



**Business Studio**  
проектирование организаций



## «Управление рисками в ПО Business Studio»

Вебинар из серии «Внедряем Business Studio»

21 ноября 2025г.

Лозовицкие Игорь и Алексей



# Что такое управление рисками

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



- выявления потенциальных событий, которые могут повлиять на деятельность организации
  
- поддержания степени их воздействия в приемлемых (установленных) для организации границах  
(ERM COSO, 2017)

Управление рисками – это неотъемлемый элемент деятельности руководителей всех уровней

# «Риск», «Цель (задача)»

	<b>РИСК</b>	– это потенциально возможное событие, оказывающее негативное влияние на способность достижения целей, задач деятельности
	<b>ЦЕЛЬ (ЗАДАЧА)</b>	– это результат, который должен быть достигнут при выполнении бизнес-процесса или функции

## Риск характеризуется:



Вероятность риска	Существенность последствий
- мера (степень) ожидания наступления события, оказывающего негативное влияние на способность достижения целей	- величина возможного ущерба (потерь), который может понести Общество в результате рискового события

# Процесс управления рисками

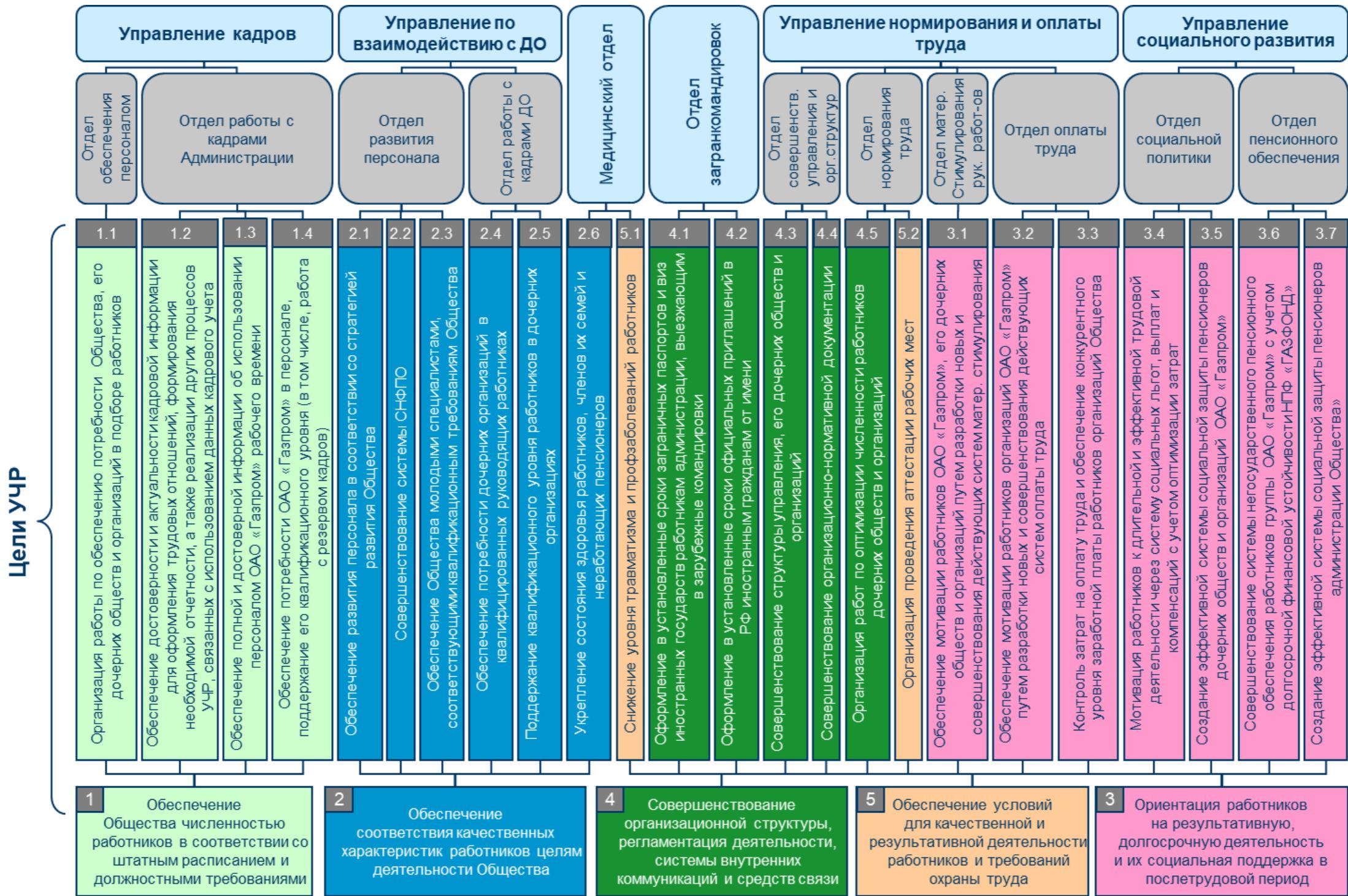


# «Причина риска», «Последствие риска»

	<b>Причина риска</b>	– явление или действие, которое может вызвать наступление (реализацию) риска
	<b>Последствие риска</b>	– событие, действие или состояние, которое может возникнуть в результате реализации риска



# Цели процесса «Управление человеческими ресурсами» (пример)



# Выявление рисков: пример описания риска



# Примеры формулировки рисковых событий

## **В процессном управлении:**

- досрочное расторжение договора по инициативе заказчика
- заключен невыгодный договор с партнером
- внеплановый простой оборудования
- повреждение техники при производстве работ
- остановка производственного процесса
- финансовые потери (из-за увеличения инфляции или из-за изменения курса иностранных валют)
- несоответствие данных в отчетности
- дефицит квалифицированных кадров
- нарушение партнером договорных обязательств
- низкое качество услуг, оказываемых контрагентом

## **В проектном управлении:**

- несоблюдение сроков исполнения этапов проекта
- несоблюдение стандартов качества исполнения работ
- перерасход бюджета проекта
- ошибки в оценке рентабельности проекта

# Пример формулировки риска (1)

Процесс: Подбор персонала

Задача: Обеспечение своевременного подбора персонала в соответствии с требованиями, предъявляемыми к должностям

1. Неукомплектованность Общества работниками в соответствии со штатным расписанием и должностными требованиями

Это не риск, это противоположность цели

2. Превышение сроков выполнения работ вследствие нехватки работников

Это не риск, а возможное последствие рискового события

3. Снижение на рынке труда численности специалистов требуемой квалификации

Это риск, которым можно управлять

## Пример формулировки риска (2)

Процесс: Развитие персонала

Задача: Обеспечение развития персонала в соответствии с развитием  
Общества

1. Невозможность обеспечения развития  
персонала в соответствии с требованиями  
Общества

Это не риск, это  
противоположность цели

2. Снижение уровня квалификации  
работников

Это не риск, а возможное  
последствие рискового  
события

3. Снижение качества курса обучения

Это риск, которым  
можно управлять

# Методы идентификации рисков

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

## Чтобы выявить возможные риски

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

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

	<b>ФАКТОР РИСКА</b>	– это источник рискового события, являющийся основанием для классификации рисков по причинам возникновения
	<b>ТРИГГЕР РИСКА</b>	– индикатор того, что рисковое событие произошло или вот-вот произойдет

### Факторы риска:



**Внутренняя среда Общества**

**Внешняя среда Общества**



# Факторы рисков (пример)

## Факторы риска

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



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

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



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

# Внутренние факторы риска (1)

## Квалификация работников

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

## Морально-этические качества персонала

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

## Численность работников

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

## Корпоративная культура

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

## Организация процессов

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

## Внутренние факторы риска (2)

Система мотивации	<input type="checkbox"/> Фактор, объединяющий причины, связанные с особенностями корпоративной системы материального и морального стимулирования
Система обучения и развития	<input type="checkbox"/> Фактор, объединяющий причины, связанные с особенностями корпоративной системы обучения и ошибками, возникающими в ходе её функционирования
Система подбора	<input type="checkbox"/> Фактор, объединяющий причины, связанные с особенностями корпоративной системы подбора кадров
Трудовая мотивация	<input type="checkbox"/> Фактор, объединяющий причины, связанные с недостаточной заинтересованностью работников в успешном решении поставленной задачи
Финансы	<input type="checkbox"/> Фактор, объединяющий причины, связанные с финансовым обеспечением различных направлений деятельности компании
ПБ и от	<input type="checkbox"/> Фактор, объединяющий причины, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда

# Внешние факторы риска

## Кредитные

□ Фактор, объединяющий причины, связанные с невыполнением обязательств со стороны контрагентов

## Природные и техногенные

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

## Рынок товаров и услуг

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

## Рынок труда

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

## Экономика

□ Фактор, объединяющий причины, связанные с экономической ситуацией в регионе присутствия

# Оценка риска

## Оценка риска



### Качественная

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

### Количественная

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



## Пример качественной оценки риска

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

# Анализ и оценка рисков: оценка вероятности реализации

Баллы	Вероятность реализации риска		Описание события
	Качественная шкала	Количественная шкала	
5	Крайне высокая	>75%	Событие почти точно произойдет
4	Высокая	51-75%	Событие скорее произойдет, чем не произойдет
3	Средняя	26-50%	Умеренная вероятность наступления события
2	Низкая	5-25%	Событие скорее не произойдет, чем произойдет
1	Крайне низкая	<5%	Событие почти точно не произойдет

# Анализ и оценка рисков: оценка степени влияния

Баллы	Степень влияния риска		Описание события
	Качественная шкала	Количественная шкала	
5	Крайне высокая	Свыше XXX млн. рублей	Существенное влияние на достижение целей Общества; санкции, ведущие к остановке отдельных процессов и иное
4	Высокая	От XXX до XXX млн. рублей	Существенное влияние на достижение целей отдельного направления; санкции, ведущие к временной приостановке отдельных процессов и иное
3	Средняя	От XXX до XXX млн. рублей	Существенное влияние на достижение целей отдельного Подразделения; санкции, влияющие на деятельность, но не ведущие к приостановке и иное
2	Низкая	От XXX до XXX млн. рублей	Незначительное влияние на достижение целей; дополнительные затраты в рамках бюджета, которые могут быть восполнены в рамках перераспределения расходов
1	Крайне низкая	Менее XX млн. рублей	Несущественное влияние на достижение целей; несущественные дополнительные затраты, не требующие корректировки, перераспределения бюджета

# Для чего проводится оценка рисков



Определение степени значимости возможных проблем при достижении поставленных целей

Приоритизация задач при распределении ресурсов

Оценка необходимого размера резерва для покрытия рисков

Оценка эффективности применяемых и целесообразности применения дополнительных мероприятий по управлению рисками

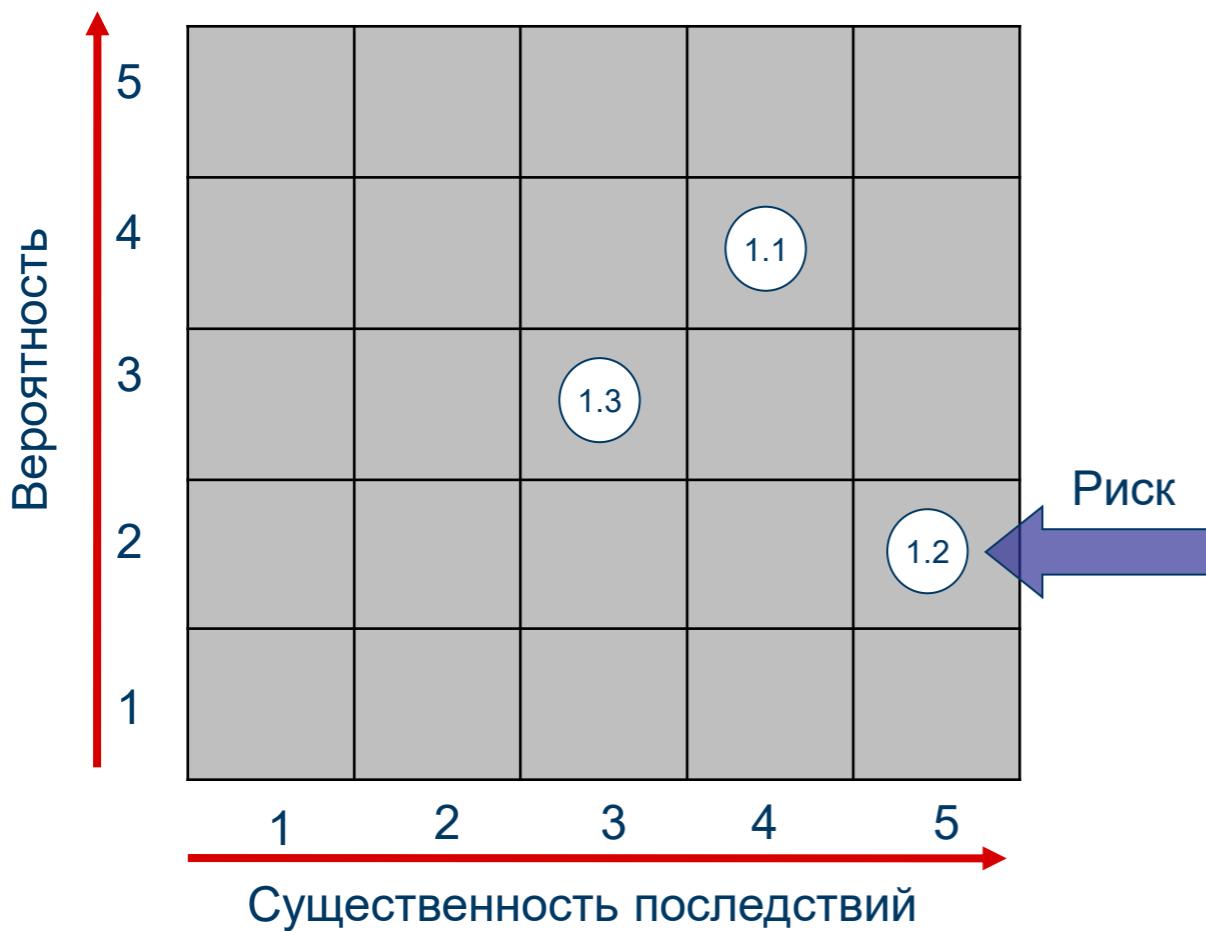
Оценка соответствия уровня риска установленному уровню толерантности к риску

# «Карта рисков»



## КАРТА РИСКОВ

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



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

# «Риск-аппетит»



## РИСК-АППЕТИТ

### Агрессивная стратегия:

- Захват доли рынка
- Масштабные инвестиции
- Слияния и поглощения

### Умеренная (смешанная) стратегия:

- Увеличение доли рынка
- Операционное преимущество
- Социальная ответственность

### Консервативная стратегия:

- Операционное преимущество
- Конкуренция по качеству продукта
- Социальная ответственность

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



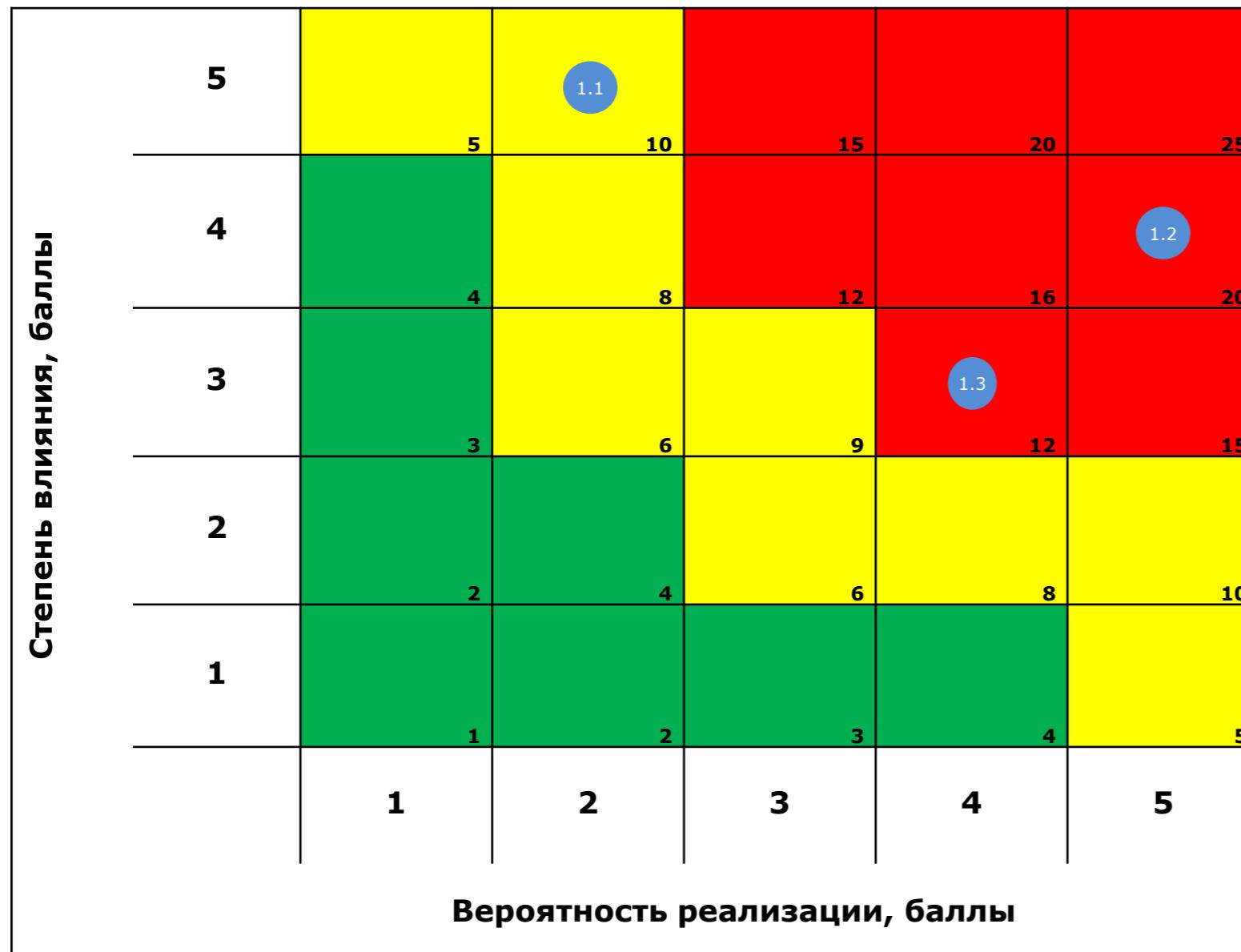
- Концентрация усилий на достижение цели
- Управление, как правило, катастрофическими рисками

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

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

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

# Анализ и оценка рисков: расчет балльной оценки



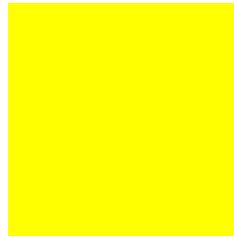
Уровень риска	Итоговая балльная оценка
Высокий	12 - 25
Средний	5 - 10
Незначительный (низкий)	1 - 4

**Карта рисков** – инструмент отображения совокупности выявленных рисков и уровня их влияния на цели

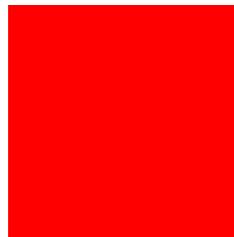
# Обозначения на карте рисков



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



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



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



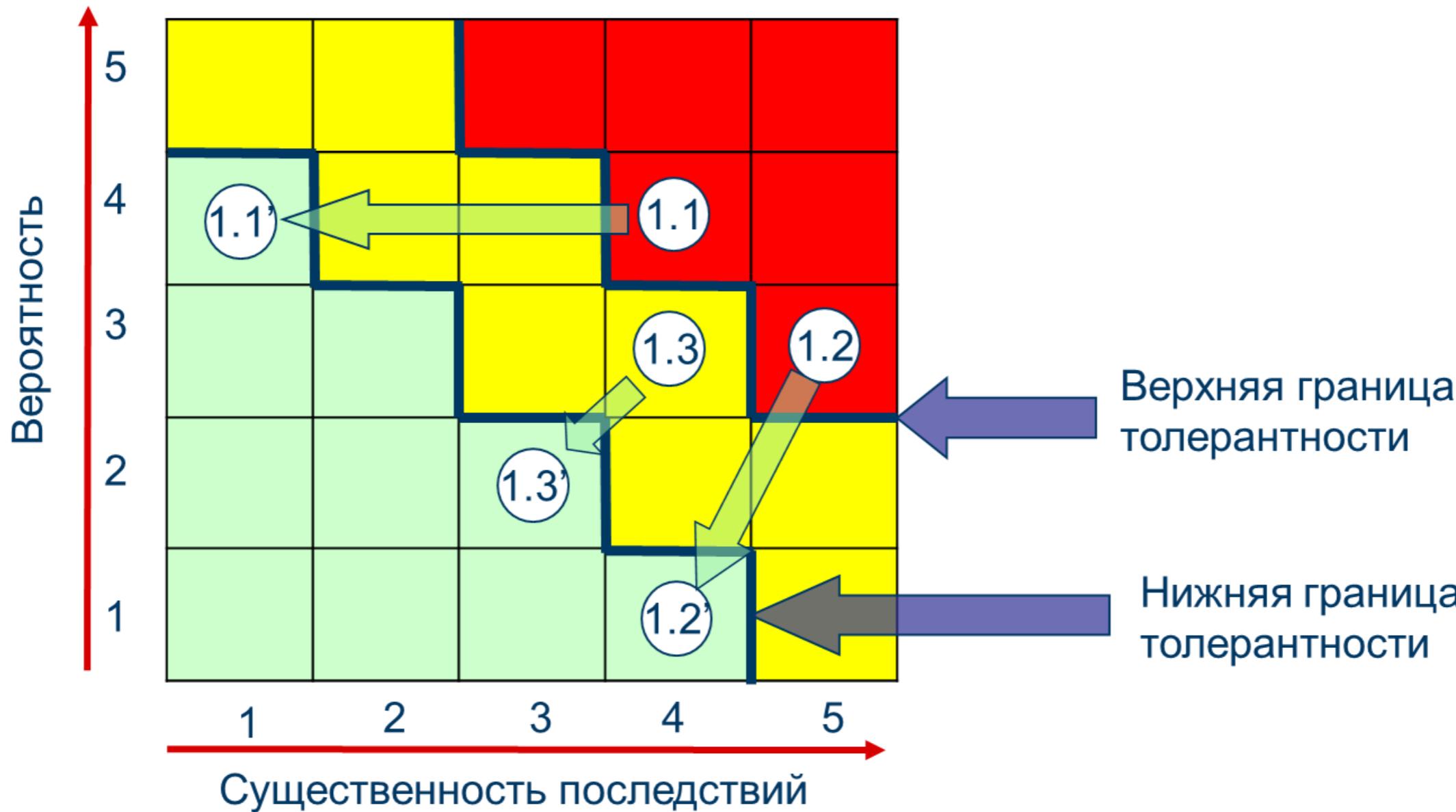
В Реестре рисков каждый риск имеет свой код. В Карте рисков код риска отмечен в кружочке. Риск расположен в сегменте, соответствующем оценке его вероятности и последствий

# «Толерантность к риску»



## ТОЛЕРАНТНОСТЬ К РИСКУ

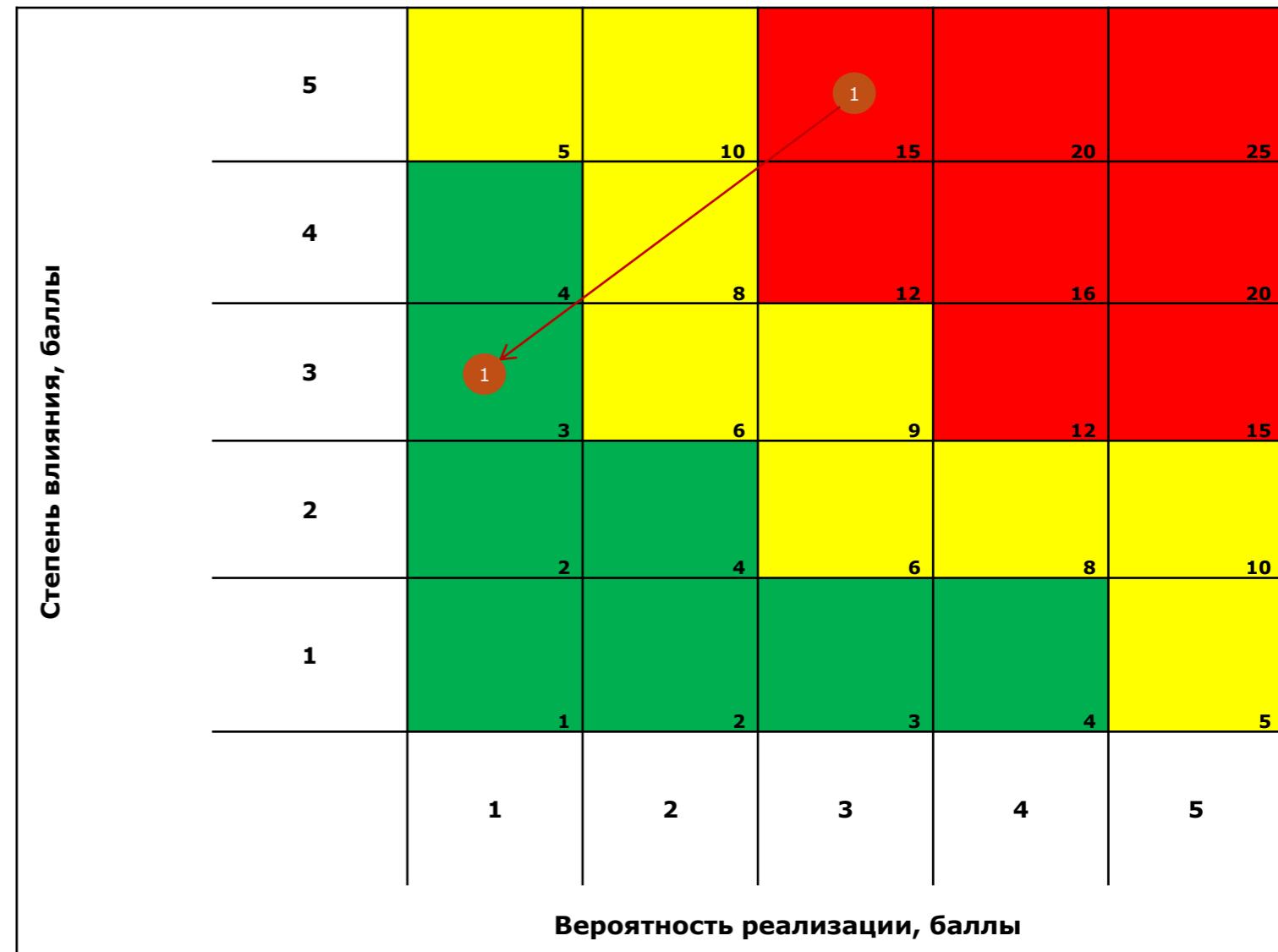
– это приемлемый для Общества уровень отклонения в отношении достижения конкретных целей



# Примеры мероприятий: минимизация риска схода подвижного состава

## Мероприятия:

- инвестиции в реконструкцию железнодорожных переездов
- повышение квалификации персонала, осуществляющего текущий ремонт
- система планирования ремонтов и ритмичного финансирования
- система приемки запасных частей по качеству (система контроля качества)
- система контроля качества выполнения ремонтных работ
- социальное воздействие (Instagram, Twitter, Telegram)



# Качественная оценка риска



## Качественная оценка риска

– это экспертная оценка, отражающая общее описание или оценочные суждения

## Качественная оценка риска



### Индивидуальные методы

- Опрос

### Групповые методы

- Метод комиссии
- Метод Дельфи

# Шкала для качественной оценки вероятности риска



## Почти неизбежно

5  
Вероятность реализации риска крайне высокая – событие случается чаще 1 раза в 5 лет.  
Существует история неоднократной реализации данного риска в Обществе за прошлые 5 лет.

## Весьма вероятно

4  
Вероятность реализации риска высокая - событие случается не чаще 1 раза в 10 лет.  
Существует история как минимум однократной реализации данного риска в Обществе за прошлые 10 лет.

## Вероятно

3  
Вероятность риска средняя – событие случается не чаще 1 раза в 15 лет.  
Имеются случаи реализации риска в Обществе или предприятиях-аналогах.

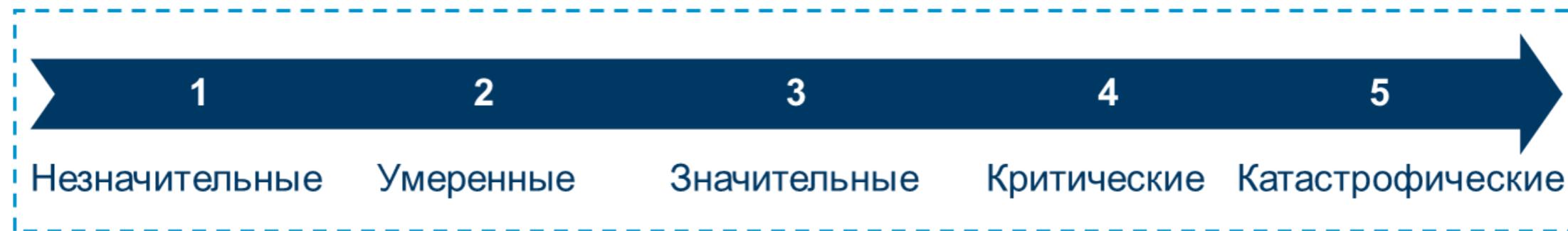
## Маловероятно

2  
Вероятность реализации риска низкая - событие случается не чаще 1 раза в 25 лет.  
Имеются случаи реализации риска в Обществе или предприятиях-аналогах.

## Крайне маловероятно

1  
Вероятность реализации риска крайне низкая - событие случается не чаще 1 раза в 50 лет.  
История реализации риска отсутствует, либо включает в себя наступление уникальных или крайне редких рисковых событий.

## Шкала для качественной оценки существенности последствий риска



### Пример оценки существенности последствия **«Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям»**

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

# Способы реагирования на риск

**Реагирование (реакция)  
на риск –**

**выбранные  
руководителем способы  
управления риском**

## УКЛОНение

Продажа хозяйственного подразделения, направления деятельности или географического сегмента  
Решение не предпринимать новых инициатив/ действий, которые могут привести к рискам

## ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ

Страхование  
Создание совместных предприятий/ партнерств,  
Создание консорциумов  
Хеджирование рисков  
Аутсорсинг  
Распределение риска на основе договоров

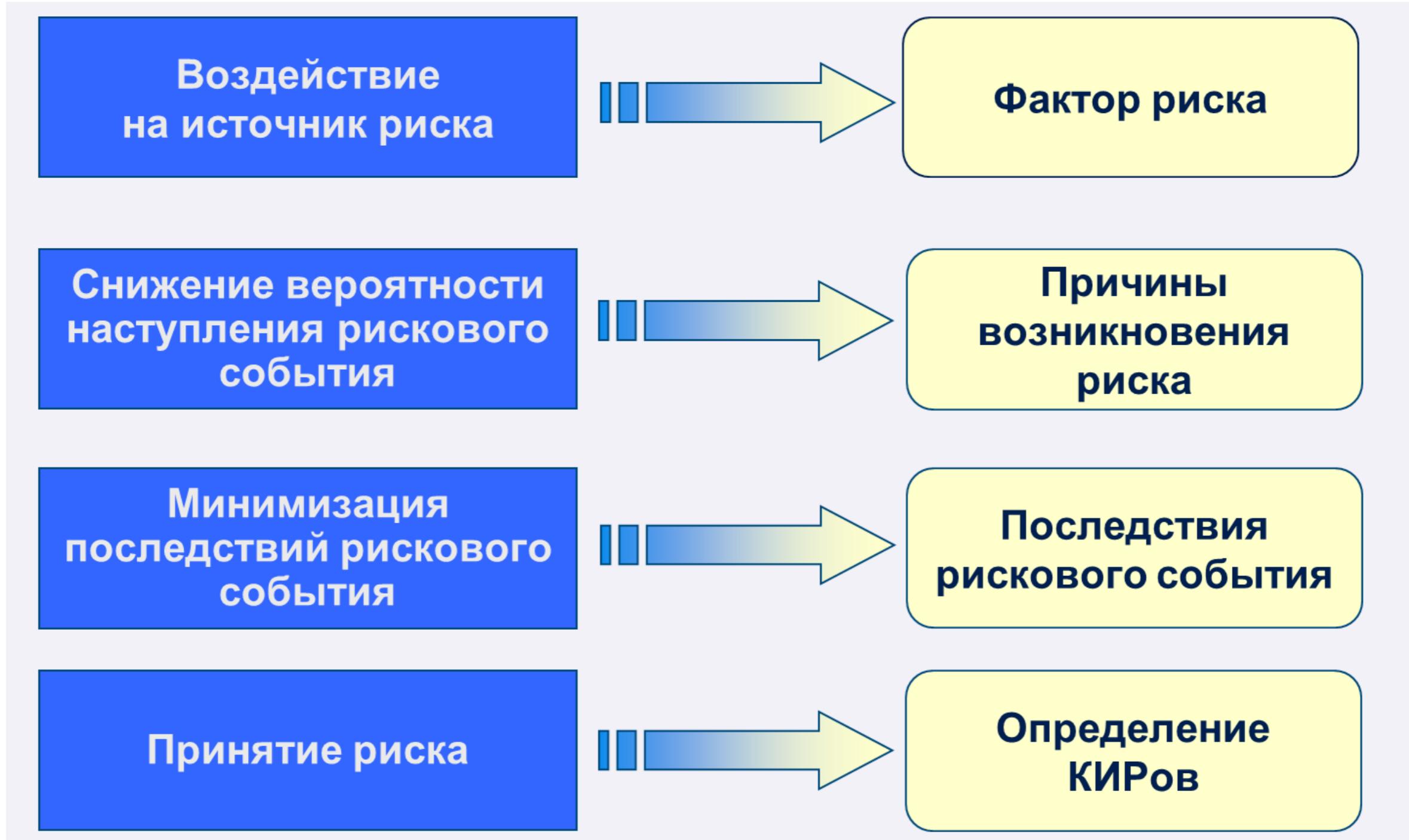
## СОКРАЩЕНИЕ

Диверсификация  
Установление лимитов  
Организация эффективных бизнес-процессов  
Перераспределение капитала между операционными подразделениями

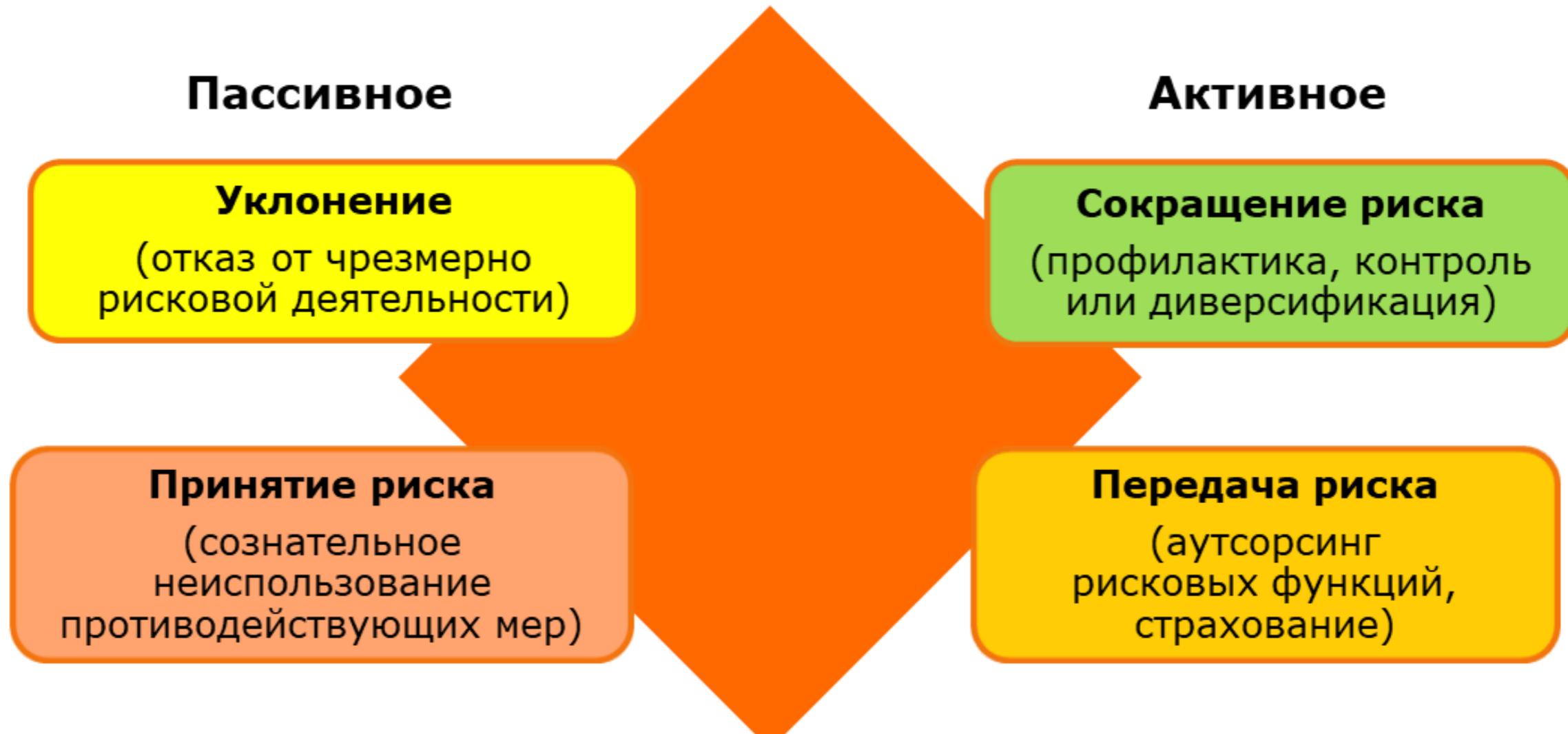
## ПРИНЯТИЕ

Принятие риска, соответствующего уровню допустимого риска

# Методы управления рисками



# Воздействие на риски. Выбор стратегии реагирования



**Реагирование на риски**



**Устранение рисков**

## Контрольная процедура

**Контрольная процедура** – действия работника, автоматические операции информационной системы или комбинация данных процессов, осуществляемые на различных уровнях организационной структуры, направленные на уменьшение вероятности реализации риска и/или минимизацию возможных негативных последствий от его реализации



# Типы контрольных процедур

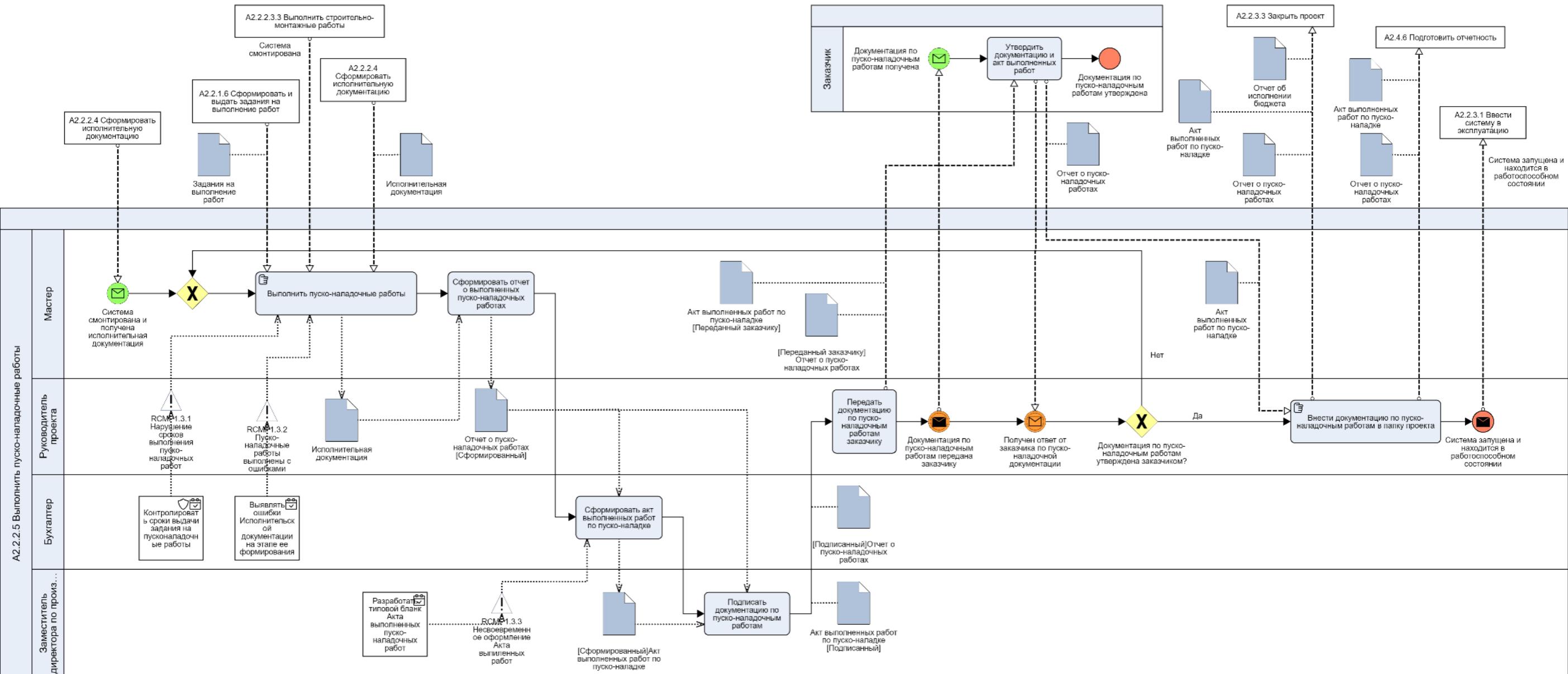
Детективные	Превентивные	Директивные
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Текущий контроль</li><li>■ Определение отчетности</li><li>■ Сверка</li><li>■ Проверка результатов</li><li>■ Анализ результатов</li><li>■ Проведение расследований</li><li>■ Экспертиза</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Коллективное выполнение</li><li>■ Ограничение операций</li><li>■ Утверждение планов</li><li>■ Разделение обязанностей</li><li>■ Ограничение полномочий</li><li>■ Дублирование операций</li><li>■ Авторизация</li><li>■ Согласование</li><li>■ Регистрация операций</li><li>■ Подтверждение</li><li>■ Архивация</li><li>■ Ограничение доступа</li><li>■ Создание резервов</li><li>■ Идентификация и оценка рисков</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Установление стандартов</li><li>■ Закрепление ответственности</li><li>■ Регламентация деятельности</li></ul>

Взаимосвязь этапов процесса, рисков и процедур внутреннего контроля на примере бизнес-процесса «Закупка и поставка МТР»

## Бизнес-процесс «Закупка и поставка МТР»



## Диаграмма процесса (пример)



# Процесс «Договорная работа», подпроцесс «Исполнение договора оказания услуг» (пример)

Цели подпроцесса	Результат подпроцесса	№ риска на схеме	Риск	Причины риска	Последствия риска	Операция (действие)	Контрольная процедура		
							Наименование	№ КП на схеме	Описание КП
3	4	5	6	7	8	12	16	17	18
Обеспечение исполнения сторонами по договору обязательств в соответствии с условиями договора (объем, сроки, качество и т.п.)	Обязательства по договору исполнены сторонами в соответствии с условиями договора (объем, сроки, качество и т.п.)	P1	Риск нарушения подрядчиком сроков выполнения работ/оказания услуг	1. Ошибки /халатность поставщика 2. Мошенничество поставщика	1. Срыв выполнения производственных планов	Мониторинг исполнения обязательств контрагентом по договору	KП 1	Работник подразделения – Куратора договора в соответствии со сроками, установленными графиком выполнения работ/оказания услуг, по Договору осуществляет взаимодействие с ответственным работником подрядчика на предмет контроля степени "готовности" предмета договора	1. Переписка с подрядчиком 2. Протоколы совещаний, встреч
Обеспечение исполнения сторонами по договору обязательств в соответствии с условиями договора (объем, сроки, качество и т.п.)	Обязательства по договору исполнены сторонами в соответствии с условиями договора (объем, сроки, качество и т.п.)	P2	Риск несоответствия качества поставляемых услуг условиям договора	1. Ошибки /халатность поставщика 2. Мошенничество поставщика	1. Срыв выполнения производственных планов	Прием результатов оказанных услуг/работ	KП 2	После получения сформированного исполнителем договора пакета документов об исполнении договора (отчета, акта об оказанных услугах, счета и т.д.) работник подразделения – Куратора договора оценивает качество выполненных работ/оказанных услуг на предмет соответствия заявленным в Договоре параметрам	1. Подписанный Акт приемки оказанных услуг/выполненных работ
Соблюдение требований действующего законодательства РФ в отношении первичных документов	Документы, подтверждающие исполнение обязательств по договору, сформированы в соответствии с действующим законодательством РФ	Pn+1	Риск некорректного оформления актов приемки работ/услуг	1. Ошибки, халатность персонала при оформлении документов	1. Штрафные санкции налоговых органов		KПn+1	После получения сформированного исполнителем договора пакета документов об исполнении договора (отчета, акта об оказанных услугах, счета и т.д.) работник подразделения – Куратора договора проверяет комплектность документов и их содержание на предмет их достаточности и полноты и проставляет отметку о согласовании акта выполненных работ в АСУД	1. Согласованный Акт выполненных работ

## Матрица контролей

### На что обратить внимание: как формулировать контрольные процедуры

Для описания контрольной процедуры следует ответить на 5 вопросов:

- 1.Кто исполнитель ?
- 2.Что делает исполнитель ?
- 3.Как часто он это делает ?
- 4.Какие источники информации, документы или объекты, подлежат контролю ?
- 5.Какой формируется след выполнения контроля (подтверждающие документы) ?

Пример:

После получения сформированного исполнителем договора пакета документов об исполнении договора (отчета, акта об оказанных услугах, счета и т.д.) работник подразделения – Куратора договора проверяет комплектность документов и их содержание на предмет их достаточности и полноты и проставляет отметку о согласовании акта выполненных работ в АСУД.

# Совершенствование контрольных процедур

## Примеры совершенствования существующих контрольных процедур

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

# Пример идентифицированных рисков процесса «Развитие персонала»

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

Фактор	Причина	Риск	Последствие
Корпоративная культура	Отсутствие перспектив карьерного и профессионального роста Корпоративная культура не способствует развитию работников	Риск 2.1.1 Снижение заинтересованности работника в развитии и обучении	Снижение результативности обучения Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям
Организация процессов	Низкий уровень организации курса обучения		
Кредитные	Низкая квалификация преподавателей Неудовлетворительное техническое обеспечение курса обучения Неудовлетворительное содержание курса обучения	Риск 2.1.2 Снижение качества обучения	Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям Увеличение затрат на обучение и развитие персонала
Численность работников	Дефицит кадров Общества		
Квалификация работников	Квалификация работников не соответствует требованиям	Риск 2.1.3 Увеличение нагрузки на работников (недостаток времени на обучение)	Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям
Организация процессов	Низкий уровень организации рабочего процесса		
Морально-этические качества работников	Нецелевое использование средств		
Квалификация работников	Низкая квалификация управленческих кадров		
Организация процессов	Низкий уровень организации планирования		
Рынок товаров и услуг	Увеличение стоимости образовательных услуг	Риск 2.1.4 Дефицит денежных средств на мероприятия по обучению и развитию персонала	Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям
Страновые	Кризисные явления в экономике		

# Пример паспорта риска

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



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

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

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

## Присущий риск

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

## Остаточный риск

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

## Прогнозный риск

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

# Разработка дополнительных мероприятий по управлению рисками

Дополнительные мероприятия по управлению риском разрабатываются в следующих случаях:

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

# Документация системы управления рисками



# Структура реестра рисков

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

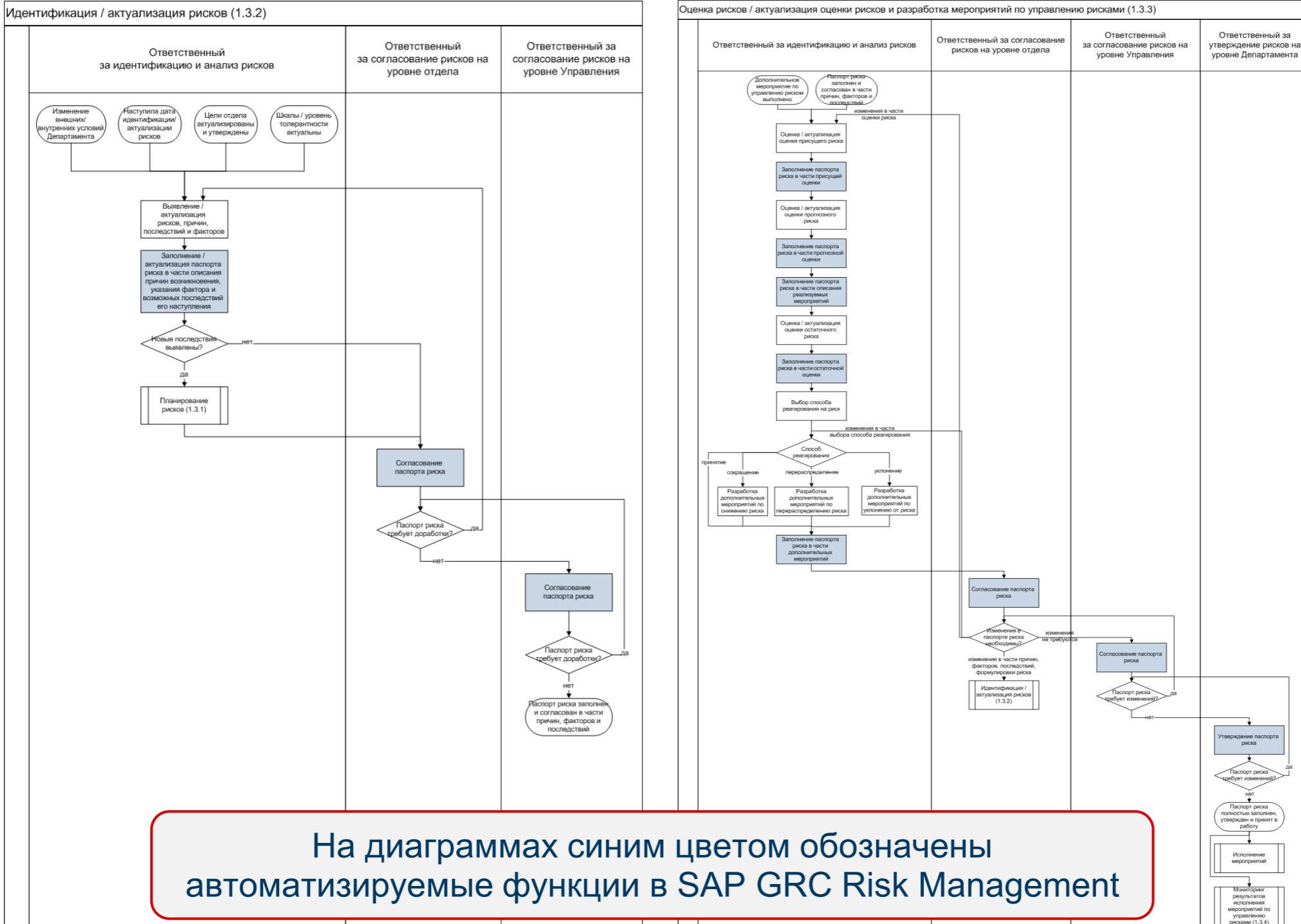
## Пример Реестра рисков

Код проце-	Аспект	Цель аспекта	Код цели	Цель	Ответственное подразделение	Код риска	Риск	Код причины	Причина	Вид фактора	Фактор	Последствия	Присущий		Остаточный		Прогноз		
													B	Cf	B	Cf	B	Cf	
1	Численность работников	Обеспечение Общества численностью работников в соответствии со штатным расписанием и должностными требованиями	1.1	Организация работы по обеспечению потребности ОАО «Газпром» и дочерних обществ и организаций в персонале в соответствии с требованиями, предъявляемыми к должностям	Отдел обеспечения персоналом	1.1.1	Несвоевременное получение информации о необходимости подбора кандидатов	1.1.1.1	Децентрализация планирования потребности в персонале, открываемых позиций, распределения ресурсов в ОАО «Газпром», его дочерних обществе и организациях	Внутренний	Организация процессов	Увеличение сроков закрытия вакансий Увеличение трудозатрат на подбор персонала	5	4	3	3	2	1	
						1.1.2	Снижение на рынке труда численности специалистов требуемой квалификации	1.1.2.1	Высокий спрос на рынке труда на специалистов требуемых квалификаций	Внешний	Рынок труда	Увеличение сроков закрытия вакансий Увеличение трудозатрат на подбор персонала	5	5	4	3	3	2	
						1.1.2.2	Снижение рождаемости в 90-х годах (демографический провал)			Внешний	Рынок труда	Кадровый дефицит в Обществе Превышение сроков выполнения работ							
						1.1.3	Увеличение ротации персонала	1.1.3.1	Увеличение количества проектов Общества	Внутренний	Стратегические	Увеличение сроков закрытия вакансий							
						1.1.3.2	Расширение географии проектов Общества			Внутренний	Стратегические	Кадровый дефицит в Обществе Превышение сроков выполнения работ	4	5	2	3	1	2	
						1.1.3.3	Изменение требований к должностям работников, связанное с изменением профилей проектов			Внутренний	Стратегические	Выполнение работ в неполном объёме							
						1.1.4	Снижение эффективности трудовой деятельности работников отдела обеспечения персоналом	1.1.4.1	Увеличение нагрузки на работников отдела обеспечения персоналом	Внутренний	Организация процессов	Увеличение сроков закрытия вакансий Увеличение трудозатрат на подбор персонала	4	4	2	3	1	2	
						1.1.4.2	Уровень организации рабочего процесса не соответствует текущим и перспективным задачам Общества			Внутренний	Организация процессов	Кадровый дефицит в Обществе Превышение сроков выполнения работ Выполнение работ в неполном объёме							
						1.1.5	Неверная оценка качества кандидата	1.1.5.1	Квалификация специалистов по подбору кадров не соответствует перспективным задачам Общества	Внутренний	Квалификация работников	Увеличение сроков закрытия вакансий							
						1.1.5.2	Личная заинтересованность интервьюирующего работника в принятии / непринятии на работу кандидата			Внутренний	Морально-этические качества работников	Увеличение трудозатрат на подбор персонала Кадровый дефицит в Обществе	4	5	3	3	2	2	
						1.2.1	Обеспечение достоверности и актуальности кадровой информации для оформления трудовых отношений, формирования необходимой отчетности, а также реализации других процессов УЧР, связанных с использованием данных кадрового учета	Отдел работы с кадрами администрации	1.2.1.1	Ошибки работников отдела работы с кадрами администрации в кадровой документации	Внутренний	Квалификация работников	Необоснованное сокращение работников Использование работников не в соответствии с их квалификацией	5	4	4	4	3	4
						1.2.1.2	Увеличение входящей документации для обработки			Внутренний	Численность работников	Ущерб имиджу Общества, вызванный судебными исками работников Увеличение затрат на выплаты по судебным искам бывших работников							
						1.2.2	Непредставление работниками администрации актуальных персональных данных в отдел по работе с кадрами администрации	1.2.2.1	Невнимательность и рассеянность работников	Внутренний	Квалификация работников	Снижение уровня удовлетворенности работников	5	3	3	3	3	3	
						1.2.2.2	Личная заинтересованность работников			Внутренний	Морально-этические качества работников	Ущерб имиджу Общества, вызванный судебными исками работников							
						1.2.3	Получение искаженной информации для принятия решения о дисциплинарном взыскании	1.2.3.1	Личная заинтересованность руководителя для применения мер дисциплинарной ответственности	Внутренний	Морально-этические качества работников	Ущерб имиджу Общества, вызванный судебными исками работников Увеличение затрат на выплаты по судебным искам бывших работников	5	4	4	2	3	2	
						1.2.4	Несоотнесение тяжести проступка и обстоятельств, при которых он был совершен, с наложенным дисциплинарным взысканием	1.2.4.1	Отсутствие формальных критериев существенности дисциплинарного проступка, обстоятельства	Внешний	Страновые	Ущерб имиджу Общества, вызванный судебными исками работников Увеличение затрат на выплаты по судебным искам бывших работников	5	4	4	2	2	2	
2	Качественные характеристики работников	Обеспечение соответствия качественных характеристик работников целям деятельности Общества	2.1	Обеспечение развития персонала в соответствии со стратегией развития Общества	Отдел развития персонала	2.1.1	Снижение заинтересованности работника в развитии и обучении	2.1.1.1	Отсутствие перспектив карьерного и профессионального роста	Внутренний	Корпоративная культура	Снижение результативности обучения Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям	5	5	3	2	1	1	
						2.1.1.2	Корпоративная культура не способствует развитию работников			Внутренний	Корпоративная культура								
						2.1.2	Снижение качества обучения	2.1.2.1	Низкий уровень организации курса обучения	Внутренний	Организация процессов								
						2.1.2.2	Недостаточный уровень квалификации преподавателей			Внешний	Кредитные								
						2.1.2.3	Неудовлетворительное техническое обеспечение курса обучения			Внешний	Кредитные								
						2.1.2.4	Неудовлетворительное содержание курса обучения			Внешний	Кредитные								
						2.1.3	Увеличение нагрузки на работников (недостаток времени на обучение)	2.1.3.1	Дефицит кадров Общества	Внутренний	Численность работников								
						2.1.3.2	Квалификация работников не соответствует требованиям Общества			Внутренний	Квалификация работников								
						2.1.3.3	Низкий уровень организации рабочего процесса			Внутренний	Организация процессов								
						2.1.4	Дефицит денежных средств на мероприятия по обучению и развитию персонала	2.1.4.1	Нецелевое использование средств	Внутренний	Морально-этические качества работников								
3	Финансово-экономическая деятельность	Обеспечение финансово-экономической деятельности Общества	3.1	Обеспечение финансово-экономической деятельности Общества	Отдел финансово-экономической деятельности	3.1.1	Недостаточный уровень квалификации управленческих кадров	3.1.1.1	Недостаточный уровень квалификации управленческих кадров	Внутренний	Квалификация работников	Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям	5	4	3	3	1	1	
						3.1.1.2	Низкий уровень организации планирования			Внутренний	Организация процессов	Увеличение затрат на обучение и развитие персонала							
						3.1.1.3	Увеличение стоимости образовательных услуг			Внешний	Рынок товаров и услуг								
						3.1.1.4	Кризисные явления в экономике			Внешний	Страновые								
						3.1.1.5	Введение требований по обязательному обучению работников	3.1.1.5.1	Изменение требований законодательства	Внешний	Страновые	Несоответствие квалификации работников предъявляемым требованиям Санкции надзорных органов	5	5	5	3	5	1	

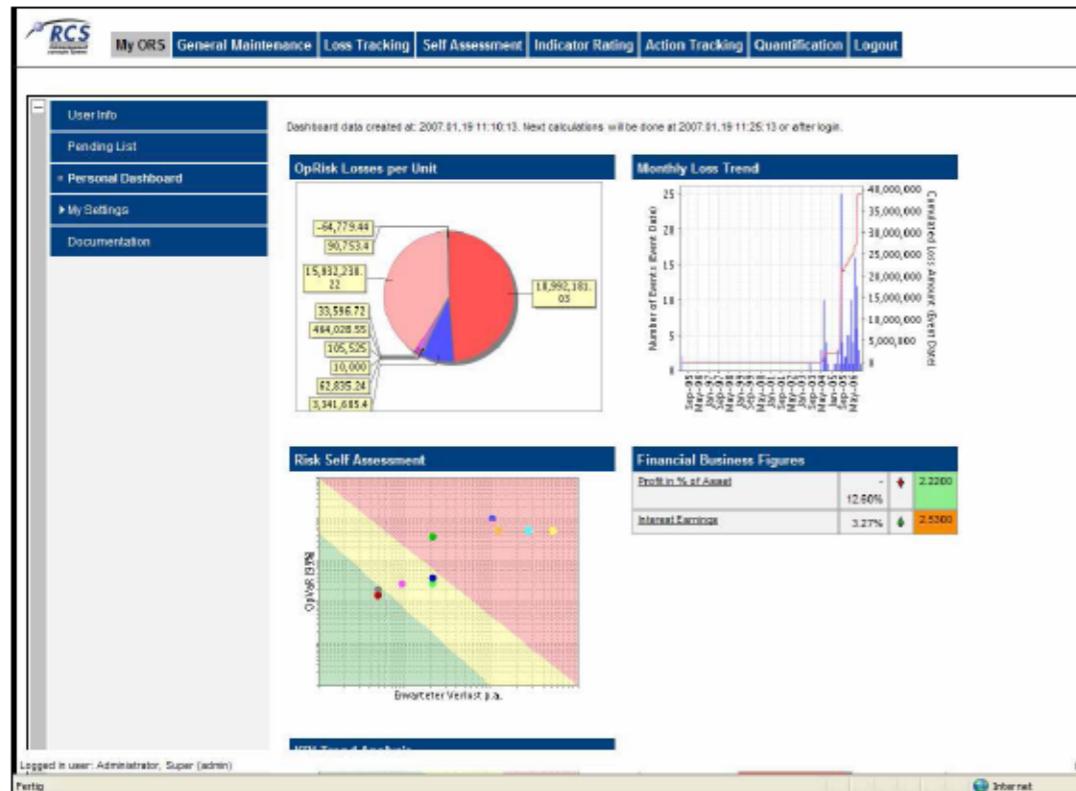
# Пример паспорта риска (MS Excel)

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

# Схемы процессов управления рисками в нотации CFFC



# Задачи, решаемые при автоматизации процессов управления рисками



- Сбор информации о рисках и риск-факторах.
- Хранение, обработка и передача информации, используемой в процессе управления рисками.
- Автоматизация алгоритмов анализа рисков и портфелей рисков, расчёты и математическое моделирование.
- Обеспечение участников КСУР всей необходимой для управления рисками информацией, создание условий для эффективного обмена информацией.
- Формирование регулярной отчетности по управлению рисками.

# Business Studio: методы оценки риска (простая, условная вероятность, метод Монте-Карло)

RP3.3 Увеличение ротации персонала (Угроза)

Основные

Провести имитацию

Тип оценки: Метод Монте Карло

Шаблон матрицы: По умолчанию

Оценки

Присущий статус: Остаточный статус:

Присущая Р: 0.92      Остаточная Р: 0.61

Присущая I: 389,694.66      Остаточная I: 107,214.05

Присущая A: 389,694.66      Остаточная A: 107,214.05

Метод Монте-Карло

Формула присущей А: [RP3.3.1 Предъявление завышенных требований к персоналу]+[RP3.3.2 Снижение привлекательности компании для персонала]

Формула остаточной А: [RP3.3.1 Предъявление завышенных требований к персоналу]+[RP3.3.2 Снижение привлекательности компании для персонала]

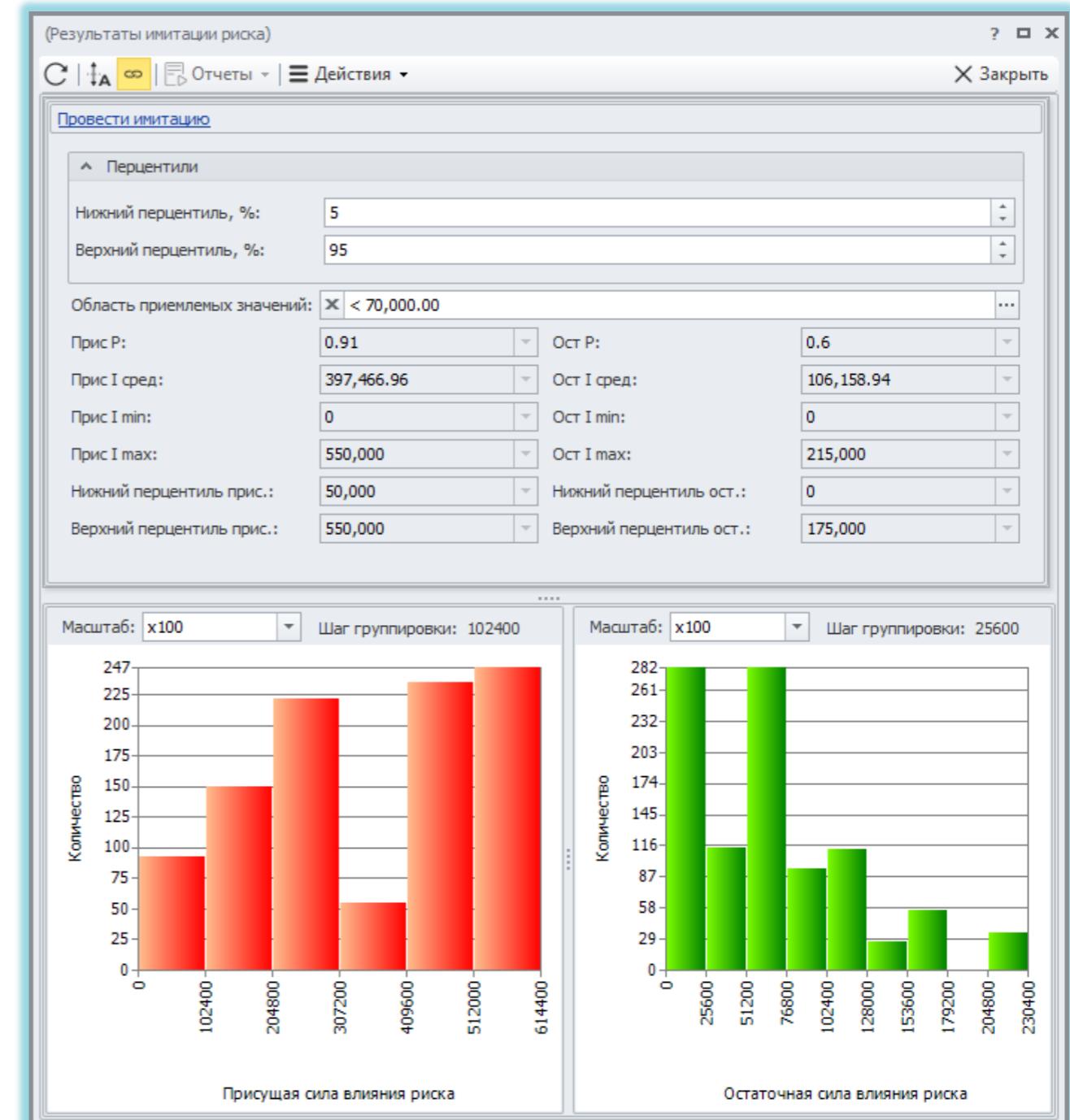
Количество испытаний: 1,000

Область приемлемых значений: < 70,000.00

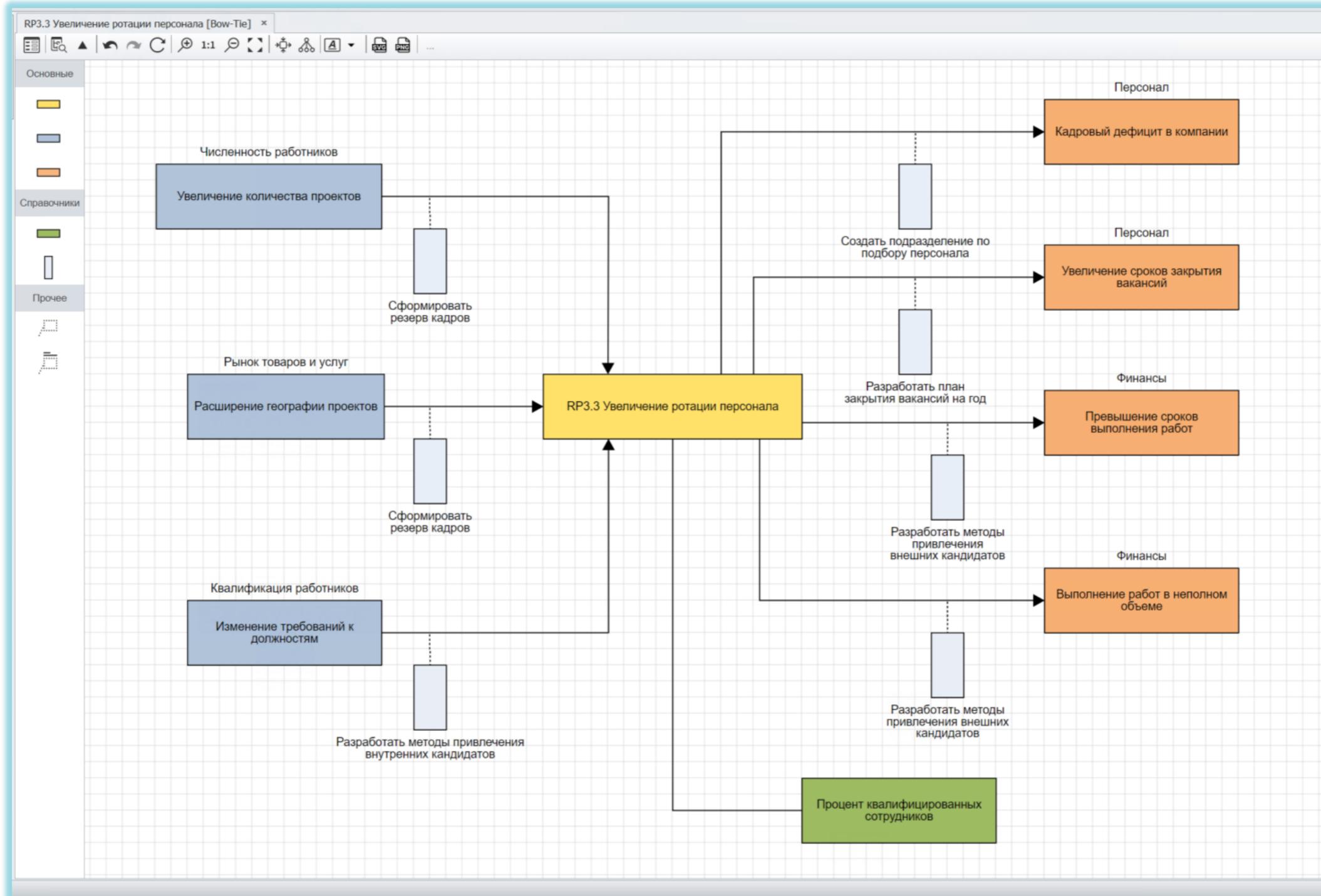
Результаты имитации: ...

Причины Последствия Тип оценки "По причинам и последствиям"

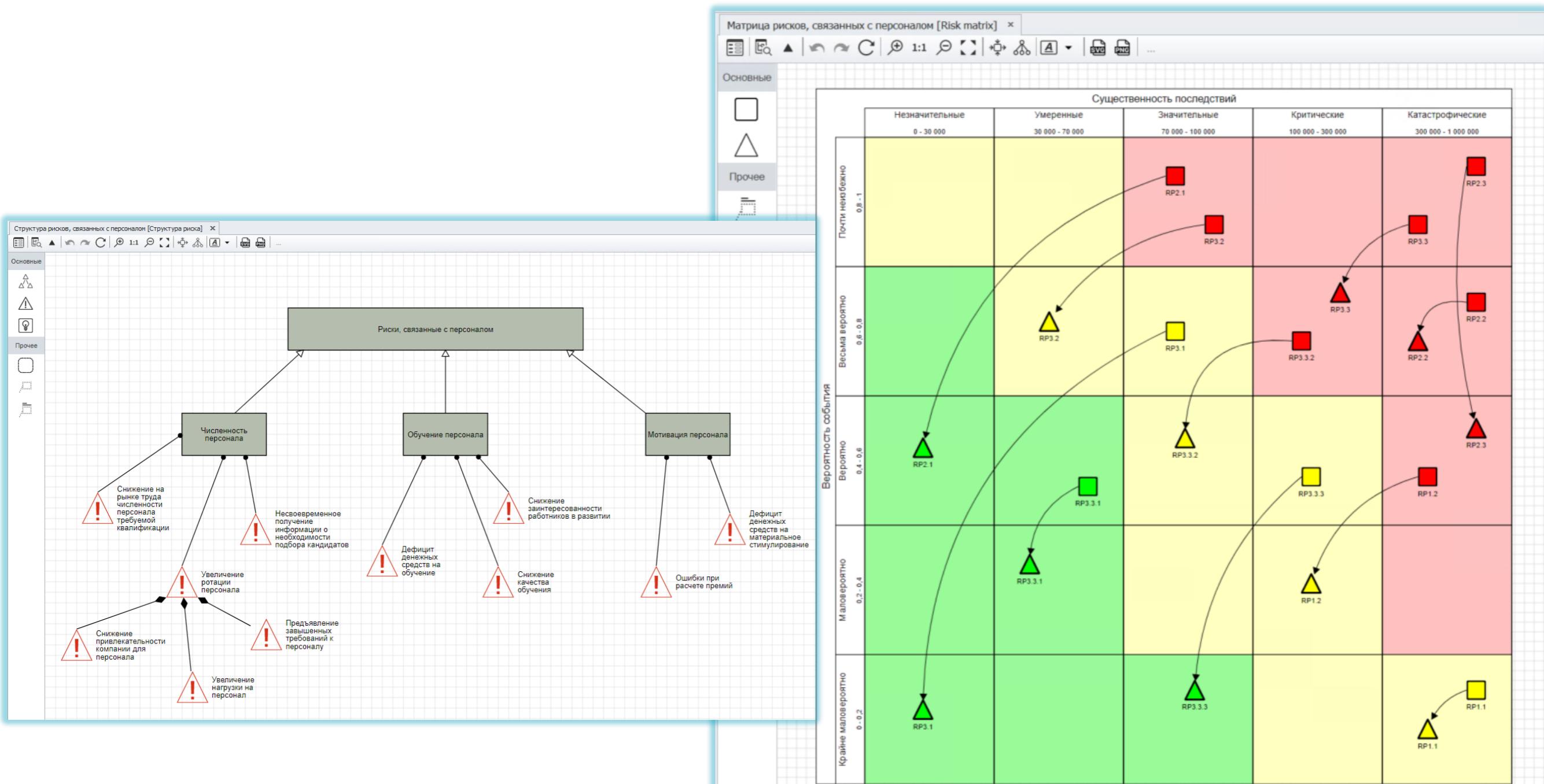
*Причина	Фактор	Присущая Р	Остаточная Р
Расширение географии ...	Рынок товаров и услуг		
Изменение требований ...	Квалификация работни...		
Увеличение количеств...	Численность работников		
*			



# Business Studio: диаграмма Bow-Tie (галстук-бабочка)



# Business Studio: Структура рисков, Матрица рисков



# Выгоды от внедрения управления рисками



Предсказуемость и стабильность результатов деятельности



Надежные ориентиры для принятия управленческих решений и оптимального распределения ресурсов



Сокращение числа и существенности нежелательных событий и происшествий



Быстрая и адекватная реакция на внешние и внутренние вызовы

# Международные организации по управлению рисками

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



# Решение «Легкий старт. Модель управления рисками в ПО Business Studio»

## Назначение и актуальность решения

В модуле собран практический опыт разработки модели управления рисками в различных организациях.

## Состав решения:

### 5 готовых диаграмм структуры рисков

- ✓ Структура рисков численности работников;
- ✓ Структура рисков качественных характеристик работников;
- ✓ Структура рисков мотивации работников;
- ✓ Структура рисков организационного развития работников;
- ✓ Структура рисков условий труда работников.

### Более 70 типовых рисков

Перечень самых популярных рисков, распределенных на пять категорий.

### Более 70 диаграмм причинно-следственных связей риска

- ✓ У каждого риска указаны причины рисков с факторами;
- ✓ У каждого риска указаны последствия наступления риска.

### 5 новых шаблонов отчетов

- ✓ Реестр рисков (MS Excel);
- ✓ Паспорт риска (MS Word);
- ✓ Реестр причин (MS Excel);
- ✓ Реестр последствий (MS Excel);
- ✓ Структура рисков (MS Word).

## Актуальная методика

## Автоматизация



## Эффективная технология

# Лицензии ПО Business Studio - бесплатно



Временные лицензии на 3 месяца



Версия Business Studio Ultimate



Срок выдачи лицензий до 05 декабря 2025 года



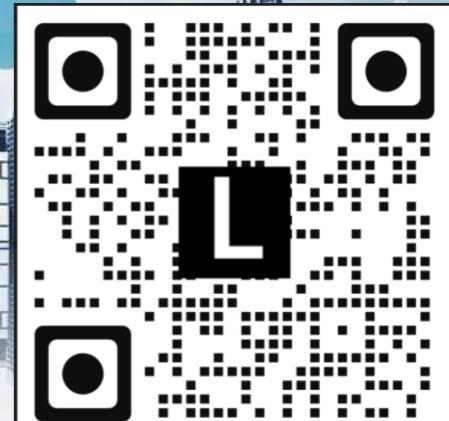
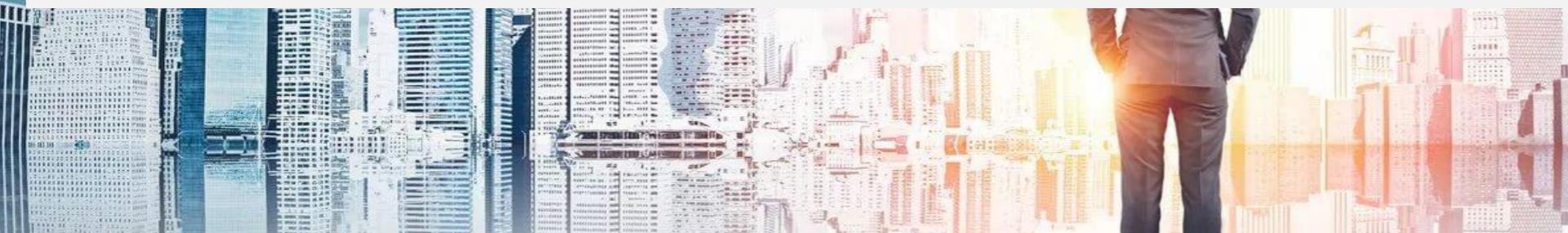
Контакты для запроса: [lvmail@gmail.com](mailto:lvmail@gmail.com)



**Business Studio**  
проектирование организации



- [Lozovitskiy.ru | Консалтинговый и учебный центр](#)
- Ведущий эксперт по внедрению процессного управления и практики организационного развития
- Более 10 лет успешной практики
- Техническая и методическая поддержка по электронной почте и мессенджерам
- Обучение и сопровождение Клиента в каждом проекте
- Передача всех знаний проектной команде Клиента



**Lozovitskiy.ru – лучший партнер Business Studio**