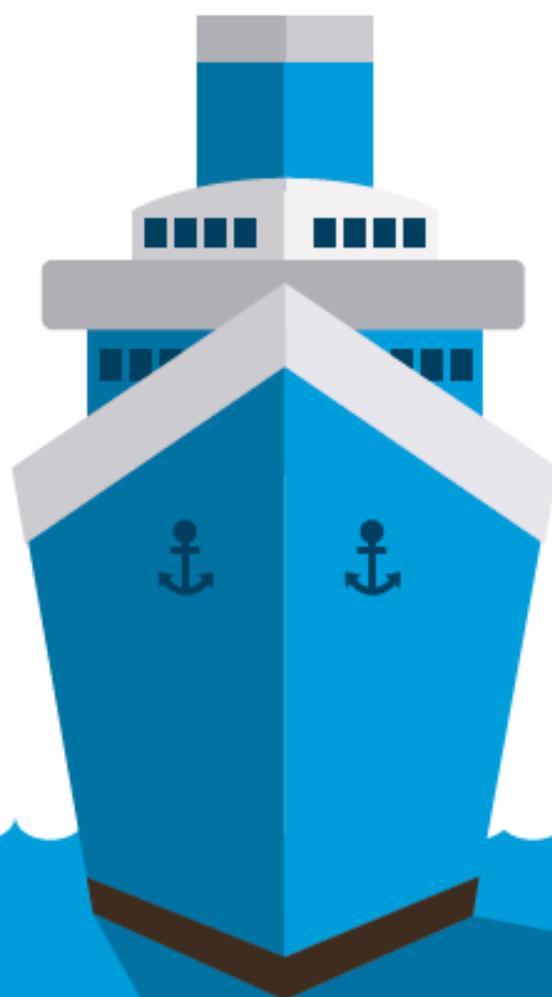


# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

ДЛЯ НЕФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ  
ДЛЯ НЕФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ



*Управление рисками в нефинансовых компаниях: учебник для подготовки к экзамену по сертификации «Профессионал в области управления рисками» / А. И. Сидоренко, К. В. Дождиков, Д. А. Шевченко, Л. В. Фролова. – М.: Эдитус, 2019.  
Все права защищены © А. И. Сидоренко, К. В. Дождиков, Д. А. Шевченко, Л. В. Фролова 2019.*

*Все права защищены. Никакая часть этого учебника не может быть использована или воспроизведена в любой форме без письменного разрешения авторов, за исключением краткого цитирования в статьях и обзорах. По всем вопросам использования материалов учебника связывайтесь с авторами: [certification@isar.institute](mailto:certification@isar.institute)*

## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>1</b>
ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ.....	1
СТРУКТУРА.....	1
ПРИМЕНЕНИЕ .....	1
КРАТКИЙ ОПРОС.....	2
<b>МОДЕЛЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....</b>	<b>4</b>
МЕТОДОЛОГИЯ .....	4
АНАЛИЗ ДОКУМЕНТОВ .....	4
ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ .....	7
А. ЛИДЕРСТВО И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ .....	8
В. РАЗРАБОТКА .....	20
С. РЕАЛИЗАЦИЯ .....	27
D. ОЦЕНКА .....	42
E. УЛУЧШЕНИЕ .....	45
<b>ДАЛЬНЕЙШЕЕ ЧТЕНИЕ.....</b>	<b>48</b>

# ВВЕДЕНИЕ

Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Институт стратегического анализа рисков управленческих решений» (АНО ДПО «ИСАР») совместно с Global Institute for Risk Management Standards разработали данное пособие и модель внедрения и оценки эффективности управления рисками (Risk Management Maturity Model, RMM) для организаций, которые стремятся улучшить качество принятия решений на всех уровнях организации. RMM была разработана в соответствии с принципами ISO 31000:2018 Risk Management. Модель содержит рекомендации, бенчмаркинг, критерии оценки и может использоваться подразделениями по управлению рисками, внутренним аудитом, внешними консультантами и Советом директоров.

## Область применения

Модель зрелости управления рисками АНО ДПО «ИСАР» может использоваться любым публичным, частным, государственным или общественным предприятием, ассоциацией, группой или отдельным лицом. Модель может использоваться для самооценки или детальной сравнительной оценки независимой стороны, с целью определения текущего состояния управления рисками и выявления ключевых областей для улучшения.

Эта модель не относится к какой-либо отрасли или сектору и может применяться к любому типу рисков, независимо от их характера и того, будут ли они иметь положительные или отрицательные последствия, или их сочетание. Модель может применяться на протяжении всей жизни организации и для широкого круга пользователей/процессов внутри организации.

Модель зрелости управления рисками АНО ДПО «ИСАР» не привязана к какому-либо конкретному законодательству или юрисдикции и поэтому может использоваться во всем мире.

## Структура

Стандарт управления рисками ISO 31000:2018 определил ряд принципов эффективного управления рисками. Они доносят ценность, объясняют смысл и цель управления рисками. Модель зрелости управления рисками АНО ДПО «ИСАР» построена на принципах, структуре и процессе ISO 31000:2018.

Модель зрелости управления рисками АНО ДПО «ИСАР» предназначена для помощи организациям при внедрении управления рисками во все виды деятельности, включая принятие решений. Она определяет уровни зрелости, в соответствии с которыми организация может измерить свой текущий уровень и определить действия для постоянного улучшения. Общая система оценки основана на подробном вопроснике, который непосредственно связан с определенными компонентами всех элементов структуры управления рисками и состоит из 3-уровневой шкалы зрелости.

## Применение

АНО ДПО «ИСАР» RMM может использоваться для оценки существующих методов управления рисками, разработки стратегии или плана действий внедрения управления рисками, помощи в выявлении потенциальных пробелов или несоответствий с ISO 31000:2018, а также для предоставления целевых рекомендаций по одному или нескольким элементам управления рисками.

## Краткий опрос

Для быстрой и простой оценки того, насколько хорошо организация управляет рисками, вы можете использовать следующие критерии:

1 Отсутствуют или имеется мало доказательств того, что управление рисками интегрировано в ключевые бизнес-процессы и решения

2 Имеются некоторые доказательства того, что управление рисками интегрировано, но есть значительные пробелы в реализации

3 Имеются неоспоримые подтверждения, что управление рисками полностью интегрировано в ключевые бизнес-процессы и решения

		1	2	3
А. Лидерство и ответственность	<p>Высшее руководство и надзорные органы (если применимо) обеспечивают управление рисками во всех организационных мероприятиях и демонстрируют лидерство и приверженность:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• управление рисками согласовано со стратегией, задачами и культурой организации;</li><li>• в организации утверждены положения или политики, которые устанавливают подход, план или порядок действий по управлению рисками;</li><li>• ресурсы для управления рисками выделяются в полном объеме;</li><li>• определены полномочия, ответственность и отчетность на соответствующих уровнях внутри организации;</li><li>• определены лимиты и типы рисков, которые организация может принять для обеспечения разработки критериев риска, при условии, что соответствующая информация доведена до сведения заинтересованных сторон внутри и за пределами организации;</li><li>• информация о ценности управления рисками доведена до сведения всех заинтересованных сторон;</li><li>• мониторинг рисков осуществляется на постоянной основе;</li><li>• соответствие структуры управления рисками контексту организации.</li></ul>			
В. Разработка	<p>Организация разрабатывает структуру управления рисками, учитывая следующие факторы</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Понимание специфики организации и ее контекста.</b> При разработке структуры управления рисками организации следует изучить и понять ее внешний и внутренний контекст (среду).</li><li>• <b>Закрепление обязательств по управлению рисками.</b> Высшее руководство и надзорные органы (если применимо) должны четко формулировать и продемонстрировать свою постоянную приверженность управлению рисками. Это может быть реализовано посредством политики, заявления или иным способом, четко отражающим цели и приверженность организации управлению рисками.</li><li>• <b>Определение ролей, полномочий, обязанностей и подотчетности.</b> Высшее руководство и надзорные органы (если применимо) должны обеспечить распределение</li></ul>			

	<p>ответственности и полномочий в отношении управления рисками на всех уровнях организации.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Распределение ресурсов.</b> Высшему руководству и надзорным органам (если применимо) следует распределять соответствующие ресурсы для управления рисками.</li> <li>• <b>Установление механизмами обмена информацией и консультирования.</b> Организации следует установить согласованный подход к обмену информацией и консультированию в области управления рисками.</li> </ul>			
C. Реализация	<p>Организация внедряет и развивает структуру управления рисками посредством:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработки соответствующего плана с определением сроков и ресурсов;</li> <li>• определением того, где, когда, как и кем принимаются различные типы решений в организации;</li> <li>• модификации (изменения) применимых процессов принятия решений (при необходимости);</li> <li>• обеспечения понимания и правильного применения механизмов управления рисками.</li> </ul> <p>Правильно спроектированная и применяемая структура управления рисками гарантирует ее внедрение во все виды деятельности организации, включая процесс принятия решений, а также учет изменений во внешнем и внутреннем контексте (среде).</p>			
D. Оценка	<p>Для оценки эффективности структуры управления рисками организация:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводит периодическую оценку эффективности структуры управления рисками в соответствии с ее целями, планами, показателями и ожидаемым эффектом;</li> <li>• определяет, содействует ли она достижению целей организации.</li> </ul>			
E. Улучшение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация постоянно контролирует и адаптирует структуру управления рисками для реагирования на внешние и внутренние изменения. Действуя таким образом, организация может повысить свою стоимость.</li> <li>• Организация постоянно улучшает соответствие, достаточность и эффективность структуры управления рисками и способ интегрирования процесса управления рисками. По мере выявления соответствующих пробелов или возможностей улучшения, организация разрабатывает планы и задачи, назначает ответственных за их реализацию. После внедрения эти улучшения способствуют совершенствованию управления рисками.</li> </ul>			

# Модель для оценки зрелости управления рисками

## Методология

Оценка зрелости и интеграции управления рисками в организацию является важным элементом постоянного улучшения. Заинтересованные стороны должны оценивать эффективность управления рисками и оценивать прогресс интеграции принципов, структур и процессов управления рисками во все виды деятельности, включая принятие решений. Эта оценка должна привести к формированию планов по совершенствованию и развитию управления рисками. Управление рисками должно быть адаптировано к каждой организации, нет единого правильного подхода для определения того, эффективны ли принципы, структура и процесс управления рисками организации. Тем не менее, сравнительный анализ принципов и структуры управления рисками, предусмотренных в ИСО 31000:2018, может использоваться для оценки прогресса в интеграции и демонстрации доказательств эффективности управления рисками.

Выявление подтверждений того, что в организации структура управления рисками интегрирована во все виды деятельности и функции, позволяет оценить степень зрелости управления рисками организации. Важно, чтобы отобранные данные были конкретны для внутреннего и внешнего контекста (среды) организации.

Исследование может проводиться отдельным лицом или командой путем проведения интервью, опросов или групповых обсуждений заинтересованных сторон в формате семинара. Участники должны основывать свои оценки на объективных и непредвзятых доказательствах путем:

- рассмотрения любых документов, которые описывают, как осуществляются действия (процессы) или принимаются решения;
- анализа доказательств и записей, подтверждающих, что принципы управления рисками применяются, как описано в документах;
- проведения интервью с персоналом, которое позволяет оценить, соответствуют ли действия задокументированным требованиям, и есть ли возможности для улучшения; а также
- наблюдением за всей структурой, которое может подтвердить, что это действительно происходит.

Донесение и обсуждение результатов исследования с соответствующими заинтересованными сторонами должна быть частью процесса. Если они указывают на необходимость улучшения, следует разработать план действий для повышения эффективности с мониторингом выполнения данного плана.

## Анализ документов

Наблюдения и обсуждения с персоналом иногда могут предоставлять достаточные данные для оценки, но обычно требуются дополнительные документы. Список предполагаемых документов предоставлен для каждого раздела в модели зрелости управления рисками АНО ДПО «ИСАР».

Список предполагаемых документов включает, например:

<input type="checkbox"/>	Организационная структура, включая структуру комитетов
--------------------------	--

Проводящие оценку могут использовать следующие обозначения:

<input checked="" type="checkbox"/>	Документ предоставлен	<input checked="" type="checkbox"/>	Документ не предоставлен	<input type="checkbox"/>	Документ не соответствует
-------------------------------------	-----------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------------

### Интервью с заинтересованными сторонами

Оценка должна выходить за рамки «бумажного формата» и стремиться установить фактический уровень внедрения на рабочих местах. Для интервью следует отбирать и опрашивать ключевых представителей заинтересованных сторон для вынесения суждения о том, были ли соблюдены критерии бенчмаркинга и способствуют ли эти механизмы общему управлению рисками, а также риск-ориентированному мышлению.

Список предложенных заинтересованных сторон для интервью представлен в модели зрелости управления рисками АНО ДПО «ИСАР». Список не претендует быть полным или исчерпывающим, поэтому при выборе собеседников необходимо применять профессиональное суждение.

	Член правления / Наблюдательный совет
	Член комитета по аудиту / Комитет по рискам

Возможные вопросы интервью были разработаны для каждого раздела.

### Осмотр рабочих мест

Иногда необходимо провести одно или несколько осмотров рабочих мест, чтобы подтвердить замечания из анализа документов или интервью. Модель зрелости управления рисками АНО ДПО «ИСАР» содержит рекомендации по осмотру рабочих мест в каждом разделе.

	Информация, связанная с управлением рисками, отображается на информационных досках
	Информация, связанная с управлением рисками, расположена в общедоступных местах для персонала

### Наблюдения и выводы

Любые комментарии или не требующие больших ресурсов возможности для улучшения должны быть документированы. Необходимо понимать, что руководство будет учитывать ценность и стоимость модернизации существующих процессов; не каждая организация стремится к наивысшему уровню зрелости управления рисками. При необходимости получите ответ руководства (например, в тех случаях, когда политика и процедуры требуют действий, которые не будут предприниматься), они могут быть зафиксированы в предусмотренных местах.

Содержимое каждого раздела структурировано, как показано на графике на следующей странице.

Соответствующий параграф из ISO31000

Критерии оценки

Документы, рассмотренные для оценки достижения каждого элемента

Информация, полученная в результате интервью и обсуждений

Полученная другая информация

Система баллов

J. Управление рисками динамично, итеративно и отзывчиво на изменения

Описание



Управление рисками постоянно реагирует на изменения. По мере возникновения внешних и внутренних событий происходит изменение контекста и ознакомления, мониторинг и анализ: рисков, возникают новые риски, а другие исчезают.

Критерии оценки

Зрелые организации разрабатывают и внедряют управление рисками для принятия обоснованных решений в качестве внешних и внутренних событий, изменения контекста и ознакомления, появляются новые риски

**Возникающие риски выявляются и контролируются**

Обозреватели должны проверить, есть ли у организации какие-либо структуры для выявления и идентификации возникающих рисков. Некоторые организации могут создавать и внедрять систему показателей раннего предупреждения или ключевых показателей риска (КРИ), предназначенных для мониторинга тенденций или возникающих проблем. Зрелые организации используют передовые инструменты, такие как аналитика данных для мониторинга изменений в среде, а также регулярные опросы сотрудников для мониторинга изменений в поведении сотрудников.

Обзорный документ

Чтобы оценить соответствие принципам, пожалуйста, запросите и просмотрите следующие документы:

<input type="checkbox"/>	Примеры ключевых индикаторов риска (KRI) или другие инструменты, предназначенные для выявления возникающих рисков
<input type="checkbox"/>	Примеры выявления возникающих рисков
<input type="checkbox"/>	Информация об анонимной, независимо управляемой горячей линии

Интервью

Рекомендуется проводить собеседование со следующими людьми, если это возможно:

	Начальник управления рисками или эквивалент
--	---

<p><b>ОБРАЗЕЦ ВОПРОСОВ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО ПРИНЦИПА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Были ли установлены индикаторы эффективности управления рисками (KRI)?</li> <li>• Является ли соответствие между показателями эффективности организации (KPI) и КРИ явными?</li> <li>• Снижение производительности за счет введения новых мер по обработке риска</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

Прохождение

При просмотре обратите внимание на следующее:

	Спросите людей во время проверки о том, знают ли они о процедурах постоянного выявления рисков и мониторинга возникающих рисков.
--	--

Набирание очков

Выберите уровень интеграции, который наилучшим образом описывает текущее состояние управления рисками внутри организации.

	Ограниченный или не интегрированный	Частично интегрированный	Полностью интегрирован
E1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Блок управления рисками не участвует в мониторинге изменений во внутренней или внешней среде и не может быстро реагировать на изменения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подразделение по управлению рисками быстро реагирует на новые возникающие тенденции или риски, определенные другими департаментами бизнеса, однако есть временная задержка до того, как подразделение по управлению рисками будет уведомлено об изменениях в окружающей среде             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уведомление подразделения по управлению рисками является специальным</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показатели раннего предупреждения и ключевые показатели риска интегрированы в общую структуру мониторинга организации             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Частота мониторинга и отчетности эффективна для выявления значительных изменений в экспозиции на своевременной основе</li> <li>• Анализируются сценарии риска и взаимодействие нескольких рисков, и создаются возможности для реагирования на эти сценарии в случае возникновения рисков</li> </ul> </li> </ul>

## Интерпретация результатов

На основе представленных критериев проводящие оценку смогут оценивать уровень согласования с каждым разделом как ограниченный или не интегрированный, частично интегрированный или полностью интегрированный. Ниже приведен краткий обзор основных результатов

<b>Ограниченный или не интегрированный</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Существует ограниченное или неформальное управление рисками</li><li>• Ценность в первую очередь заключается в защите организации от некоторых значительных рисков (как правило, в соответствии с законодательными требованиями)</li><li>• Организации показывают самые низкие уровни зрелости управления рисками и могут не полностью соответствовать принципам ISO 31000</li><li>• Этот уровень зрелости считается неудовлетворительным, и необходимо принять меры для улучшения</li><li>• Могут потребоваться значительные усилия для приведения текущей практики управления рисками в соответствие с принципами ISO</li></ul>
<b>Частично интегрированный</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Управление рисками, скорее всего, будет рассматриваться как самостоятельный процесс</li><li>• Ценность в основном заключается в выполнении требований корпоративного управления, связанных с управлением рисками, и предоставлении своевременной отчетности по управлению рисками высшему руководству и правлению</li><li>• Этот уровень зрелости также считается неудовлетворительным, и следует принять меры, чтобы интегрировать управление рисками в процесс принятия решений и основные виды деятельности</li><li>• Организации демонстрируют некоторый прогресс в плане зрелости управления рисками, однако могут все еще не полностью соответствовать принципам ISO 31000</li></ul>
<b>Полностью интегрированный</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Управление рисками интегрировано в ключевые важные решения и бизнес-процессы</li><li>• Высокий уровень согласованности с принципами ISO 31000</li><li>• Действия руководства сосредоточены на мониторинге эффективности управления рисками и применении в повседневных решениях</li></ul>

## А. Лидерство и ответственность

### Описание

Высшие руководящие и надзорные органы (если применимо) должны обеспечить интеграцию управления рисками во все организационные мероприятия и должны продемонстрировать лидерство и ответственность путем:

- A1. согласования управления рисками со стратегией, целями и политикой организации;
- A2. утверждения положения или политики, которые устанавливают подход, план или порядок действий по управлению рисками;
- A3. обеспечения необходимых ресурсов для управления рисками;
- A4. установления полномочий, ответственности и подотчетности на соответствующих уровнях внутри организации;
- A5. признания и выполнение всех обязательств организации, а также ее добровольных обязательств;
- A6. определения лимитов и типов рисков, которые организация может принять для обеспечения разработки критериев риска, при условии, что соответствующая информация доведена до сведения заинтересованных сторон внутри и за пределами организации;
- A7. доведения до сведения заинтересованных сторон информации о ценности управления рисками;
- A8. мониторинга рисков на постоянной основе;
- A9. соответствия структуры управления рисками контексту организации.

*Параграф из ИСО 31000:2018 стандарт управления рисками*

### Критерии оценки

#### **A1. Согласование управления рисками со стратегией, целями и политикой организации**

Управление рисками должно не только помогать компаниям в достижении минимальных требований к соблюдению законодательства, но и способствовать достижению целей, связывая риски с результативностью. Этот раздел является преднамеренно расширенным и может означать разные вещи для разных организаций, поэтому проводящие оценку должны быть непредвзятыми при рассмотрении этого вопроса. Ниже приведены некоторые примеры, которые могут быть не применимы к каждой отдельной организации, но являются хорошей отправной точкой. Многие зрелые организации связывают управление рисками с управлением эффективностью, создают структуры управления, осуществляют соблюдение и принимают активное, а не реактивное управление, которое позволяет своевременно, структурировать и прозрачно передавать риски на всех уровнях организации.

Обратите внимание, что достижение целей само по себе не является мерой эффективности управления рисками. Управление рисками позволяет принимать разумные и обоснованные решения, которые улучшают, но не гарантируют достижение целей.

Согласно стандарту ISO 31000 интеграция управления рисками в организацию является динамичным и итеративным процессом и должно быть адаптировано к потребностям и культуре организации. Управление рисками должно быть частью целей организации, управления, лидерства и обязательств, стратегии и операций организации, а не отдельным процессом.

Чтобы оценить эффективность по этому критерию, проводящие оценку должны обсудить с основными заинтересованными сторонами, как они воспринимают управление рисками внутри организации и какую ценность дает команда по управлению рисками для них, а также их участие в принятии решений и бизнес-процессах. Возможно, потребуется провести собеседование с

заинтересованными сторонами, чтобы определить, действительно ли управление рисками соответствует стратегии, целям и политике организации.

## A2. Заявление или политика, которая устанавливает подход, план или курс действий по управлению рисками

### *Политика управления рисками*

Зрелые организации устанавливают политику управления рисками, в которой четко указаны цели и приверженность организации управлению рисками. Политика управления рисками обычно включает:

- обоснование организации для управления рисками;
- ссылки на цели организации и другие политики;
- подотчетность и ответственность;
- критерии риска и рекомендации для лиц, принимающих решения;
- обязательство предоставить необходимые ресурсы на управление рисками;
- способы разрешения конфликта интересов;
- процесс эскалации информации о рисках;
- измерение результативности и отчетность; а также
- приверженность пересмотру и совершенствованию политики и регламента управления рисками.

Проводящие оценку должны проверить, была ли политика по управлению рисками донесена заинтересованным сторонам внутри и вне организации .

### *Регламент управления рисками*

Большинство современных менеджеров по рискам знакомы с разработкой регламента управления рисками или процедурными документами. Эти документы учитывают роли и обязанности по управлению рисками, описывают процессы управления рисками, а также другие аспекты. Документы по управлению рисками стали настолько распространенными, что в наши дни не требуется больших усилий для их разработки, в [Интернете доступно множество бесплатных шаблонов](#). Единственная проблема заключается в том, что никто в организации, кроме риск-менеджеров и внутренних аудиторов, их не читает.

На протяжении многих лет исследований мы обнаружили гораздо лучший способ документировать структуру, процедуры и методологию управления рисками. Вместо написания отдельных документов по управлению рисками, компании должны обновить свои существующие документы, включив в них элементы управления рисками. Одна инвестиционная компания, у которой мы взяли интервью, документировала методологию управления рисками в рамках управления инвестициями вместо создания каких-либо новых документов по управлению рисками. Это существенно изменило ход работы инвестиционного процесса, сделало управление рисками критическим шагом в принятии инвестиционных решений, придало руководству, ответственному за принятие инвестиционных решений, чувство собственности и оказало огромное положительное влияние на политику рисков внутри организации.

Такой же подход можно использовать и для любого другого бизнес-процесса. Вместо создания единой централизованного регламента управления рисками, документа или процедуры риск-менеджеры должны пересматривать и обновлять существующие политики и процедуры, для включения элементов управления рисками. В некоторых процедурах может потребоваться незначительное обновление, добавление только одного или двух предложений, в то время как другим могут потребоваться целые приложения, включающие методологию управления рисками. Этот подход усиливает необходимость создания отдельных инструментов и методологий управления рисками для различных бизнес-процессов.

### А3. Ресурсы необходимые для управления рисками

Ресурсы, необходимые для управления рисками, должны быть адаптированы. Хотя руководству необходимо обеспечить выделение необходимых ресурсов для интеграции управления рисками, следует учитывать соображения внутреннего и внешнего контекста и, в частности:

- Люди, ответственные за управление рисками, должны:
  - Обладать опытом и достаточными отраслевыми, деловыми и техническими знаниями
  - Обладать сильными навыками фасилитации, восприятия риска, психологии и навыками разрешения проблем
  - Иметь навыки в области корпоративных финансах, финансовом моделировании и навыки в области статистики
- Роли и обязанности подразделения по управлению рисками могут включать:
  - Методологическую поддержку, анализ рисков, формирование отчетности о рисках, упрощение формальностей, [обучение по управлению рисками](#), повышение осведомленности и улучшение коммуникаций
  - Выполнение независимого анализа рисков для всех важных решений, с правом вето на сделки или проекты
- Время, затрачиваемое на управление рисками:
  - Время, отведенное на интеграцию управления рисками и анализ рисков. Требуется время, чтобы изменить текущие процессы принятия решений, и требуется время, чтобы выполнить анализ рисков, поэтому некоторые решения, возможно, придется отложить или выделить больше времени для принятия решений.
  - Время, выделяемое топ-менеджером для обсуждения рисков в рамках принятия решений, должно отражать убеждение в том, что управление рисками повышает вероятность достижения корпоративных целей
  - Распределение времени, отведенного для различных действий по управлению рисками (например, анализ рисков по сравнению с мониторингом рисков)
- Бюджет, предназначенный для управления рисками:
  - В рамках полномочий и приверженности высшего руководства бюджет является критическим фактором, и он отражает силу, приверженность, аппетит к риску высшего руководства в отношении управления рисками и стремление интегрировать управление рисками в основные виды деятельности и принятие решений
  - Когда на управление рисками запрашивается бюджет, он должен быть представлен в виде анализа затрат и результатов
  - Владельцам рисков необходимы достаточные ресурсы, чтобы иметь возможность управлять рисками, связанными с их ответственностью за достижение целей и их решения.
- Для осуществления деятельности по управлению рисками может потребоваться программное обеспечение для управления рисками (например, программное обеспечение для моделирования рисков) и другие инструменты.

Проводящие оценку должны убедиться, что существующее подразделение по управлению рисками и ресурсы, связанные с интеграцией управления рисками, в процесс принятия решений соответствуют внешнему внутреннему контексту организации и общему профилю рисков. Это

можно установить в ходе обсуждения с командой по управлению рисками и руководителями / лицами, принимающими решения.

#### А4. Полномочия, ответственность и подотчетность

Критическим компонентом интеграции управления рисками является ответственность и подотчетность (полномочия, ресурсы и компетенция) за управление рисками во всех видах деятельности. Высшее руководство должно обеспечить, чтобы обязанности и полномочия для соответствующих ролей в отношении управления рисками были установлены и на соответствующих уровнях организации.

Достаточно часто описание ролей и обязанностей по управлению рисками находятся в политике по управлению рисками или в другом документе. Этот подход прост в реализации, но не очень эффективен, поскольку руководители бизнес-единиц часто не чувствуют права собственности и ответственности за эти документы, вместо этого они считают их несущественными в повседневном принятии бизнес-решений и просто игнорируют их. Альтернативным и более эффективным способом является включение ролей и обязанностей по управлению рисками в существующие должностные инструкции, политики и процедуры, различные уставы комитетов и рабочих групп.

Роли, обязанности и компетенции по управлению рисками должны быть определены и документированы для всех уровней управления. Некоторые из общих ролей и обязанностей включают:

- Совет директоров (если имеется)
  - Обеспечить надзор за общей эффективностью управления рисками, включая стандарты и ценности
  - Принимать решения на уровне Совета с учетом рисков
  - Обзор и установление лимитов с учетом рисков для определенных видов предпринимательской деятельности, типов рисков (обычно требуемых по закону) или решений
  - Устанавливать целевые показатели эффективности с учетом рисков и КРІ (КПЭ) для генерального директора и руководства
- Генеральный директор
  - Нести ответственность за создание общей системы управления рисками
  - Принимать решения с учетом рисков и направлять в случае необходимости ресурсы
  - Утверждать стратегию, бизнес-планы и бюджеты на основе информации о рисках
  - Устанавливать целевые показатели эффективности с учетом рисков и ключевые показатели эффективности для высшего руководства
  - Обеспечить своевременное и точное раскрытие информации о наиболее значимых рисках и их обращение к Совету директоров / инвесторам / владельцам
  - Распределить ответственность за эффективное управление рисками между владельцами рисков
  - Определить ответственность за разработку и внедрение системы управления рисками
  - Выделять ресурсы, необходимые для выполнения бизнес-операций с учетом рисков
- Риск-менеджер
  - Обеспечить разработку и внедрение управления рисками
  - Координировать деятельность по управлению рисками и обеспечивать методологическую поддержку принятия решений с учетом рисков
  - Участвовать в процессе принятия решений (при необходимости)
  - Участвовать в подготовке управленческих отчетов, предоставлении соответствующей информации о рисках и их управлении
  - Координировать работу Комитета по управлению рисками (если применимо)
  - [Проводить обучение по управлению рисками](#)

- Обеспечить реализацию мероприятий, направленных на интеграцию управления рисками в общую культуру организации
- Руководители бизнес-единиц:
  - Определять, оценивать и управлять рисками, связанными с предпринимательской деятельностью или принятием решений в пределах своей сферы ответственности
  - Распределять ресурсы, необходимые для управления рисками в пределах своей сферы ответственности
  - Обеспечить изменение бизнес-процессов или процесса принятия решений на основе информации о рисках.

Проводящие оценку должны уточнить, компетентно ли задокументированы и выполняются ли на всех уровнях компании организационные роли, обязанности и компетенции по управлению рисками.

#### **А5. Признание и выполнение всех обязательств организации, в том числе добровольных**

Организации со зрелым управлением рисками должны попытаться сократить расходы на судебные разбирательства и принять подход с соответствующими законами и законодательными актами, выходящими за рамки соблюдения требований безопасности и охраны труда для сотрудников, внимательное отношение к окружающей среде или обязательной или добровольной отчетности. Управление рисками повышает вероятность сохранения на приемлемых уровнях рисков несоблюдения требований. Многие недавние законы (например, Федеральные рекомендации США о высылке или Закон Великобритании о борьбе со взяточничеством) также требуют подхода, основанного на оценке рисков.

В рамках [оценки зрелости управления рисками](#) необходимо проверить:

- Существует ли процесс выявления, документирования, мониторинга и обзора соответствующих законодательных требований, правоспособности и штрафов за несоблюдение правил в различных юрисдикциях, в которых действует организация;
- Была ли возложена ответственность на каждого менеджера, отвечающего различным юридическим, добровольным требованиям, связанными с их должностными инструкциями;
- Требования соблюдения не ограничиваются только юридическими требованиями и охватывают важные требования заинтересованных сторон.

Проводящие [оценку](#) также должны просмотреть историю корпоративных судебных процессов и результаты анализа коренных причин, если таковые имеются. Хотя сам по себе судебный процесс не означает, что зрелость управления рисками низка, его необходимо исследовать, чтобы узнать больше о истинных причинах, которые часто приводят к ошибкам управления или недостаткам и, в конечном счете, к снижению эффективности управления.

#### **А6. Определение величины и типов рисков, которые организация может или не может принять**

Большинство зрелых организаций уже задокументировали уровни своих аппетитов к различным рискам с учетом поставленных целей. Разделение обязанностей, финансирование и сроки сделок, критерии закупок, критерии инвестиций, никакой толерантности к мошенничеству или риски безопасности - все это примеры того, как организации устанавливают уровни аппетитов к риску. Иногда уровень риск-аппетита обусловлен законодательными или нормативными требованиями, отраслевыми практиками или ожиданиями заинтересованных сторон.

Проводящие оценку должны проверять существующие (или подобные) структуры и процедуры Совета директоров для определения:

- значительные решения / действия, которые уже имеют свои опеределенные уровни риск-аппетитов. Например, у компании может быть политика Совета директоров, которая запрещает

любые бизнес-предприятия с организациями, использующими детский труд. Или у него может быть требование не инвестировать в предприятия с высоким риском выше определенного соотношения. В случаях, когда уровень риск-аппетита уже установлен, проводящие оценку должны проверить с внутренними аудиторами являются ли сроки реалистичными и соблюдаются ли на самом деле.

- для принятия решений или действий, по которым еще не разработан и не согласован уровень риск-аппетита ни в одной из существующих процедур, проводящие оценку должны обсудить с владельцами процессов понимание допустимого уровня риска и посмотреть, была ли эта информация включена в другие существующие процедуры. Основные решения / действия можно разделить на три группы:
  - «Нулевая толерантность»
  - Допускается в количественных пределах
  - Допускается в качественных пределах

Проводящие оценку должны также проверять критерии риска (установленные уровни риск-аппетита), используемые в организации для различных оценок риска, чтобы убедиться, что они последовательно применяются, обновлены и компетентно отражают потребности бизнеса.

#### **A7. Доведение до сведения заинтересованных сторон информации о ценности управления рисками**

Риск-менеджеры должны гордиться своим вкладом в общий успех компании. Когда компания достигает положительных результатов, управляя определенными рисками на высоком уровне, риск-менеджер может поделиться этим успехом как внутри компании, так и за ее пределами.

Обмен информацией об управлении рисками повысит осведомленность об управлении рисками внутри компании и усилит доверие и прозрачность с поставщиками, подрядчиками, ключевыми клиентами и регуляторами извне. Очевидно, что это применимо только к не конфиденциальной информации, которая не содержит коммерческой тайны или другой конфиденциальной информации.

Обмен информацией о ключевых рисках и их эффективном управлении с банками, инвесторами, кредитными рейтинговыми агентствами, страховыми компаниями и поставщиками может привести к значительной экономии затрат по стоимости внешнего финансирования, расходов на страхование и стоимости товара. Проводящие оценку должны проверить, какая информация об управлении рисками или интеграции управления рисками раскрывается на веб-сайте компании, и получила ли организация какое-либо общественное признание за свои усилия по управлению рисками.

#### **A8. Содействие систематическому мониторингу рисков**

Зрелые организации следят за выполнением принятых решений и согласованных стратегий управления рисками. Проводящие оценку должны убедиться в том, что риски контролируются и ими управляют после принятия решения, и записи об этом сохранены.

Проводящие оценку также должны проверить, имеет ли организация какие-либо формализованные процедуры мониторинга рисков. Примеры могут включать ключевые индикаторы риска (KRI), интеллектуальную аналитику, опережающие индикаторы и т. д. Весьма вероятно, что такая практика используется отделами, формирующими оперативную отчетность, и проводящие оценку должны смотреть за пределы подразделения управления рисками. Сценарии риска и взаимодействие нескольких рисков могут быть проанализированы, и должны возникнуть планы, для реагирования на эти сценарии.

Проводящие оценку должны проверить, есть ли у организации какие-либо процессы для выявления и идентификации новых рисков. Некоторые организации могут создавать и внедрять систему индикаторов раннего предупреждения или KRI, предназначенных для мониторинга тенденций или возникающих проблем.

#### **A9. Соответствие структуры управления рисками контексту организации**

Согласно ISO 31000, структура управления рисками представляет собой набор компонент, которые обеспечивают основу и организационные механизмы для проектирования, внедрения, мониторинга, анализа и постоянного совершенствования управления рисками в рамках всей организации. Несмотря на общепринятую практику, структура управления рисками — это не один документ, а целый набор мероприятий, а также многочисленные документы, управляющие интеграцией управления рисками.

Для обеспечения соответствия структуры управления рисками необязательно проводить периодический обзор одного документа, скорее необходим обзор интеграционного подхода к управлению рисками в целом. Это более подробно описано в разделах D и E. Тем временем проводящие оценку должны проверить, считают ли заинтересованные стороны, что существующая структура управления рисками (в ее широком смысле) подходит для бизнеса и предоставляет им достаточную ценность в качестве лиц, принимающих решения.

#### Проверочный документ

Чтобы оценить соответствие, пожалуйста, запросите и просмотрите следующие документы (в случае наличия):

<input type="checkbox"/>	Годовые отчеты, включая финансовые отчеты за последние пять лет, если они имеются
<input type="checkbox"/>	Годовые отчеты 2-3 ключевых конкурентов или сопоставимых компаний
<input type="checkbox"/>	Отчеты об эффективности управления, отражающие тенденции результативности
<input type="checkbox"/>	Организационная структура, включая структуру комитета
<input type="checkbox"/>	Менеджмент / Наблюдательный совет
<input type="checkbox"/>	Менеджмент / График наблюдательного совета
<input type="checkbox"/>	Аудит / Устав комитета по рискам
<input type="checkbox"/>	Другие комитеты, связанные с уставами управления рисками / выполнение графика встреч
<input type="checkbox"/>	Отчеты внутреннего аудита
<input type="checkbox"/>	Страховые или независимые аудиторские отчеты
<input type="checkbox"/>	Экологические, общественные, социальные отчеты (если есть)
<input type="checkbox"/>	Отчеты по охране труда и промышленной безопасности
<input type="checkbox"/>	Отчеты для СМИ
<input type="checkbox"/>	Другие документы / отчеты, отражающие анализ репутации компании

<input type="checkbox"/>	Юридический регистр
<input type="checkbox"/>	Записи любых прошедших судебных дел
<input type="checkbox"/>	Процедуры расследования инцидентов
<input type="checkbox"/>	Завершенные отчеты об инциденте

## Интервью

Рекомендуется проводить интервью со следующими людьми, если это возможно:

	Владелец / Представитель инвестора
	Менеджмент / наблюдательный совет
	Член комитета по аудиту / Комитет по рискам
	Начальник юридического отдела
	Начальник управления рисками или подобная роль
	Начальник отдела внутреннего аудита
	Руководитель отдела корпоративного регулирования и контроля
	Руководитель отдела охраны труда и промышленной безопасности
	Финансовый директор

### ОБРАЗЕЦ ВОПРОСОВ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО ПРИНЦИПА:

- Эффективно ли влияет управление рисками на работоспособность всей организации?
- Повышает ли управление рисками качество решений и ценность для ключевых заинтересованных сторон?
- Является ли управление рисками ценным инструментом управления?
- Как высшее руководство демонстрирует приверженность и поддержку управления рисками?
- Является ли управление рисками частью общего подхода организации к управлению и соблюдению требований?
- Существует ли организационная структура ответственности и подотчетности за управление рисками внутри организации (на стратегическом и операционном уровнях)?
- Есть ли доказательства осведомленности о рисках среди заинтересованных сторон?
- В какой степени понимается управление рисками внутри организации?
- Является ли управление рисками ответственностью каждого сотрудника?

- Владельцы рисков понимают свои обязанности и доносят информацию о рисках должным образом?
- Четко ли определены и задокументированы ключевые обязанности компании, ответственность и полномочия для управления рисками на всех уровнях? (владельцы рисков, владельцы контроля, структура и владельцы, другие ответственные за реализацию)
- Были ли произведены какие-либо базовые измерения осведомленности о рисках и их компетенции?
- Определяет ли руководство соответствующие компетенции для каждой роли в организации?

## Прохождение

При наблюдении обратите внимание на следующее:

	Информация, связанная с управлением рисками, отображается на информационных досках
	Информация, связанная с управлением рисками, расположена в общедоступных местах для персонала

## Оценка

Выберите уровень зрелости, который наилучшим образом описывает текущее состояние управления рисками внутри организации.

	<b>Ограниченный или не интегрированный</b>	<b>Частично интегрированный</b>	<b>Полностью интегрированный</b>
A1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ключевые заинтересованные стороны не видят, как управление рисками согласовывается со стратегией, целями и политикой или управлением рисками отрицательно влияет на способность организации выполнять свою стратегию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Некоторые заинтересованные стороны считают, что управление рисками согласовано со стратегией, целями и политикой, однако существуют очень разные противоречивые мнения по этому вопросу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ключевые заинтересованные стороны считают, что управление рисками полностью согласовано со стратегией, целями и культурой и помогает организации достичь своих целей</li> </ul>
A2	<ul style="list-style-type: none"> <li>В отдельных департаментах в организации существуют несколько стратегий или правил для различных рисков (безопасность, пожарная безопасность, борьба с коррупцией), которые несовместимы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Понимается, документируется и сообщается сотрудникам политика и / или структура управления рисками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Структура управления рисками не содержится в одном документе, а распространяется по всем существующим политикам и правилам</li> <li>Политики и правила включают рассмотрение риска как неотъемлемую часть каждого процесса и решения</li> </ul>
A3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководство не демонстрирует приверженности интеграции управления рисками в процесс принятия решений или считает его бюрократическим и ненужным</li> <li>Отдельный бюджет, направленный на развитие управления рисками, не формируется в организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководство демонстрирует приверженность интеграции управления рисками только в некоторых процессах или типах решений</li> <li>Фиксированный бюджет распределяется для развития политики риска и деятельности по управлению рисками на ежегодной основе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководство демонстрирует приверженность интеграции управления рисками во все процессы или решения, предоставляя подразделению по управлению рисками достаточные средства и ответственность</li> <li>Бюджет управления рисками регулярно пересматривается в течение года в соответствии с изменениями уровня риска</li> </ul>
A4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ответственность за идентификацию, анализ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ответственность за идентификацию, анализ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ответственность за идентификацию, анализ</li> </ul>

	Ограниченный или не интегрированный	Частично интегрированный	Полностью интегрированный
	и воздействие на риск не присутствует ни в политике управления рисками, ни в уставах отделов, стратегии и правилах и должностных инструкциях	и воздействие на риск устанавливается только в политике корпоративного управления рисками или в структурном документе <ul style="list-style-type: none"> <li>• Функции и обязанности по управлению рисками возлагаются на ключевые позиции руководства, но не на членов Совета</li> </ul>	и воздействие на риск устанавливается в уставах, политике и правилах комитета и должностных инструкциях <ul style="list-style-type: none"> <li>• Должности и обязанности по управлению рисками назначаются на уровне руководства и Совета директоров</li> <li>• Ответственность персонала за управление рисками регулярно сообщается высшим руководством</li> </ul>
A5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление рисками осуществляется юридическим отделом или отделом аудита</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление рисками осуществляется специальным отделом или отделом аудита, обеспечивающим рассмотрение вопросов, связанных с эффективностью управления рисками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление рисками осуществляется высшим руководством, которое проявляет приверженность интеграции управления рисками в повседневную деятельность, а также принятие решений</li> </ul>
A6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Критерии риска для разных типов решений не установлены</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация документировала аппетит к риску в отдельных заявлениях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аспекты риска для различных видов деятельности интегрированы в существующие политики и структуры</li> </ul>
A7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информация об управлении рисками не публикуется на веб-сайте организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные внутренние документы по управлению рисками (например, политика управления рисками) публикуются на веб-сайте организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информация об управлении рисками публикуется на веб-сайте организации</li> <li>• Организация добилась общественного признания своих усилий по управлению рисками</li> </ul>
A8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствует упреждающий или прогнозируемый мониторинг рисков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Риски контролируются посредством регулярного (ежемесячного, квартального и т. д.) процесса оценки рисков,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация реализовала единую или несколько формализованных процедур мониторинга, включая ключевые</li> </ul>

	<b>Ограниченный или не интегрированный</b>	<b>Частично интегрированный</b>	<b>Полностью интегрированный</b>
		<p>в котором риски и мероприятия по смягчению рассматриваются и обновляются</p>	<p>индикаторы риска, прогнозную аналитику, опережающие индикаторы и т. д.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализируются сценарии риска и взаимодействие нескольких рисков, и создаются способы для реагирования на эти сценарии в случае возникновения рисков</li> </ul>
A9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Большинство опрошенных заинтересованных сторон не видят, как нынешний подход к управлению рисками создает им ценность в качестве лиц, принимающих решения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Лишь некоторые опрошенные заинтересованные стороны видят, как нынешний подход к управлению рисками создает им ценность в качестве лиц, принимающих решения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Большинство опрошенных заинтересованных сторон видят, как нынешний подход к управлению рисками создает им ценность в качестве лиц, принимающих решения</li> </ul>

## В. Разработка

### Описание

Организации должны разработать структуру управления рисками, включая следующие элементы:

- V1. Понимание организации и ее контекста. При разработке структуры управления рисками организации следует изучить и понять ее внешний и внутренний контекст.
- V2. Составление обязательств по управлению рисками. Высшие руководящие и надзорные органы, где это применимо, должны четко формулировать и демонстрировать свою постоянную приверженность управлению рисками. Это может быть посредством политики, заявления или других форм, которые четко отражают цели и приверженность организации управлению рисками.
- V3. Установление ролей, полномочий, обязанностей и подотчетности. Совет директоров и руководство организации, где это применимо, должны обеспечивать, чтобы ответственность, подотчетность и полномочия за соответствующие роли в отношении управления рисками назначались и передавались на всех уровнях организации.
- V4. Распределение ресурсов. Совет директоров и руководство организации, где это применимо, должны обеспечить выделение соответствующих ресурсов для управления рисками.
- V5. Установление связи и консультаций. Организация должна установить согласованный подход к коммуникации и консультациям для поддержки структуры и содействия эффективному применению управления рисками.

*Параграф из ИСО 31000:2018 стандарт управления рисками*

### Критерии оценки

#### V1. Понимание организации и ее контекста

##### *Внутренний и внешний контекст, рассмотренный при разработке структуры*

Структура и процессы управления рисками должны быть адаптированы к внешней среде, в которой работает организация. Внешний контекст может включать:

- культурную, социальную, политическую, правовую, нормативную, финансовую, технологическую, экономическую, естественную и конкурентную среду, на международном, национальном, региональном или местном уровнях;
- ключевые факторы и тенденции, влияющие на цели организации; а также
- ожидания и ценности внешних заинтересованных сторон.

Структура и процессы управления рисками должны быть адаптированы к внутренней среде, в которой организация стремится достичь своих целей. Внутренний контекст может включать:

- волатильность риска и степень влияния риска на достижение целей организации;
- источники риска не достижения целей;
- управление, организационную структуру, роли и подотчетность;
- политику, цели и стратегии, которые существуют для достижения целей;
- возможности, понятные с точки зрения ресурсов и знаний (например, капитал, время, люди, процессы, системы и технологии);
- информационные системы, информационные потоки и процессы принятия решений (как формальные, так и неформальные);

- отношения с внутренними заинтересованными сторонами и их восприятие и ценности;
- политики организации;
- как принимаются решения;
- кто принимает ключевые решения;
- стандарты, руководящие принципы и модели, принятые организацией; а также
- формы и способы договорных отношений.

Риск-менеджеры (эксперты) должны стремиться понимать конкретные отраслевые / нормативные требования к управлению рисками для компании (во многих отраслях есть международные или национальные органы, которые часто определяют конкретные требования к управлению рисками), а также выяснять любые ожидания заинтересованных сторон. Также необходимо проверить, соответствуют ли текущие методы управления рисками этим требованиям.

Структура управления рисками может быть централизована (управление корпоративными рисками отвечает за координацию всех видов деятельности, связанных с управлением рисками) или децентрализованной (каждый сотрудник, ответственный за принятие решений, несет ответственность за свою связанную с этим деятельность по управлению рисками). Риск-менеджеры (эксперты) должны учитывать, что обе структуры могут быть уместными и проверить, соответствует ли существующая структура управления рисками характеру бизнеса, передовой практике отрасли и профилю организационного риска.

#### *Методы оценки риска подходят для принятия решений организацией и надежны*

Разработка структуры управления рисками должна способствовать интеграции процесса управления рисками в процесс принятия решений и общего управления организацией. Организации со зрелой риск-культурой обеспечивают условия, в которых соответствующие методы оценки риска и принятия решений используются для различных целей, например:

- Влияние колебаний ликвидности, иностранной валюты или других финансовых рисков на цели может быть проанализировано с использованием моделирования Монте-Карло, анализа чувствительности или иных соответствующих методов.
- Риски, связанные с подрядчиками и ключевыми поставщиками, могут быть измерены с использованием методологии оценки риска или базовой методики оценки качества.
- Риски, связанные с проектами или инвестициями, также могут быть измерены с использованием планирования сценариев или моделирования Монте-Карло с помощью чистой приведенной стоимости или выполнения моделирования Монте-Карло графика / бюджета проекта.

Выбор метода оценки риска будет зависеть от наличия ресурсов:

- Временные ограничения, имеющиеся знания, человеческие, финансовые и другие ресурсы.
- Качество, количество, целостность, своевременность, валюта, точность, надежность, согласованность данных и способность их собирать.
- Сложность рисков, взаимозависимость и сложность систем управления.

Некоторые методы и степень детализации анализа могут быть предусмотрены законодательством.

Вне зависимости от используемой методики оценки рисков руководители рисков должны обеспечить полную прозрачность выбора инструмента и ключевые допущения, сделанные в ходе оценки риска. Ограничения, неопределенности и допущения, влияющие на оценку риска, должны быть четко рассмотрены на каждом этапе оценки риска и задокументированы прозрачным образом. Лица, принимающие решения, могут использовать источники информации, такие как

исторические данные, опыт, обратную связь с заинтересованными сторонами, наблюдение, прогнозы и заключение экспертов, однако они всегда должны учитывать соответствующие объяснения для поддержки своих и других заинтересованных сторон. Это может охватывать:

- Факторы, которые они могли включить или исключить из оценки риска.
- Допущения, которые они сделали.
- Расхождение во мнениях между участниками при проведении оценки риска.
- Оценку взаимосвязи различных данных нескольких участников.
- Ограничения используемых методов и способы их решения (или отсутствие решения).
- Ограничения на надежность или качество используемых данных.

Следует проявлять дополнительную осторожность при использовании методов оценки риска из-за влияния когнитивных искажений и фундаментальных недостатков разработки в качественных оценках риска, как описано в [1]<sup>1</sup>.

Риск-менеджеры (эксперты) должны выбрать пример прошлых оценок риска для проверки того, что информация о допущениях и ограничениях отдельных методов оценки риска была записана и раскрыта всем заинтересованным сторонам. Риск-менеджеры (эксперты) должны проверить, подходят ли методы оценки риска (изложенные на этапе разработки структуры управления рисками) для различных типов решений, внутреннего и внешнего контекста организации.

## **В2. Составление обязательств по управлению рисками**

Покрыто в А3.

## **В3. Присвоение организационных ролей, полномочий, ответственности и подотчетности**

Покрыто в А4.

## **В4. Распределение ресурсов**

Покрыто в А3.

## **В5. Установление связи и консультаций**

Управление рисками должно быть всеобъемлющим. Соответствующие и своевременные консультации и привлечение заинтересованных сторон позволяют учитывать их знания, взгляды и восприятие, что приводит к повышению уровня осведомленности и информированному управлению рисками и принятию решений.

Запись и отчетность обеспечивают средства коммуникации, которые облегчают интеграцию управления рисками на всех организационных уровнях и сообщают информацию о рисках заинтересованным сторонам. Связь с рисками может быть эффективным инструментом для демонстрации влияния управления рисками на общие цели организации.

---

<sup>1</sup> Thomas, Philip & Bratvold, Reidar & Bickel, J. (2013). Риск использования матриц риска. SPE Экономика и менеджмент. 6. 10.2118 / 166269-МС. Ограничения качественных методов оценки рисков должны раскрываться менеджерами по рискам.

### *Руководство и персонал говорят на общем языке риска*

Организации со зрелой риск-культурой пытаются достичь согласованности в понимании терминов и определений управления рисками в бизнес-единицах посредством проведения информационных кампаний, [обучения](#) и постоянного внутреннего общения.

Риск-менеджеры (эксперты) должны обсуждать управление рисками с несколькими сотрудниками, имеющими различный опыт, для оценки уровня осведомленности о целях управления рисками, различий между активным управлением рисками и кризисным управлением и уровнем их знакомства с ключевыми терминами и определениями.

Риск-менеджеры (эксперты) также должны проверить, говорят ли менеджеры по рискам на деловом языке, а не «рисковать» при привлечении руководителей высшего звена. Такие термины, как «аппетит к риску», «реестры риска», «моделирование Монте-Карло» могут быть хороши, когда вы говорите в группе сотрудников по риску или разговариваете с финансовым директором, но должны быть настроены при разговоре, например, с руководителем отдела производства или маркетинга.

### *В управление рисками должны быть вовлечены заинтересованные стороны*

Надлежащее и своевременное участие заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения на всех уровнях организации, гарантирует, что управление рисками остается актуальным и современным. Привлечение также позволяет заинтересованным сторонам быть представленным надлежащим образом и учитывать их мнения при определении критериев риска. Заинтересованные стороны должны своевременно получать достоверную и полную информацию, понимать принципы и допущения, на основании которых принимаются решения, и обеспечивать, чтобы их решение было рассмотрено надлежащим образом.

Организация может использовать матрицу назначения ответственности, также известную как матрица RACI, которая описывает участие различных ролей при выполнении задач или результатов для проекта или бизнес-процесса. Это особенно полезно при разъяснении ролей и обязанностей в межфункциональных / ведомственных проектах, задачах и процессах. Риск-менеджеры (эксперты) должны проверить, включает ли управление рисками ключевых участников.

### *Информация о рисках интегрирована во внутреннюю управленческую отчетность*

Организации со зрелой риск-культурой объединяют информацию по управлению рисками в существующую управленческую отчетность. Отчеты руководства должны включать информацию о рисках и эффективности. Для некоторых организаций считается хорошей практикой сообщать не о самих рисках, а о том, какое влияние они окажут на цели компании. Современные методы оценки рисков позволяют количественно оценить вероятность достижения каждой из бизнес-целей. Руководство должно знать текущий уровень достижения (эффективности), а также текущий уровень риска, поэтому некоторые организации предпочитают сообщать о ключевых стратегических и оперативных целях, скорректированных с учетом риска.

Выделенные отчеты могут быть подготовлены для конкретных значительных рисков, требующих неотложного или особого внимания со стороны старшего руководства или основных заинтересованных сторон.

Организации со зрелой риск-культурой должны проверить, была ли информация управления рисками надлежащим образом интегрирована в ежедневную отчетность по эффективности

управления и для любых отчетов, посвященных значительным рискам. Организации со зрелой риск-культурой также должны проверить, доступна ли информация по управлению рисками на веб-сайте компании, в информационных бюллетенях или в портале.

### *Информация о рисках интегрирована во внешнюю отчетность*

Информация об управлении рисками также должна предоставляться заинтересованным сторонам вне организации. Организации со зрелой риск-культурой включают информацию по управлению рисками в следующие типы отчетов:

- Годовой отчет: обычно содержит информацию об общей приверженности управлению рисками, принципах управления рисками и принципах их применения организацией, структуре управления рисками, характеристиках показателей с учетом риска, задачах управления рисками и основных мероприятиях по управлению рисками, проводимыми в течение года. Годовые отчеты могут также включать информацию о фактических рисках, с которыми сталкивается организация и об их управлении. Финансовые отчеты также должны включать раскрытие рисков и мер по их устранению.
- Корпоративный веб-сайт: обычно предоставляет политику управления рисками, может описывать структуру управления рисками, публиковать ссылки на ISO31000: 2009 и предоставлять информацию о любой связанной с риском информации в соответствии с требованиями биржи или регулятора.
- Другие примеры включают отчеты для регулятора, отчеты о корпоративной социальной ответственности, проспект ценных бумаг (если организация занимается сбором средств) и т. д.

Проводящие оценку должны проверить, компетентно ли представлена информация об управлении рисками во внешней отчетности, является ли актуальной, точной и относится ли к ISO31000. Предоставление информации на внешнем веб-сайте компании уже рассматривается в А7.

### Проверочный документ

Чтобы оценить соответствие принципам В, пожалуйста, запросите и просмотрите следующие документы:

<input type="checkbox"/>	Отчеты руководства за последние 3 периода
<input type="checkbox"/>	Годовой отчет за прошлый год
<input type="checkbox"/>	Образцы внешних отчетов банкам / инвесторам / страховым компаниям
<input type="checkbox"/>	Инtranет и корпоративный сайт компании
<input type="checkbox"/>	Отчеты инвесторам / регулятору
<input type="checkbox"/>	Протоколы заседаний

### Интервью

Рекомендуется проводить собеседование со следующими людьми, если это возможно:

	Начальник управления рисками или подобная роль
---	--

	Глава финансов/казначейства
	Начальник юридического отдела
	Директор, ответственный за управленческую отчетность

<b>ОБРАЗЕЦ ВОПРОСОВ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО ПРИНЦИПА:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правильные ли люди вовлечены в процесс принятия решений? Все ли потенциально заинтересованные участники риска вовлечены?</li> <li>• Соответствует ли информация по управлению рисками в существующих отчетах об эффективности управления?</li> <li>• Существует ли план (или протокол) для общения с внешними заинтересованными сторонами?</li> <li>• Существует ли эффективный обмен информацией с внешними заинтересованными сторонами?</li> <li>• Учитывается ли чувствительность информации в процессе отчетности и коммуникации?</li> <li>• Как организация подтверждает, что все соответствующие заинтересованные стороны имеют надлежащие консультации и участие?</li> </ul>
---	--

### Прохождение

При просмотре обратите внимание на следующее:

	Просмотрите веб-сайт компании и публикации, которые обычно доступны в конце страницы, чтобы убедиться, что информация по управлению рисками компетентно закреплена.
	Просмотрите, имеются ли отчеты об управлении рисками в кабинетах или на информационных стендах.

## Оценка

Выберите уровень зрелости, который наилучшим образом описывает текущее состояние управления рисками внутри организации.

	<b>Ограниченный или не интегрированный</b>	<b>Частично интегрированный</b>	<b>Полностью интегрированный</b>
B1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подход к управлению рисками не согласуется с внешней или внутренней средой</li> <li>Подход к управлению рисками несовместим с фактическим профилем риска (например, чрезмерно бюрократические процессы для деятельности с низким уровнем риска или качественные оценки рисков для проектов с очень высоким уровнем риска)</li> <li>Методы оценки риска не применяются последовательно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подход к управлению рисками соответствует минимальной внешней и внутренней среде, а также фактическому профилю рисков</li> <li>Качественные и экспертные методы оценки риска используются преимущественно</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Усилия по управлению рисками согласуются с внутренней и внешней средой (отвечающей как нормативным требованиям, так и ожиданиям заинтересованных сторон)</li> <li>Современное моделирование и инструменты оценки риска (например, Монте-Карло, стресс-тестирование, планирование сценариев, деревья решений) должны использоваться там, где это необходимо</li> </ul>
B2	<i>Охвачено в A3</i>		
B3	<i>Охвачено в A4</i>		
B4	<i>Охвачено в A3</i>		
B5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие систематического подхода к управлению рисками, структурам управления рисками, их характеру и результатам оценки риска официально не документируется в финансовой или управленческой отчетности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация отчетов об управлении рисками в соответствии с минимальными требованиями руководящих принципов, установленных регулирующими органами / фондовой биржей для подготовки годовых отчетов и финансовых отчетов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Информация о рисках и управлении рисками интегрирована в существующую финансовую и управленческую отчетность</li> <li>Внутренняя и внешняя отчетность охватывает конкретные действия, направленные на улучшение культуры риска</li> <li>Отчеты о конкретных рисках создаются по запросу руководства или Совета Директоров</li> </ul>

## С. Реализация

### Описание

Организация должна внедрить систему управления рисками путем:

- C1. разработки соответствующего плана, с указанием сроков и ответственных;
- C2. определения того, кем, где, когда и как различные типы решений принимаются во всей организации;
- C3. при необходимости модифицировать применяемые процессы принятия решений;
- C4. Обеспечить, чтобы механизмы организации управления рисками четко понимались и практиковались.

Правильно разработанная и внедренная структура управления рисками гарантирует, что процесс управления рисками является частью всех бизнес-процессов и уровней управления всей организации, включая принятие решений на каждом уровне в рамках общего бизнес-процесса, и что влияние внешних и внутренних факторов рисков будут надлежащим образом охвачены.

*Параграф из ИСО 31000:2018 стандарт управления рисками*

### Критерии оценки

Успешная реализация структуры управления рисками требует интеграции методов управления рисками в основные организационные процессы, ключевые виды деятельности, вспомогательные функции, расширенную цепочку поставок, а также принятие решений на всех уровнях организации.

#### C1. Разработка соответствующего плана

Необходимо проверить, имеет ли организация соответствующий план по управлению рисками на всех уровнях управления с учетом специфики деятельности всей организации, включая процесс принятия решений. Планы должны быть эффективными, реалистичными, измеримыми, включать в себя обязанности и сроки. Должны соответствовать требованиям SMART.

#### C2. Определение того, как различные формы решений принимаются в организации

Организации с [высоким уровнем зрелости](#) обеспечивают, чтобы каждое значительное деловое решение поддерживалось надлежащим обоснованием и оценкой рисков. Принятие решений должно включать:

- Четкое описание проблемы;
- Механизмы выхода из проблемной ситуации и варианты принятия решений. Оценка риска должна выполняться для каждого варианта, связанного с конкретным решением. Оценка риска должна основываться на релевантной и достоверной информации. Зрелые организации используют инструменты, такие как деревья решений, моделирование Монте-Карло и другие, чтобы помочь идентифицировать, оценить и документировать риски, связанные с каждым важным решением.
- Четкие значения и критерии для принятия решения, включая допуски к различным типам рисков.

Принятие решений может рассматриваться как деятельность по решению проблем, прекращенная решением, которое считается удовлетворительным. Следовательно, это процесс, который может быть рациональным или иррациональным и может основываться на подозреваемом или явном знании.

Выполнение оценки рисков для всех важных бизнес-решений может значительно повысить качество решения и обеспечить управление ценными знаниями и альтернативами. Это помогает лицам, принимающим решения, делать осознанный выбор, определять приоритеты действий и различать альтернативные варианты действий.

Характеристики принятия решений:

- Сначала необходимо установить цели
- Цели должны быть классифицированы и размещены в порядке важности
- Руководители, обладающие полномочиями, ресурсами и компетенцией для достижения этих целей, считаются владельцами рисков
- Решения основаны на представлениях и предположениях, которые необходимо проверить
- Решения основаны на наилучшей доступной информации в данный момент времени.
- Необходимо разработать альтернативные варианты решений
- Альтернативные решения должны оцениваться по всем целям
- Альтернатива, которой можно достичь всех целей, считается предварительным решением.
- Предварительное решение оценивается на предмет возможных последствий, будь то под контролем лица, принимающего решения, или нет.
- Разрабатываются мероприятия и предпринимаются дополнительные действия для предотвращения возникновения каких-либо негативных последствий

Зрелые организации проводят оценку рисков не в соответствии с циклом управления рисками (ежемесячно, ежеквартально, каждые шесть месяцев или ежегодно), а скорее, как неотъемлемый элемент каждого значимого бизнес-решения. Это включает в себя анализ последствий, связанных с составлением бюджета, в рамках существующего цикла составления бюджета и проведение оценки инвестиционных рисков в рамках принятия инвестиционных решений. Своевременность управления рисками определяется не менеджером рисков, а требованиями бизнеса.

#### *Определение того, как принимаются различные типы решений*

Зрелые организации выделяют подходящее время и усилия для обсуждения сценариев, связанных с рисками и стратегиями управления, связанных с каждой альтернативой, прежде чем принимать решение. Проводящие оценку должны проанализировать протоколы / отчеты, чтобы увидеть уровень и качество обсуждения, связанные со значительными бизнес-решениями. Согласно ISO31000 к рискам, связанным с решениями, могут быть применены следующие действия:

- уклонение, решение не начинать или не продолжать деятельность, которая порождает риск;
- принятие или увеличение, чтобы воспользоваться возможностью;
- удаление путем обращения к источнику риска;
- изменение с точки зрения их вероятности;
- изменение с точки зрения их последствий;
- разделение с другой стороной или сторонами (включая контракты и финансирование рисков);
- сохранение или принятие путем обоснованного решения;
- оценивание только после получения дополнительной информации.

Если принято решение идти дальше и принимать риски, это должно быть зафиксировано таким образом, чтобы решение и связанные с ним риски могли подвергаться постоянному пересмотру. Проводящие оценку должны проверить, действительно ли это то, как принимаются решения и документируются руководством. Примеры включают:

- Решения, затрагивающие несколько целей
- Конфликтные цели
- Решения, имеющие положительные последствия для некоторых целей, но негативные последствия для других целей
- Решения, имеющие положительные последствия для корпоративных целей, но негативные последствия для личных целей лица, принимающего решения, и / или его команды, отдела, подразделения.

Проводящие оценку должны понимать, какие типы решений и видов деятельности считаются ключевыми для достижения целей компании. Проводящие оценку должны выбрать образец важных бизнес-решений и проверить, включает ли обоснование этих решений соответствующий анализ рисков. Оценки риска должны проводиться до принятия решения, а документация, подтверждающая решение, должна включать результаты оценки риска в определенной форме. Эта информация должна быть последовательно документирована с использованием методологии, которая согласуется с принципами ISO31000.

### *Понимание того, как когнитивные предубеждения влияют на принятие решений в условиях неопределенности*

Оценивая риски, важно понять исследования, которые ученые называют «восприятием риска», поскольку эти знания оказывают значительное влияние на то, как проводящие оценку проводят собеседования и анализируют информацию во время [оценки зрелости управления рисками](#):

- Изучение восприятия риска возникло из-за того, что эксперты и непрофессионалы часто не соглашались с тем, насколько опасны различные технологии и природные опасности.
- Середина 1960-х годов ознаменовалась быстрым ростом ядерных технологий и обещанием чистой и безопасной энергии. Однако общественное мнение воспротивилось этой новой технологии. Опасения о непосредственных опасностях для окружающей среды и о немедленных катастрофах, создающих радиоактивные пустоши, обратили общественность против новой технологии. Научные и правительственные общества задались вопросом, почему общественное мнение было против использования ядерной энергии, когда все ученые эксперты заявляли, насколько это безопасно. Проблема, с точки зрения экспертов, заключалась в различии между научными фактами и преувеличенным общественным восприятием опасностей.<sup>2</sup>
- Начались исследования, призванные понять, как люди обрабатывают информацию и принимают решения в условиях неопределенности. Ранние работы показали, что люди используют когнитивные эвристики при сортировке и упрощении информации, которые приводят к предубеждениям в понимании. Более поздние работы, основанные на этом, выявили многочисленные факторы, влияющие на индивидуальное восприятие риска, включая страх, новизну, стигму, культурное завершение и другие факторы.<sup>3</sup> Карен Серуло предполагает, что эмоции связывают восприятие с действиями, а нереалистичный оптимизм (положительная асимметрия) приводит к просчету влияния Катрины на уязвимость Нового Орлеана (Серуло, 2006, стр.62, 239).
- Исследования также показали, что на восприятие риска влияет эмоциональное состояние воспринимающего (Bodenhausen, GV (1993). Эмоции, возбуждение и стереотипные суждения: эвристическая модель аффекта и стереотипирования. В DM Mackie & DL Hamilton (Eds.) Аффект, познание и стереотипирование: интерактивные процессы в групповом восприятии (стр. 13-37). Сан-Диего, Калифорния: Academic Press.). В соответствии, например, с теорией валентности, положительные эмоции приводят к оптимистическому восприятию риска, тогда как отрицательные эмоции влияют на более пессимистический взгляд на риск (Lerner, JS; Keltner, D (2000). "За пределами валентности: к модели влияния эмоций на суждение и выбор". Познание и эмоция. 14: 473–493).
- Самое раннее психометрическое исследование было проведено психологами Дэниелом Канеманом (который позже получил Нобелевскую премию по экономике вместе с Верноном Смитом «за то, что он интегрировал идеи психологических исследований в экономическую науку, особенно в отношении человеческого суждения и принятия решений в условиях неопределенности») и Амос Тверский, который выполнил серию

<sup>2</sup> Douglas, Mary. Risk Acceptability According to the Social Sciences. Russell Sage Foundation, 1985.

<sup>3</sup> Tversky, Amos; Kahneman, Daniel (1974). "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases". Science. 185 (4157): 1124–1131. doi:10.1126/science.185.4157.1124. PMID 17835457. Cerulo, Karen A. (2006) . Never Saw It Coming, Cultural Challenges to Envisioning the Worst, f.e. p.212-216, The University of Chicago Presse, Chicago 60637

азартных экспериментов, чтобы увидеть, как люди оценивали вероятности (Канеман, Д. (2003). *Карты ограниченной рациональности: взгляд на интуитивное суждение и выбор*. В Т. Франгсмир (ред.), *Les Prix*). Нобелевская премия 2002 [Нобелевские премии 2002] Стокгольм, Швеция: Almqvist & Wiksell International). Их основной вывод заключается в том, что люди используют несколько эвристических методов для оценки информации. **Эти эвристики обычно полезны для быстрого мышления, но они могут привести к неточным суждениям в сложных деловых ситуациях с высокой степенью неопределенности, и в этом случае они становятся когнитивными уклонами.**

Человеческие и культурные факторы, которые могут быть рассмотрены, могут включать, но не ограничиваются:

- Существующие общеизвестные когнитивные предубеждения, которые могут влиять на эффективность оценок риска и снижать качество принятия решений ([https://en.wikipedia.org/wiki/Cognitive\\_bias](https://en.wikipedia.org/wiki/Cognitive_bias)); заниженное влияние на эффективность принятия решений - нарциссизм.<sup>4</sup>
- В некоторых случаях к оценке риска может быть привлечено только отдельное лицо или небольшая группа лиц. Это может привести к тому, что любые результаты оценки риска будут зависеть от их когнитивных предубеждений, восприятий и убеждений или отсутствия значительных рисков. Проводящие оценку должны проверить, привлекают ли организации широкую и разнообразную группу лиц в рамках своей деятельности по управлению рисками.
- Взгляды и мнения некоторых людей могут восприниматься как более точные или достоверные из-за их уровня опыта, должностей, возраста, общения с влиятельными лицами и т. д. В таких случаях мнения таких лиц могут быть недостаточно оспариваемы, что повреждает качество результатов оценки риска.
- В некоторых странах некоторые методы могут быть предпочтительнее других (например, некоторые европейские страны склонны к количественным оценкам рисков, в то время как страны Латинской Америки предпочитают качественные методы). В таких случаях эти предпочтительные методы могут применяться ко всем рискам без надлежащего рассмотрения того, действительно ли эта методика является подходящей.

Чтобы оценить уровень согласованности с этим разделом, проводящие оценку должны проверить, учитываются ли когнитивные предубеждения при принятии решений, идентификации риска, анализе и смягчении последствий. Проводящие оценку также должны проверить, вовлечены ли эксперты по управлению рисками, заинтересованные стороны и владельцы рисков в процесс принятия решений в ситуациях с высокой степенью неопределенности и передаются ли решения и их результаты заинтересованным сторонам, на которые могут влиять риски, связанные с этими решениями.

---

<sup>4</sup> Rijssenbilt, A. (2011) Thesis: CEO Narcissism, Measurement and Impact, ERIM PhD Series in Research in Management, Rotterdam, juni 2011

#### *Управление рисками интегрировано в стратегическое и оперативное планирование*

Зрелые организации должны интегрировать управление рисками в процесс планирования как на стратегическом, так и на оперативном уровнях. Организации, которые успешно внедрили управление рисками в планирование, будут иметь следующие элементы:

- Оценка рисков проводится в рамках процесса разработки стратегии и операционного планирования. Риски должны быть идентифицированы, проанализированы и оценены при разработке стратегических или оперативных целей, а не как отдельная автономная деятельность. Как положительные, так и неблагоприятные возможности необходимо оценивать при определении того, какая цель и стратегия представляется на утверждение Совету директоров и должны обсуждаться в рамках работы Совета директоров.
- Стратегические и операционные цели / ключевые показатели эффективности (KPI) устанавливаются на основе результатов оценки риска, например, скорректированных с учетом риска доходность инвестиций, скорректированных с учетом риска цели продаж и модифицированных для отражения изменений в профиле риска организации и / или ее внутреннего и внешнего периметра.
- Информация о рисках и их управлении прозрачна и интегрирована в документацию по стратегическому планированию, включая бизнес-планы или подобное.
- Бизнес-планы и планы действий, разработанные в ходе стратегических или оперативных процессов планирования, включают планы управления рисками.
- Основные заинтересованные стороны, участвующие в определении стратегии или оперативном планировании, участвуют в оценке рисков, достаточности и эффективности мероприятий по их минимизации.
- Структуры, критерии, роли и обязанности оценки рисков документируются стратегиями и процедурами стратегического и / или оперативного планирования, а не как отдельный документ по управлению рисками.
- Высшее руководство рассматривает оценку риска как ценный шаг в процессе планирования.

Рецензенты должны проверить, можно ли удостовериться в документах, описанных выше.

#### *Управление рисками интегрировано в управление производительностью*

Зрелые организации также должны интегрировать управление рисками в процессы управления корпоративной производительностью. Организации, которые успешно внедрили управление рисками в управление производительностью, будут иметь следующие элементы:

- Стратегические и операционные цели / ключевые показатели эффективности (KPI) устанавливаются на основе оценок риска, например, скорректированных с учетом риска доходность инвестированного капитала, скорректированных с учетом риска цели продаж или KPI управления рисками для отдельных сотрудников. Использование KPI с учетом риска также помогает определить вероятность достижения, снижения или превышения целей.
- Бизнес-единицы имеют целевые показатели управления рисками (лимиты риска, коэффициенты риск/доход) и эффективность управления ими контролируется регулярно.
- Эффективность по отношению к целям управления рисками оказывает значительное влияние на распределение ресурсов, понимаемых в терминах (например, капитал, время, люди, процессы, системы и технологии), но также влияет на вознаграждение сотрудников, ежегодные и индивидуальные обзоры эффективности и потребности в обучении.
- Информация о рисках и управлении ими явно включена в существующее управление производительностью и отчетность.

- Элементы управления рисками четко документируются в рамках политики и структуры управления производительностью.

Проводящие оценку должны проверить, интегрировано ли управление рисками с системами управления производительностью, такими как сбалансированные системы показателей, ключевые показатели эффективности (KPI), вознаграждением, компенсацией и оценкой эффективности деятельности. На индивидуальном уровне KPI управления рисками могут быть установлены на основе принятия решений с учетом риска, своевременному управлению рисками, оценок [обучения управлению рисками](#) или оценки внутреннего аудита эффективности управления рисками в разных бизнес-единицах.

Проводящие оценку должны проверить, как в настоящее время измеряются и контролируются индивидуальные и корпоративные показатели, и анализируются ли риски при компетентном рассмотрении при оценке и повышении эффективности работы.

### *Управление рисками интегрировано в основные операционные процессы*

Зрелые организации также должны интегрировать управление рисками в основные операционные процессы. Такие интеграционные процессы будут отличаться для каждой отрасли, сектора и типа организации.

Интеграция управления рисками в основной процесс подразумевает, что оценки рисков проводятся на важных этапах процесса, позволяющих принимать операционные решения с учетом рисков, помогая лицам, принимающим решения, рассматривать возможные последствия для каждого варианта. Это необходимо делать систематически и надлежащим образом в соответствии с политиками и процедурами. Например:

- в крупной *энергетической компании* оценка риска может быть интегрирована в планирование технического обслуживания, финансовые операции или политические решения.
- оценка и моделирование рисков *авиакомпаний* могут быть интегрированы в прогнозирование полетов, подготовку пилотов, техническое обслуживание или хеджирование закупок топлива
- в оценке *инвестиционной компании* оценка рисков может быть включена в стратегическое распределение активов, выбор инвестиций, управление активами и управление фондами.

Высшее руководство должно обеспечить выделение соответствующих ресурсов с учетом политики и структур управления рисками, включая компетентных и обученных людей. Зрелые организации обеспечивают условия, при которых структура управления рисками поддерживается соответствующими инструментами, людьми и другими ресурсами.

Оценка должна быть направлена на то, чтобы понять, какие бизнес-процессы считаются ключевыми, и определить, адекватно ли включены элементы управления рисками. В большинстве отраслей промышленности, особенно в деятельности с высоким риском, элементы управления рисками требуются по закону. В ходе [проверки уровня зрелости](#) и качества управления рисками необходимо убедиться, что существующие инструменты и методы, используемые для оценки рисков, компетентны и соответствуют принципам ISO31000: 2009.

Другая быстрая проверка может включать в себя анализ существующих систем управления в организации (примеры включают управление качеством ISO 9001, экологический менеджмент ISO14001 и т. д.), чтобы увидеть, применяются ли последовательные принципы управления рисками по различным дисциплинам.

### Управление рисками интегрировано в поддерживающие функции

Зрелые организации также должны интегрировать управление рисками во вспомогательные функции (ИТ, финансы, закупки, юридический отдел, внутренний аудит, отдел кадров и т. д.). Уровень интеграции будет зависеть от типа бизнес-процесса; некоторые из примеров включают:

- *финансы*: оценка рисков может быть интегрирована в бюджетирование, инвестиционные решения, управление денежными средствами, хеджирование и финансовое планирование. Зрелые организации могут выходить за рамки типичных инструментов, таких как чистая приведенная стоимость, внутренняя норма прибыли, анализ сценариев и анализ чувствительности к более сложным инструментам управления рисками, таким как моделирование методом Монте-Карло с использованием таких инструментов, как Vose ModelRisk, Palisade @Risk или Oracle Crystal Ball.
- *закупка*: зрелые организации могут выбирать для сбора и мониторинга риски, связанные с подрядчиками и поставщиками услуг. Затем руководство может выбрать свою стратегию ценообразования, критерии отбора, частоту мониторинга и требования к отчетности на основе уровня риска подрядчика. Управление рисками может также применяться к самому решению о закупках, включая рассмотрение вопроса о покупке, аренде, аутсорсинге и т. д.
- *внутренний аудит*: оценка риска может быть интегрирована в планирование и планирование аудита, а также методологию аудита (аудита, основанного на оценке риска) и отчетности о результатах аудита.

Проводящие оценку должны проверить, можно ли удостовериться в документах, описанных выше. Политика и структура, охватывающие вспомогательные функции, должны четко документировать элементы структуры управления рисками.

Другие примеры интегрированного управления рисками также могут присутствовать и должны быть пересмотрены во время оценки [модели зрелости управления рисками АНО ДПО «ИСАР»](#).

### Управление рисками интегрировано в дочерние компании

В некоторых организациях есть многочисленные дочерние компании или портфельные компании, в которых она может иметь большинство или миноритарный пакет акций. Важно реализовать те же принципы управления рисками в дочерних и портфельных компаниях.

Зрелые организации могут иметь следующее:

- согласованные методологии управления рисками, которые могут быть интегрированы в деловую деятельность и принятие решений в ключевых дочерних компаниях и портфельных компаниях
- [обучение навыкам управления рисками](#) для управления ключевыми дочерними или портфельными компаниями
- отчетность по эффективности, включающая результаты оценки рисков.

### Управление рисками интегрировано в расширенную цепочку поставок

Многие организации действуют в рамках потенциально сложной системы взаимодействия с другими организациями и внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Крайне важно создавать управление рисками не только внутри организации, но и через ее сети, и в ее взаимодействии с другими организациями.

Зрелые организации должны поощрять подрядчиков, поставщиков и ключевых деловых партнеров к принятию управления рисками и применять принципы, изложенные в ISO31000: 2009. Это может быть очевидным благодаря тренингам по управлению рисками для подрядчиков, аудиту

управления рисками, выполняемому компанией, поставщиком услуг или документированным в процедурах и инструкциях по управлению подрядчиками.

#### **C4. Обеспечение четкого понимания и практической реализации мер по управлению рисками**

##### *Обучение и повышение осведомленности об управлении рисками*

Зрелые организации обучают свой персонал управлению рисками. Все сотрудники организации должны проходить подготовку по управлению рисками, соответствующую их должностному уровню и подверженности риску:

##### **Внутрикорпоративное обучение новых сотрудников**

Новые сотрудники обладают разным образованием и опытом, и, самое главное, каждый новый сотрудник имеет собственное представление о том, что является приемлемым риском. Для менеджеров по рискам важно сотрудничать с отделом кадров или с любым другим подразделением, отвечающим за обучение, совместно проводить обучение основам управления рисками для всех новых сотрудников. Проводящие оценку должны проверить, включено ли управление рисками в программу вводного обучения персонала.

##### **Обучение высшего руководства**

Руководители высшего звена и члены Совета директоров играют важную роль в разработке программы управления рисками в организации. Имеется несколько важных направлений, которые необходимо включить в обучение руководителей по управлению рисками:

- Правильное отношение в организации к риск-менеджменту. Управление рисками должно позиционироваться как инструментарий, помогающий руководству принимать решения, а не просто предотвращение или минимизация рисков;
- Психология принятия решения в условиях неопределенности. Для управления рисками важнейшую роль играют коммуникации и взаимодействие участников процессов, потому что кроме фактов, описывающих события, необходимо принимать во внимание и субъективизм этих оценок;
- Принципы и инструменты формирования риск-ориентированных бизнес-процессов. Управление рисками должно быть неотъемлемой частью существующих бизнес-процессов и регулярной управленческой отчетности, а не обособленной ежеквартальной или годовой деятельностью

Проводящие оценку должны проверить, предоставляется ли обучение по управлению рисками высшему руководству и членам Совета директоров, и включает ли оно важные аспекты принятия решений на основе риска.

##### **Развитие навыков управления рисками**

Обучение управлению рисками должно показывать адекватную отдачу от инвестиций. Создание компетенций по обучению управлению рисками и настройка KPI для проверки улучшения качества принятия решений с учетом рисков может быть полезным способом показать окупаемость инвестиций. Каждое обучение может начинаться и заканчиваться тестами на компетентность. Проверки и тестирования также должны проводиться через месяц и шесть месяцев после обучения, чтобы проверить обученных специалистов на предмет сохранения знаний.

##### **Веб-технологии и методы электронного обучения**

Зрелая организация гарантирует, что управление рисками легко доступно для сотрудников либо с использованием внутреннего веб-портала, либо с помощью регулярно проводимых учебных сессий и рассылки тематических информационных бюллетеней.

Сотрудники, деятельность которых сопряжена с высоким уровнем неопределенностей (производство, обслуживание, финансовое прогнозирование), должны проходить регулярное обучение, направленное на развитие навыков управления рисками. Специализированные курсы обучения могут предоставляться по запросу к внешним ресурсам (консалтинговые компании, дистанционные онлайн курсы с сети интернет). Примерными темами внешнего обучения могут являться: методы оценки совместного использования рисков, бюджетирование на основе рисков, внутренний аудит на основе рисков, закупки на основе рисков и так далее.

Для снижения партнерских рисков компании, важным аспектом является доступ к информации об управлении рисками стратегических партнеров и клиентов, подрядчиков, поставщиков.

Проверяющие должны проверить, что обучение управлению рисками проводится регулярно, компетентным лицом, а учебные материалы соответствуют принципам ISO31000. Рекомендуется, чтобы обучение проходило с учетом специфики бизнес-процесса и имеющегося уровня подготовки слушателя, а новые навыки проверялись после обучения.

#### *Управление рисками подкрепляется персональной ответственностью*

Зрелые организации интегрируют деятельность по управлению рисками с должностными обязанностями. Все сотрудники должны иметь индивидуальные ключевые показатели эффективности (КПЭ или KPI), связанные с управлением рисками и их участием в общей структуре управления рисками. Проводящие оценку должны проверить, имеет ли управление рисками заметное влияние на вознаграждение сотрудников.

Например, KPI для генерального директора может включать:

- повышение уровня культуры управления рисками;
- регулярность и качество раскрытия информации о рисках акционерам;
- достижение показателей рентабельности с учетом риска.

Для финансового директора и исполнительного директора KPI может включать:

- улучшение зрелости культуры управления рисками;
- RAROC (прибыльность капитала, скорректированная на риск);
- количество критических операционных событий и т. д.

Для сотрудников KPI по управлению рисками может включать специальные показатели, отражающие своевременный и точный анализ рисков в ходе основных бизнес-процессов или принятия важных решений.

## Проверочный документ

Чтобы оценить соответствие организации принципу С, пожалуйста, запросите и просмотрите следующие документы:

<input type="checkbox"/>	Документ о корпоративной стратегии (документ с изложением стратегических целей, задач и показателей, включая план достижения таких целей)
<input type="checkbox"/>	Процедура планирования стратегии (документ, в котором описывается процесс разработки корпоративной стратегии, постановки и мониторинга стратегических целей)
<input type="checkbox"/>	Список стратегических и оперативных целей / KPI
<input type="checkbox"/>	Отчеты по управлению производительностью за последние 3 месяца / KPI
<input type="checkbox"/>	Основные операционные структуры и процедуры (в зависимости от рынка клиентов, консультант должен пересмотреть политику и структуру, охватывающие основной процесс работы)
<input type="checkbox"/>	Ключевые бэк-офисы / Основные процедуры поддержки (HR, финансы, внутренний аудит, закупки)
<input type="checkbox"/>	Примеры отчетов внутреннего аудита, охватывающего ключевые операционные или поддерживающие бизнес-процессы
<input type="checkbox"/>	Примеры внешних аудитов / аудит условий и безопасности труда или аудит проекта
<input type="checkbox"/>	Примеры проверок страховых компаний
<input type="checkbox"/>	Образец управления и описания должностных обязанностей сотрудников
<input type="checkbox"/>	Программа обучения по управлению рисками
<input type="checkbox"/>	Отчеты по управлению рисками
<input type="checkbox"/>	Оценка компетентности в области управления рисками

## Интервью

Рекомендуется проводить собеседование со следующими людьми, если это возможно:

	Начальник департамента стратегии
	Директор, ответственный за управление основным производством
	Руководители отделов, охватывающих основные операционные процессы и поддерживающих бизнес-функции (финансы, информационные технологии, правовые, закупки)
	Начальник отдела внутреннего аудита
	Начальник отдела управления рисками или подобная роль
	Руководитель отдела кадров
	Директор, ответственный за корпоративное обучение

**ОБРАЗЕЦ ВОПРОСОВ  
ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ ДЛЯ  
ПРИНЦИПА С:**

- Включено ли управление рисками в основные бизнес-процессы? Какие примеры?
- Насколько хорошо структура внедрена во всей организации на всех уровнях (например, правление, исполнительные комитеты, бизнес-единицы, активы, функции, линейки продуктов, проекты, отделы, частные лица)?
- Является ли управление рисками частью существующей системы управления (практики и процессы), а не обособленной деятельностью?
  - Используют ли другие системы менеджмента (например, система ИСО) четкую ссылку на структуру управления рисками и процесс в соответствующих местах?
  - Есть ли очевидные доказательства того, что управление рисками осуществляется в местах принятия решений?
  - Включено ли управление рисками в: а) политики компании, б) стратегическое планирование, с) процессы управления изменениями?
- Существует ли общий план организации для обеспечения этого внедрения?
- На каком уровне обучены люди в рамках организации в процессе управления рисками и доступных методах?
- Как поведение человека влияет на мышление, основанное на риске?
- Определены ли соответствующие компетенции для обеспечения соответствия, эффективности и производительности любых мер контроля (включая, но не ограничиваясь внутренним аудитом)?
- Являются ли эти роли предметом регулярных оценок эффективности / вознаграждения?
- Имеются ли процедуры отчетности и эскалации проблем, являются ли они продуктивными (решения, действия, результаты)?
- Были ли созданы учебные программы для обучения руководителей и сотрудников?
- У всех сотрудников в организации была проведена специальная базовая подготовка по управлению рисками или, например, как часть общего процесса обучения новых сотрудников?
- Сообщаются ли ключевые компоненты структуры управления рисками и любые последующие изменения должным образом?
- Когда принимаются решения, в том числе принятие предложений по проектам и капитальным затратам, как обеспечивается достоверность информации, на которой основано решение?
- Документирована ли информация о рисках из различных источников должным образом?

- Определяла ли организация критерии риска для оценки уровней риска?
- При определении критериев оценки уровня риска учитывались ли следующие факторы:
  - Характер и типы причин и последствий, которые происходят, и как они будут измеряться;
  - Как будет определена вероятность;
  - Какие временные диапазоны вероятности и / или последствий;
  - Мнения заинтересованных сторон;
  - Уровень, на котором риск становится приемлемым или допустимым;
  - Следует ли учитывать комбинации или несколько рисков, и если да, то каким образом и какие комбинации следует учитывать;
- Участвуют ли люди с соответствующими навыками и знаниями в выявлении рисков?
- Применяют ли организации инструменты и методы идентификации рисков, которые соответствуют целям, возможностям и рискам бизнес-процессов?
- Используется ли соответствующая и актуальная информация для определения рисков?
- Оцениваются ли последствия с различными горизонтами планирования (краткосрочно, долгосрочно)?
- Являются ли последствия каждого риска проанализированы с точки зрения воздействия на несколько целей?
- Какова эффективность существующих контрольных мероприятий?
- Рассматривается ли взаимозависимость различных рисков и их источников?
- Рассматриваются и учитываются ли следующие факторы:
  - Расхождение мнения среди экспертов;
  - Неопределенность, доступность, качество, количество, актуальность информации;
  - Ограничения моделирования;
- Руководством планируются и отслеживаются мероприятия по управлению рисками?
- Учитывается ли создание следующих записей:
  - Потребность организации в непрерывном обучении;
  - Преимущества повторного использования информации для управленческих целей;
  - Расходы и трудозатраты, связанные с созданием и ведением документации;
  - Правовые, нормативные и оперативные потребности в документах;
  - Способ доступа, легкость извлечения и хранения
  - Период хранения
  - Чувствительность информации.

Обратите внимание на следующее:

	Во время интервьюирования спросите сотрудников о том, как они интегрируют методы управления рисками в их повседневную деятельность
	Во время интервьюирования спросите сотрудников о том, какую поддержку они получают от группы управления рисками, чтобы помочь им выполнять свои обязанности с учетом рисков
	Во время интервьюирования спросите сотрудников о том, прошли ли они какие-либо тренинги по управлению рисками внутри или вне компании
	Посмотрите, отображаются ли наглядная информация по управлению рисками, на доске объявлений сотрудников или в переговорных комнатах персонала

## Оценка

Выберите уровень зрелости, который наилучшим образом описывает текущее состояние управления рисками внутри организации.

	<b>Ограниченный или не интегрированный</b>	<b>Частично интегрированный</b>	<b>Полностью интегрированный</b>
C1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не разработано никакого плана для интеграции управления рисками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведена некоторая форма планирования, однако она не была формализована или план не может быть осуществимым, измеримым и конкретным.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация имеет соответствующий план по управлению рисками во всех мероприятиях всей организации, включая принятие решений.</li> <li>План(ы) является действенным, реалистичным, измеримым, включает в себя обязанности и сроки.</li> </ul>
C2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценки рисков при принятии решений осуществляются неформально или постфактум.</li> <li>Информация о рисках, связанных с принятием решений, подавляется или обсуждается неохотно.</li> <li>Бизнес-единицы редко выступают в роли клиентов по оценке рисков в процессе принятия решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка рисков проводится для некоторых из наиболее важных стратегических решений, однако это делается специально и часто не документируется.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Существенные решения принимаются руководством только после анализа рисков, связанных с этими решениями.</li> <li>В ситуациях высокой неопределенности эксперты по управлению рисками, заинтересованные стороны и владельцы рисков участвуют в процессе принятия решений.</li> <li>Решения, на которые могут повлиять риски, доводятся до сведения заинтересованных</li> </ul>

	Ограниченный или не интегрированный	Частично интегрированный	Полностью интегрированный
			сторон, связанных с этими решениями.
С3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка рисков в первую очередь инициируется менеджерами по рискам.</li> <li>Риски, которые влияют на стратегические цели, анализируются постфактум после утверждения стратегии или ее проведения неофициально.</li> <li>Риски идентифицируются, анализируются и управляются только для тех категорий рисков, которые регулируются законом или требуются для соблюдения формальных норм.</li> <li>Управление рисками не связано с управлением производительностью.</li> <li>Управление рисками применяется неформально или вообще не является частью основных бизнес-процессов.</li> <li>Дочерние компании и основные поставщики находятся вне сферы действия программы управления рисками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Существует автономный, но регулярный процесс оценки рисков, который также охватывает стратегические, операционные и финансовые риски.</li> <li>Деятельность по оценке рисков проводится ежегодно, каждые шесть месяцев или ежеквартально.</li> <li>Ежегодная или ежеквартальная оценка риска проводится в ключевых дочерних компаниях, а результаты представляются в головной офис.</li> <li>Основные поставщики осуществляют деятельность по управлению рисками, однако их методологии не согласуются с компанией.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление рисками полностью интегрировано в процессы планирования, бюджетирования, мотивации и управления производительностью.</li> <li>Ключевые показатели эффективности и стратегические цели устанавливаются на основе анализа рисков.</li> <li>Управление рисками полностью интегрировано в основные операционные процессы, риски анализируются на постоянной основе в рамках операционной деятельности.</li> <li>Ключевые поддерживающие процессы организованы таким образом, что риски и их анализ учитываются.</li> <li>Принятие решений на основе рисков последовательно применяется во всех дочерних компаниях, ключевых поставщиках и каналах поставок</li> </ul>
С4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Компетенции управления рисками разрабатываются в рамках одной или нескольких бизнес-единиц, которые не связаны с основной операционной деятельностью (безопасность, охрана и т. д.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ответственность за управление рисками периодически передается руководством.</li> <li>Основные сотрудники, ответственные за управление значительными рисками в организации (основные владельцы рисков), обучаются и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Компетенции по управлению рисками развиваются во всех ключевых отделах.</li> <li>Компетенции по управлению рисками являются важным атрибутом при подаче заявки на работу в организации.</li> <li>Компетенции по управлению рисками</li> </ul>

	<b>Ограниченный или не интегрированный</b>	<b>Частично интегрированный</b>	<b>Полностью интегрированный</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компетенции управления рисками сосредоточены во внешних консультантах, а не в организации.</li> </ul>	<p>осваивают основные навыки управления рисками, знают о соответствующих стандартах / руководящих принципах управления рисками и методах их применения в управленческой деятельности.</p>	<p>интегрированы в программу обучения и развития для сотрудников, регулярно проводятся тренинги по управлению рисками для разных уровней управления.</p>

## D. Оценка

### Описание

Для оценки эффективности структуры управления рисками организация должна:

- периодически оценивать эффективность структуры управления рисками в соответствии с ее целями, планами реализации, показателями и предполагаемой стратегией поведения;
- определять, по-прежнему ли она способствует достижению целей организации

*Параграф из ИСО 31000:2018 стандарт управления рисками*

### Критерии оценки

Рассмотрение риска позволяет обосновать и оценить необходимость выполнения мероприятий по управлению, включая изменения и корректировки организационной структуры, выделение бюджета на реализацию мероприятий, анализ и оценку целей, стратегии, процессов и средств контроля. Управление рисками может помочь определить необходимость изменений и адаптационных действий всей организации.

Эффективность управления рисками должна периодически оцениваться с учетом текущих (согласованных) целей, планов реализации, показателей и предполагаемой стратегии поведения организации. Данная работа по оценке эффективности может быть выполнена силами специалистов внутреннего аудита или извне, членом комитета по аудиту и рискам, внешним [сертифицированным ведущим аудитором](#) АНО ДПО «ИСАР» или внешним аудитором. Считается хорошей практикой проводить регулярные аудиты эффективности структуры управления рисками независимо от функции управления рисками.

Типичный набор действий при аудите должен включать, но не ограничиваться следующим:

- Оценка интеграции управления рисками в основные процессы и процесс принятия решений.
- Оценка состояния культуры управления рисками в организации.
- Согласование структуры управления рисками с принципами ISO31000.
- Оценка компетенций и производительности специалистов, задействованных в процессе управления рисками.

Аудиторы должны обсудить и оценить со специалистами, задействованными в процессе управления рисками и внутреннего аудита, когда и как проводились оценки эффективности структуры управления рисками, и остается ли она подходящей для поддержки целей организации.

Аудиторы должны также оценить качество методов оценки риска, используемых командой управления рисками, используя методiku «бэк-тестирования» или другие методы и убедиться, что для оценки и принятия значимых для компании решений на регулярной основе проводится «двойная проверка».

### Проверочный документ

Чтобы оценить соответствие принципа D, запросите и просмотрите следующие документы:

<input type="checkbox"/>	Стратегия управления рисками, задачи, цели
<input type="checkbox"/>	Планы действий, направленные на совершенствование корпоративного управления рисками
<input type="checkbox"/>	Отчеты внутреннего аудита по управлению рискам

<input type="checkbox"/>	Внешние аудиторские или консалтинговые отчеты по управлению рисками
--------------------------	---

## Интервью

Рекомендуется проводить собеседования со следующими людьми, если это возможно:

	Начальник управления рисками или подобная роль
	Начальник отдела внутреннего аудита
	Член управления / Совета директоров

### ОБРАЗЕЦ ВОПРОСОВ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ:

- Регулярно ли рассматривается структура управления рисками комитетом по аудиту и рискам и / или советом директоров в критических этапах в области корпоративного развития или при изменении во внешнем контексте?
- Проверяются ли структура управления рисками и план управления рисками для удостоверения, что они по-прежнему актуальны, учитывая текущий внешний и внутренний контекст организации?
- Изменена или обновлена ли структура управления рисками в результате мониторинга и обзора всех процессов управления рисками?
- Проанализирована ли эффективность структуры управления рисками и внесены ли соответствующие изменения или модификации?
  - Определены ли области, требующие улучшения?
  - Существуют ли меры по их устранению?
  - Существуют ли планы с учетом подотчетности?
- Выполнены ли действия?

## Прохождение

При аудите обратите внимание на следующее:

	Оцените /проверьте, цели управления рисками, целевые показатели организации, ключевые показатели эффективности сформулированы и контролируются структурным подразделением, отвечающим за управлением рисками или находятся в ведении владельца риска.
---	---

## Оценка

Выберите уровень интеграции, который наилучшим образом описывает текущее состояние управления рисками внутри организации.

	<b>Ограниченный или не интегрированный</b>	<b>Частично интегрированный</b>	<b>Полностью интегрированный</b>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация не анализирует свои собственные подходы к управлению рисками или не проводит оценку эффективности внутреннего или внешнего управления рисками для проверки соответствия принципам ISO31000</li> <li>• Оценка качества и своевременности оценки риска («бэк-тестирование») не выполняется</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация анализирует свои собственные подходы к управлению рисками на ежегодной основе и проводит оценку эффективности внутреннего или внешнего управления рисками и проверяет соответствие принципам ISO31000</li> <li>• Оценка качества и своевременности оценки риска («бэк-тестирование») проводится в рамках ежегодной оценки эффективности управления рисками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация оценивает эффективность и регулярно изменяет подходы к управлению рисками</li> <li>• Внутренняя или внешняя оценка эффективности управления рисками осуществляется на регулярной основе и охватывает все связанные с управлением рисками действия, включая шаги, предпринятые для улучшения общей культуры управления рисками</li> <li>• Оценка качества оценки риска («бэк-тестирование») проводится для всех существенных решений на регулярной основе</li> </ul>

## Е. Улучшение

### Описание

Е1. Организации следует обеспечивать постоянный мониторинг и адаптацию структуры управления рисками для реагирования на внешние и внутренние изменения. Действуя таким образом, организация может повысить свою ценность.

Е2. Организации следует постоянно улучшать соответствие, адекватность и эффективность структуры управления рисками и совершенствовать способы интегрирования инструментов управления рисками в свою деятельность.

*Параграф из ИСО 31000:2018 стандарт управления рисками*

### Критерии оценки

По мере выявления соответствующих пробелов или возможностей улучшения, организация должна разработать планы и задачи и назначить их тем, кто отвечает за их реализацию. После внедрения эти улучшения должны способствовать совершенствованию управления рисками.

#### Е1. Управление рисками адаптируется

Управление рисками постоянно понимает и реагирует на изменения. По мере того, как происходят внутренние и внешние события, происходят изменения контекста и знаний. Выполняется мониторинг и анализ решений на основе рисков, в результате некоторых изменений возникают новые риски, а другие исчезают.

Неопределенности и изменения, которые изменяют цели организации, активы, процессы или (внутренние и внешние) потребности заинтересованных сторон, интегрируются в процессы управления изменениями организации, где бы ни происходили эти процессы. По мере изменения бизнеса, уровня, волатильности или частоты изменения риска или появления новых источников, исчезновения старых источников, структура риска и процессы должны быть соответствующим образом изменены.

#### Е2. Управление рисками постоянно совершенствуется

Зрелые организации постоянно улучшают соответствие, компетентность и эффективность структуры управления рисками. По мере выявления пробелов или улучшений, организация должна разработать планы и задачи и назначить их соответствующему персоналу для реализации. После внедрения эти улучшения должны способствовать достижению [зрелости управления рисками](#).

Аудиторы должны проверить, имеет ли организация цели и задачи управления рисками, которые были установлены высшим руководством или советом директоров, планы улучшения управления рисками или дорожные карты. Эти планы должны постоянно контролироваться и обновляться.

### Проверочный документ

Чтобы оценить соответствие принципам Е, пожалуйста, запросите и просмотрите следующие документы:

<input type="checkbox"/>	Примеры ключевых индикаторов риска (KRI) или другие инструменты, предназначенные для выявления возникающих рисков
<input type="checkbox"/>	Примеры выявления возникающих рисков
<input type="checkbox"/>	Информация об анонимной, независимо управляемой горячей линии



Изменения процедуры управления

## Интервью

Рекомендуется проводить собеседование со следующими людьми, если это возможно:



Начальник управления рисками или подобная роль

### ОБРАЗЕЦ ВОПРОСОВ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ:

- Были ли установлены индикаторы эффективности управления рисками (KRI)?
- Является ли соответствие между показателями эффективности организации (KPI) и KPI (KRI) явными?
- Как управление рисками подвержено изменениям?
- Наблюдается ли мониторинг и обзор организации?
  - Обеспечение эффективности и продуктивности контроля как при проектировании, так и в эксплуатации
  - Остаточный риск, связанный с управлением рисками
  - Получение дополнительной информации для улучшения оценки риска
  - Анализ и изучение «выученных уроков» (в том числе и неудач), изменений, тенденций успехов
  - Обнаружение изменений во внутреннем и внешнем контексте, включая изменения критериев риска и самого риска, которые могут потребовать пересмотра процедур и приоритетов рисков
  - Определение возникающих рисков
- Снижение производительности за счет введения новых мер по управлению риском

## Прохождение

При просмотре обратите внимание на следующее:



Спросите людей во время аудита о том, знают ли они о процедурах постоянного выявления рисков и мониторинга возникающих рисков.

## Оценка

Выберите уровень интеграции, который наилучшим образом описывает текущее состояние управления рисками внутри организации.

	Ограниченный или не интегрированный	Частично интегрированный	Полностью интегрирован
E1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление рисками не связано с изменениями в процессах управления (если они существуют)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Департамент управления рисками участвует в изменениях процессов управления; однако это не формализовано</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Департамент управления рисками официально участвует в изменениях процессов управления</li> </ul>
E2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Департамент управления рисками не участвует в мониторинге изменений во внутренней или внешней среде и не может быстро реагировать на изменения</li> <li>За последние 2-3 года было ограничено или не улучшено управление рисками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Департамент управления рисками быстро реагирует на новые возникающие тенденции или риски, выявленные другими бизнес-отделами, однако есть временная задержка до того, как подразделение по управлению рисками будет уведомлено об изменениях в бизнес среде</li> <li>В прошлом году было ограничено совершенствование структуры управления рисками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление рисками гибкое и адаптировано под потребности в изменениях управления рисками из-за изменений в бизнес-среде</li> <li>Частота мониторинга и отчетности эффективна при своевременном обнаружении значительных изменений в бизнес среде</li> <li>Значительные улучшения в области управления рисками были сделаны в этом году</li> </ul>

## Дальнейшее чтение

### **1. Одураченные случайностью, [Нассим Николас Талеб](#)**

Каждый хочет добиться успеха в жизни. Однако, что делает некоторых из нас более успешными? Во многом фактор успешности действительно зависит от навыков и стратегии, но что если речь идет о чем-то более непредсказуемом? Эта книга — сенсация, которая изменит ваше представление о бизнесе и мире. Автор полагает, что все дело в удаче, а если точнее, то в том, как мы воспринимаем удачу в контексте нашего личного и профессионального опыта. Нигде это не проявляется так очевидно, как в торговле. Мы можем услышать, что у предпринимателя есть видение, или что трейдер талантлив, однако слишком часто их результаты зависят от случайности, а не от мастерства. Только потому, что мы действительно не понимаем вероятности, мы продолжаем верить в то, что события неслучайны. Мы находим причины там, где их нет. Этот непочтительный к стереотипам бестселлер разрушил иллюзии людей во всем мире, научив их распознавать случайности. Теперь он может сделать то же самое для вас.

### **2. Думай медленно... Решай быстро, [Даниэль Канеман](#)**

Даниэль Канеман, лауреат Нобелевской премии по экономическим наукам, является одним из самых важных мыслителей мира. Нобелевскую премию автор получил за свою основополагающую работу в области психологии, бросающую вызов рациональной модели суждения и принятия решений. Его идеи оказали глубокое влияние на многие области, включая бизнес, медицину и политику, однако до сих пор он никогда не объединял свои многолетние исследования в одной книге.

В книге «Думай медленно... Решай быстро» Канеман знакомит нас с новаторским исследованием человеческого разума. В нем он объясняет две системы, которые определяют наше мышление и позволяют делать выбор. Одна система — быстрая, интуитивно понятная и эмоциональная; другая — медленная, более обдуманная и логичная. Канеман раскрывает экстраординарные способности, а также недостатки и предубеждения быстрого мышления. Автор раскрывает повсеместное влияние интуитивных впечатлений на наши мысли и поведение. Важность правильного определения рисков, восприятие других на основе когнитивных предубеждений, опасность предсказаний, способность правильного развития навыков, плюсы и минусы страха и оптимизма, разница между нашим опытом и памятью об одних и тех же событиях, реальные составляющие счастья — каждый из этих пунктов может быть понят только при знании того, как работают вместе две системы, формируя наши суждения и решения.

### **3. Decision Quality. Value Creation from Better Business Decisions (только на английском)**

[Jennifer Meyer](#), [Carl Spetzler](#), [Hannah Winter](#)

Повышайте ценность каждого решения, используя простую, но мощную методологию. Немногие вещи так же ценны в бизнесе и в жизни, как способность принимать правильные решения. Можете ли вы представить себе, насколько более плодотворными были бы ваша жизнь и ваш бизнес, если бы каждое принятое вами решение было наилучшим? Эта книга позволит вам сделать лучший выбор и получить даже больший результат, чем вы ожидаете получить от каждого принятого решения.

### **4. Foundations of Decision Analysis (только на английском), [Ali E. Abbas](#), [Ronald A. Howard](#)**

Foundations of Decision Analysis — это во многом новаторское издание, которое исследует искусство принятия решений, как в обычной жизни, так и в профессиональной среде. В работе рассматриваются такие темы, как работа с неопределенностью, а также понимание различия между решением и его результатом.

### **5. Понимать риски. Как выбирать правильный курс, [Герд Гигеренцер](#)**

Увлекательное практическое руководство по принятию лучших решений, связанных с нашими финансами, здоровьем и личной жизнью от Герда Гигеренцера, автора книги «Reckoning with the Risk».

Принятие риска — это основа для таких качеств как инновационность, оптимизм и мужественность, то есть для качеств, помогающим противостоять неопределенности в жизни. Однако для принятия многих важных решений нам часто предоставляют статистику и вероятности, которые мы на самом деле не понимаем, и мы неизбежно полагаемся на экспертов в соответствующих областях — политиков, финансовых консультантов, врачей. Именно они анализируют и выбирают за нас. Но что, если они не совсем понимают, как получена эта информация?

#### **6. The Failure of Risk Management. Why It's Broken and How to Fix It (только на английском)** [Douglas Hubbard W.](#)

Тщательно изучая неудачи управления рисками можно с уверенностью сделать вывод, что некоторые из самых популярных методов «управления рисками» не лучше, чем банальная астрология! Используя примеры из кредитного кризиса 2008 года, стихийных бедствий, аутсорсинга в Китае, технических катастроф и т.д., автор обнаруживает критические недостатки в методах управления рисками. Более того, он показывает, как все эти проблемы можно исправить.

#### **7. The Flaw of Averages. Why We Underestimate Risk in the Face of Uncertainty (только на английском),** [Harry Markowitz M.](#), Jeff Danziger, Sam L. Savage

Эта книга обязательна к прочтению для тех, кто принимает деловые решения или имеет существенное финансовое влияние. Как показывает недавний крах на Уолл-стрит, мы часто плохо подготовлены к тому, чтобы справляться с неопределенностью и риском. Тем не менее, каждый день мы основываем наши личные и бизнес-планы на неопределенности. Это могут быть продажи в следующем месяце, расходы в следующем году или цена акций завтрашнего дня. В «The Flaw of Averages» Сам Савадж, известный своим творческим изложением сложных вещей, описывает типичные ошибки, которые можно избежать при оценке риска в условиях неопределенности.

#### **8. World-Class Risk Management (только на английском),** [Norman Marks](#)

Что подразумевает управление рисками на мировом уровне? Почему так много руководителей и членов совета директоров испытывают трудности с пониманием того, как управление рисками предприятия может вносить положительный вклад в развитие организации?

#### **9. Risk Analysis: A Quantitative Guide (только на английском),** [David Vose](#)

Риск и неопределенность являются ключевыми характеристиками большинства проблем бизнеса и государственного управления. Для принятия рациональных решений эти характеристики должны быть обязательно поняты. Эта книга посвящена количественной оценке рисков, моделированию выявленных рисков и способам принятия решений на основе этих моделей.

#### **10. Business Risk and Simulation Modelling in Practice: Using Excel, VBA and @RISK (только на английском),** [Michael Rees](#)

Данная книга – это полное руководство по принципам и практике количественного определения рисков для бизнес-приложений.

Качественная и количественная оценки рисков обеспечивают неотъемлемую часть надежного процесса принятия решений; чтобы быть эффективными, многим специалистам необходимо твердое понимание как фундаментальных теоретических концепций, так и реально работающих инструментов в торговле. Business Risk and Simulation Modelling in Practice — это всеобъемлющее, всестороннее и практическое руководство, которое призвано помочь риск-менеджерам, аналитикам и руководству понять, внедрить и использовать количественную оценку рисков и моделирование неопределенностей в своих собственных процессах.

#### **11. Project Risk Quantification (только на английском),** John K. Hollmann

Количественная оценка рисков проекта представляет наиболее практичный, реалистичный и комплексный подход к стоимости проекта и графику количественной оценки рисков, который используется в наше время. Он предлагает проверенные, эмпирически обоснованные методы и инструменты, применимые к проектам всех типов и на всех этапах принятия решений. Книга написана как для руководителя, так и для специалиста по анализу рисков. Это обеспечит надежную точность и определение непредвиденных обстоятельств для вашей организации в реализации проекта.

**12. Billion-Dollar Lessons (только на английском), [Paul B. Carroll](#)**

В 1960-х годах генеральный директор IBM Том Уотсон вызвал в свой кабинет руководителя после того, как его предприятие потеряло 10 миллионов долларов. Мужчина предположил, что его увольняют. Уотсон сказал ему: «Уволен? Черт, я потратил 10 миллионов долларов на обучение тебя. Я просто хочу быть уверен, что ты усвоил правильные уроки».

**БОНУС: Как создать ценность от риск-менеджмента 2.0, [Алексей Сидоренко](#), [Елена Демиденко](#)**

Суть управления рисками вовсе не в создании «системы управления рисками», она прежде всего заключается в создании внутри организации такой культуры, которая бы способствовала проведению анализа рисков при принятии любых управленческих, инвестиционных или проектных решений. В данном бесплатном руководстве авторы, **Алексей Сидоренко и Елена Демиденко**, описали некоторые практические шаги, которые менеджеры по управлению рисками могут предпринять, чтобы начать внедрение управления рисками. Руководство было полностью обновлено авторами в 2018г. и содержит **пятнадцать конкретных и практических рекомендаций**, которые менеджеры по управлению рисками найдут полезными при внедрении управления рисками в ключевые процессы организации.



# 45 СЕМИНАРОВ ON-DEMAND

38 СПИКЕРОВ

3500+ УЧАСТНИКОВ

45 ОНЛАЙН МАСТЕР-КЛАССОВ

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, АНАЛИЗ РИСКОВ,  
КИБЕР РИСКИ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

[RUSSIA.RISKWARENESSWEEK.COM](http://RUSSIA.RISKWARENESSWEEK.COM)  
#RAW2020



## Заявление о отказе от ответственности

При рассмотрении наших услуг, пожалуйста, имейте в виду, что наши услуги часто ограничиваются оказанием помощи и консультированием наших клиентов. АНО ДПО «ИСАР» не будет выполнять какие-либо функции управления, принимать управленческие решения или выполнять обязательства как сотрудник клиента.

Оценки, полученные при использовании этого инструмента, основаны исключительно на диагностических вопросах и ответах, полученных от респондентов-клиентов. Следовательно, у них есть много субъективности. Используйте эти оценки только в качестве индикаторов, чтобы указать на возможные области улучшения программ управления рисками клиента. Из-за субъективного характера всего упражнения эти оценки отнюдь не являются точными показателями уровня зрелости клиента, и они не квалифицируют или не подтверждают существующие практики управления рисками клиента.