

Управление рисками

Материалы принадлежат «Делойт и Туш СНГ»

13 октября 2022

Введение в основы управления рисками

Понятие риска

Риск – влияние неопределенности на достижение целей.

- **Неопределенность** — это состояние, заключающееся в недостаточности, даже частичной, информации, понимания или знания относительно события, его последствий или его возможности.
- **Риск/ возможность** — неопределенность может иметь как положительный, так и отрицательный исход, а значит являться и риском, и возможностью.
- **Влияние на цели** — оценивать необходимо только те риски, которые непосредственно влияют на цели конкретной НКО, а не абстрактной организации.



Цель деятельности **некоммерческой организации (НКО)** заключается в достижении социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и иных целей, направленных на достижение общественных благ.



Цель риск-ориентированного управления в НКО — это, в первую очередь, обеспечение разумной уверенности в достижении стратегических целей, улучшении деятельности НКО, эффективном перераспределении необходимого денежного потока и в повышении качества оказываемых услуг.

Глобальные драйверы развития риск-менеджмента среди НКО:



Безопасность людей и деятельность в ситуациях неопределенности у гуманитарных организаций: их миссии в основном проходят на небезопасных или нестабильных территориях (природные катастрофы, вооруженные конфликты и т.д.) – обязаны интегрировать риск-менеджмент культуру и процедуры.



Требования доноров: внедренный риск-менеджмент у заявителей становится одним из требований донорских организаций, а также частных доноров, которые становятся младше и приходят из бизнеса с ожиданиями организационного управления НКО как бизнесом.



Развитие партнерских программ: для решения социальных задач организации объединяются и внутри одной территории, и на международном уровне – необходимость управления рисками в сложносоставных проектных командах.

Введение в основы управления рисками

Риски. Какими они бывают?

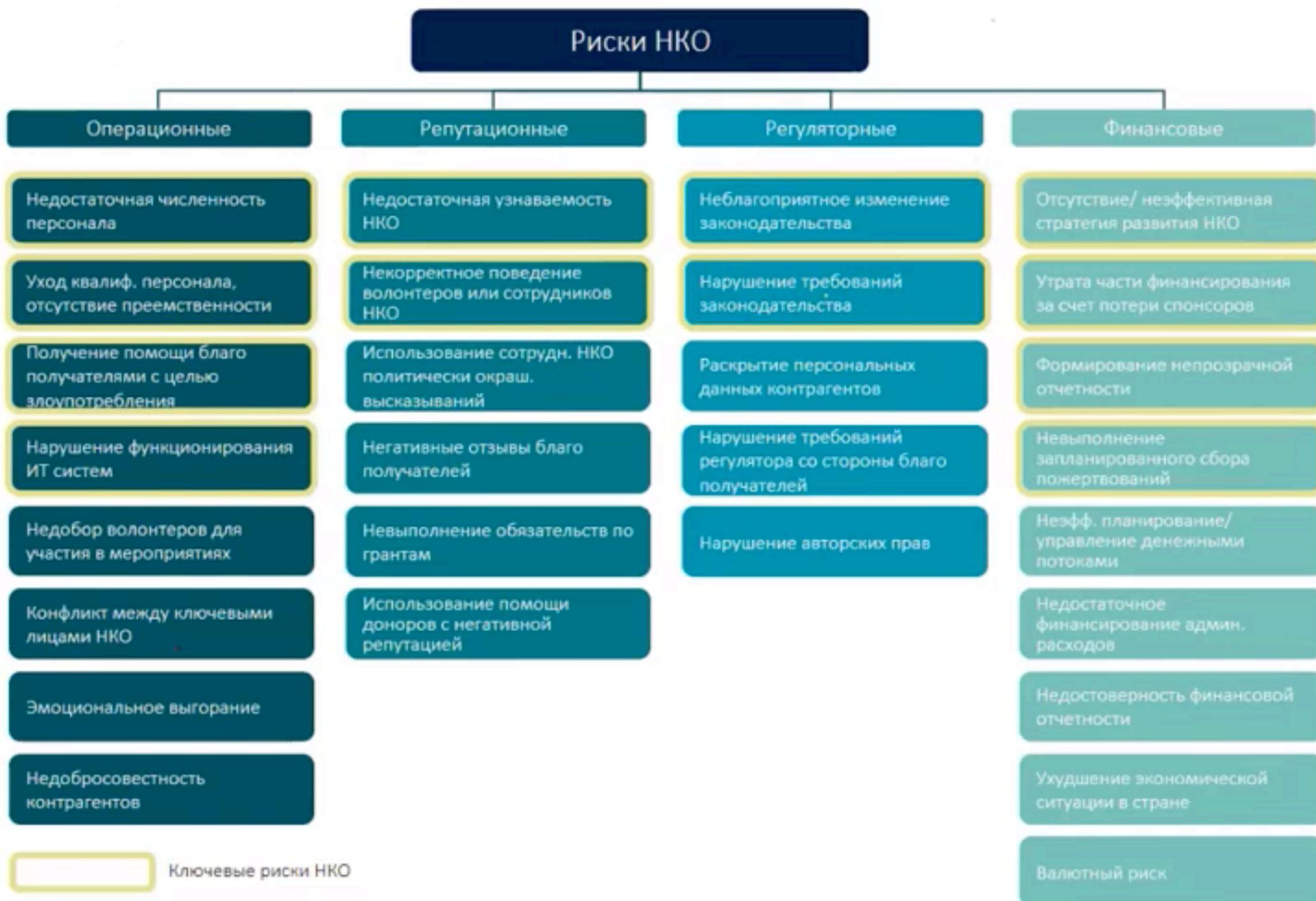
Организация выявляет риски, связанные с достижением стратегических и бизнес целей и формирует общую базу данных по рискам. Риски определяются на всех уровнях бизнес-процессов и функций.

Риски могут быть структурированы в отдельные категории, которые организация определяет по своему усмотрению. Одна из возможных классификаций рисков – это классификация рисков в зависимости от природы их возникновения.

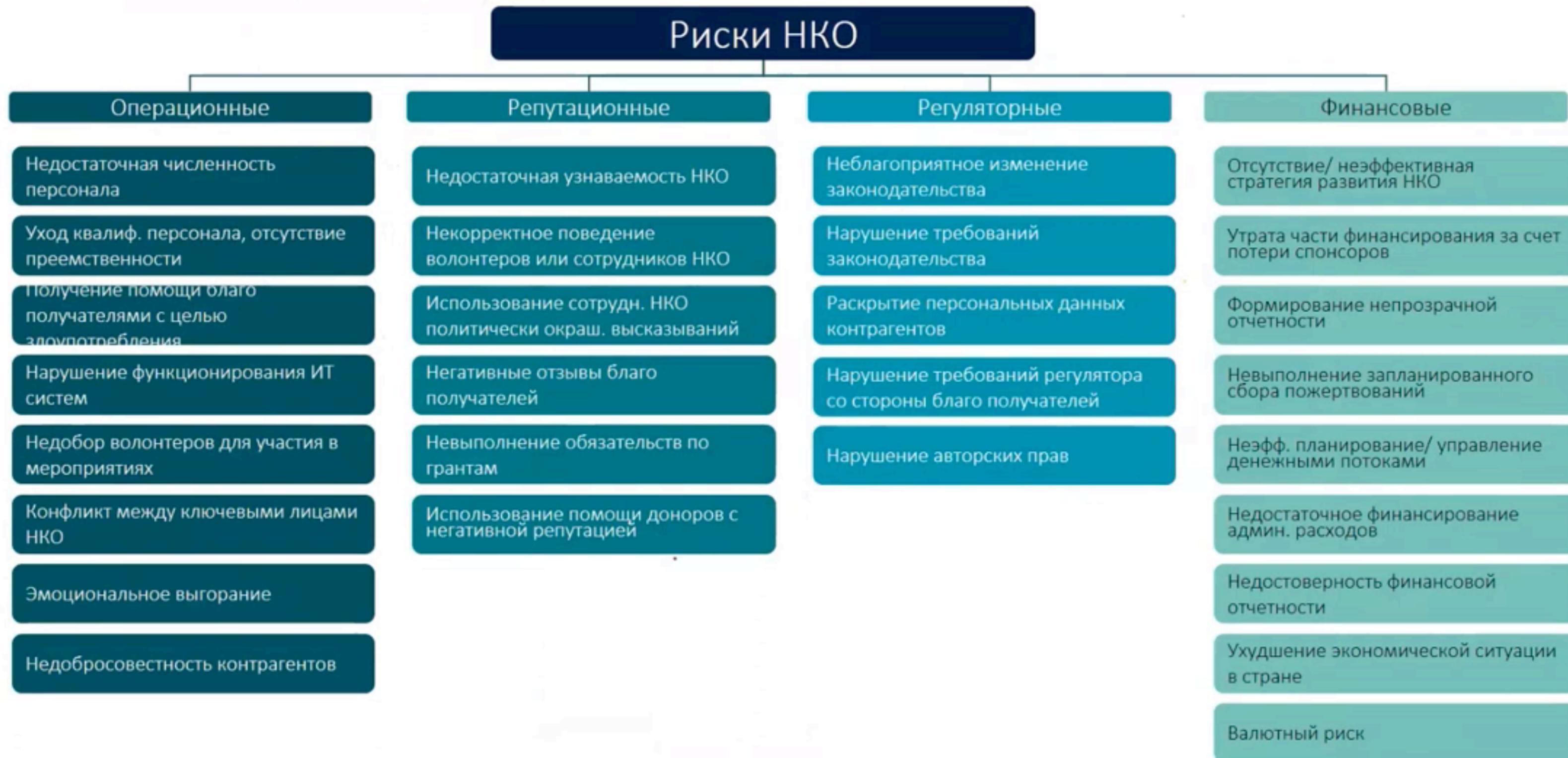


В 2019 году Делойт провел опрос ключевых лиц НКО в рамках своего исследования процесса управления рисками.

По результатам опроса было составлено дерево рисков, присущих НКО.



Отметьте какие риски для вас наиболее приоритетные?



Введение в основы управления рисками

Участники процесса управления рисками



Генеральный директор отвечает за эффективное управление рисками в НКО, в том числе:

- утверждает риски, которое НКО способно и готово принять;
- утверждает документы по управлению рисками;
- обеспечивает принятие решений на уровне НКО с учетом рисков.



Владельцы рисков отвечают за:

- идентификацию, анализ и оценку рисков в ходе повседневной деятельности и в процессе принятия решений;
- принятие решений с учетом рисков, разработку и внедрение мероприятий по управлению рисками, документирование рисков, связанных с принимаемыми решениями;
- оперативный мониторинг уровня рисков, фактов реализовавшихся рисков и статуса исполнения мероприятий;
- эскалацию информации о рисках для учета при принятии решений на вышестоящих организационных уровнях и транслируют решения по управлению рисками на нижестоящие уровни;
- полноту и своевременность составления/актуализации реестра рисков в рамках своей функциональной области.



Прочие сотрудники НКО. Все сотрудники НКО должны быть вовлечены в процесс управления рисками и отвечать за их своевременное выявление и анализ в рамках своих обязанностей и полномочий, а также за эскалацию соответствующей информации на вышестоящие уровни.



Риск-координатор ответствен за организацию процесса управления рисками, а также за методическое и консультационное сопровождение владельцев рисков. Мы предлагаем возложить роль риск-координатора на имеющегося сотрудника, который бы совмещал ее с существующими должностными обязанностями.

Введение в основы управления рисками

Ключевые задачи риск-координатора

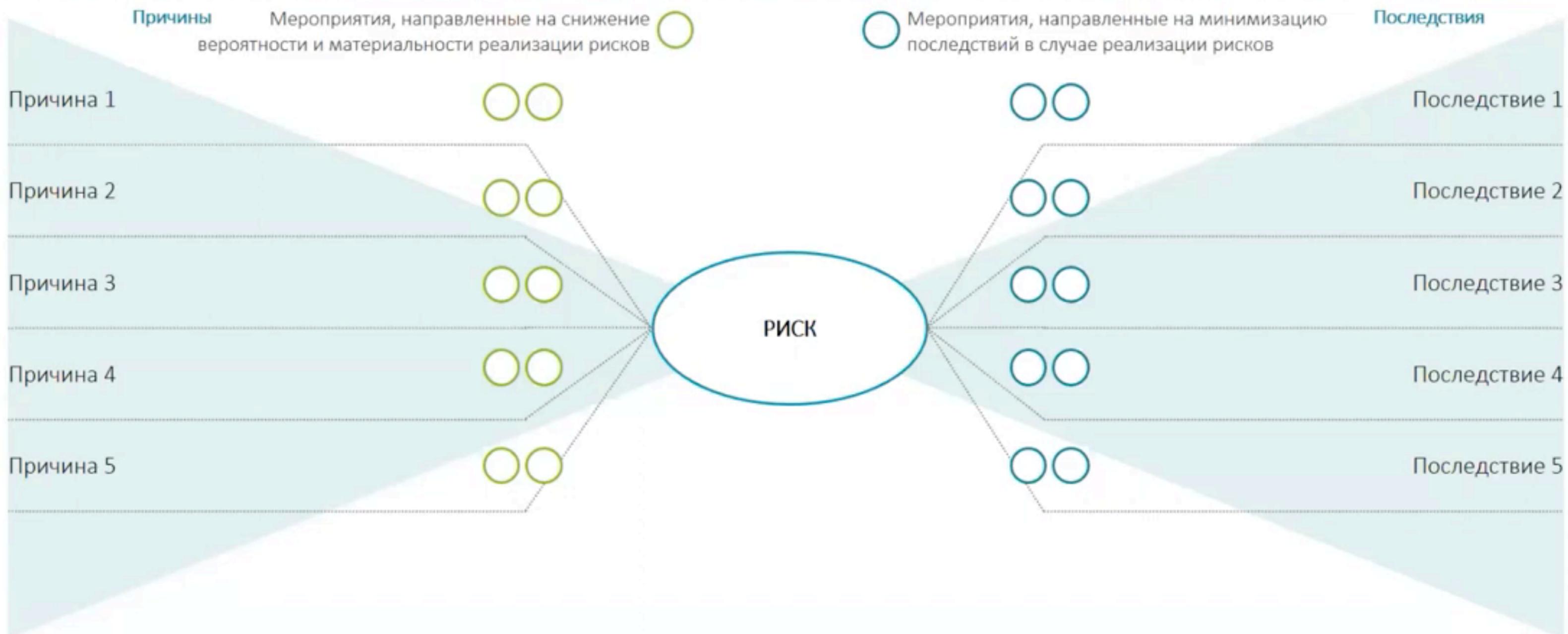
Управление рисками – функция и ответственность менеджмента Организации. Риск-координатор – центр экспертизы



Введение в основы управления рисками

Инструмент анализа риска. Диаграмма «Галстук-бабочка»

Диаграмма «Галстук-бабочка» позволяет анализировать пути реализации риска (от причины до последствий), а также анализировать мероприятия по управлению рисками, демонстрируя важность как превентивных, так и восстановительных мер



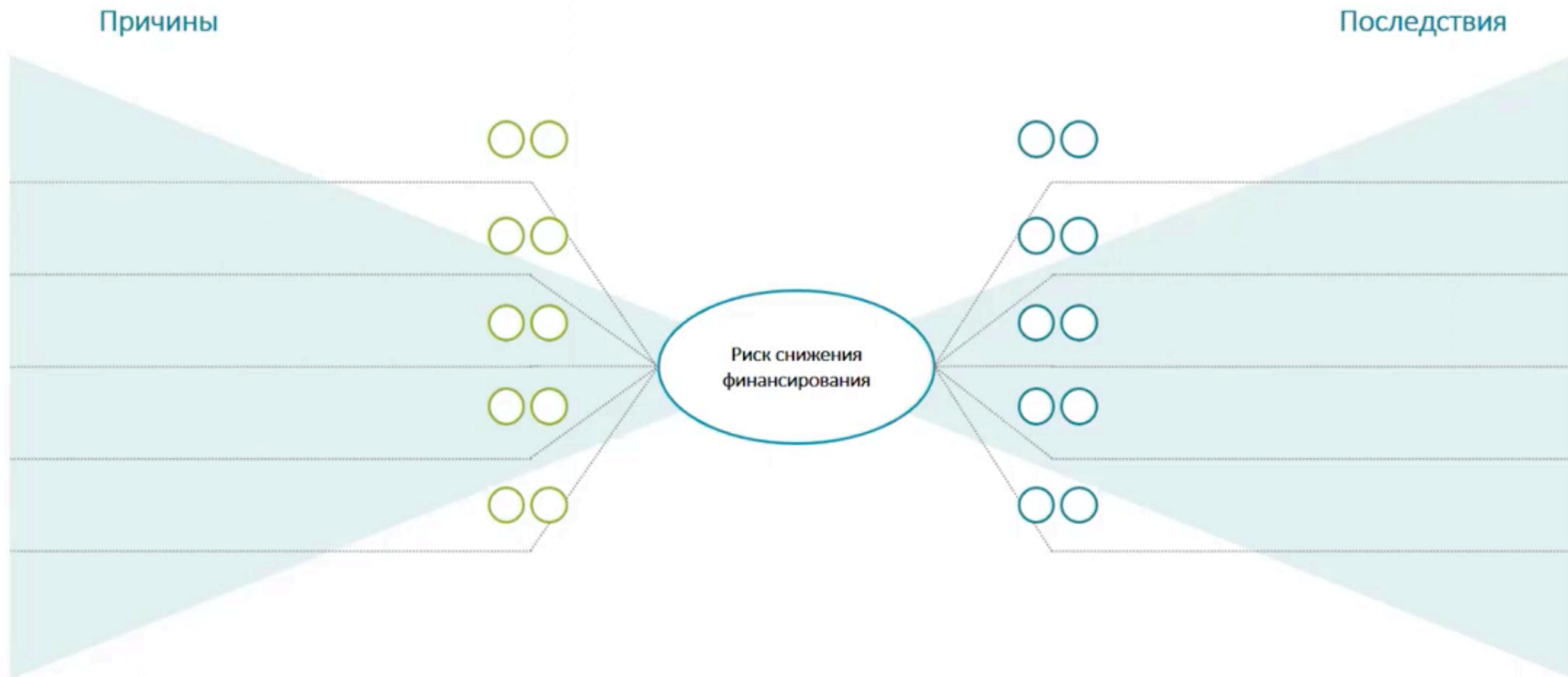
Введение в основы управления рисками

Пример. Инструмент анализа риска. Диаграмма «Галстук-бабочка»



Введение в основы управления рисками

Инструмент анализа риска. Диаграмма «Галстук-бабочка»

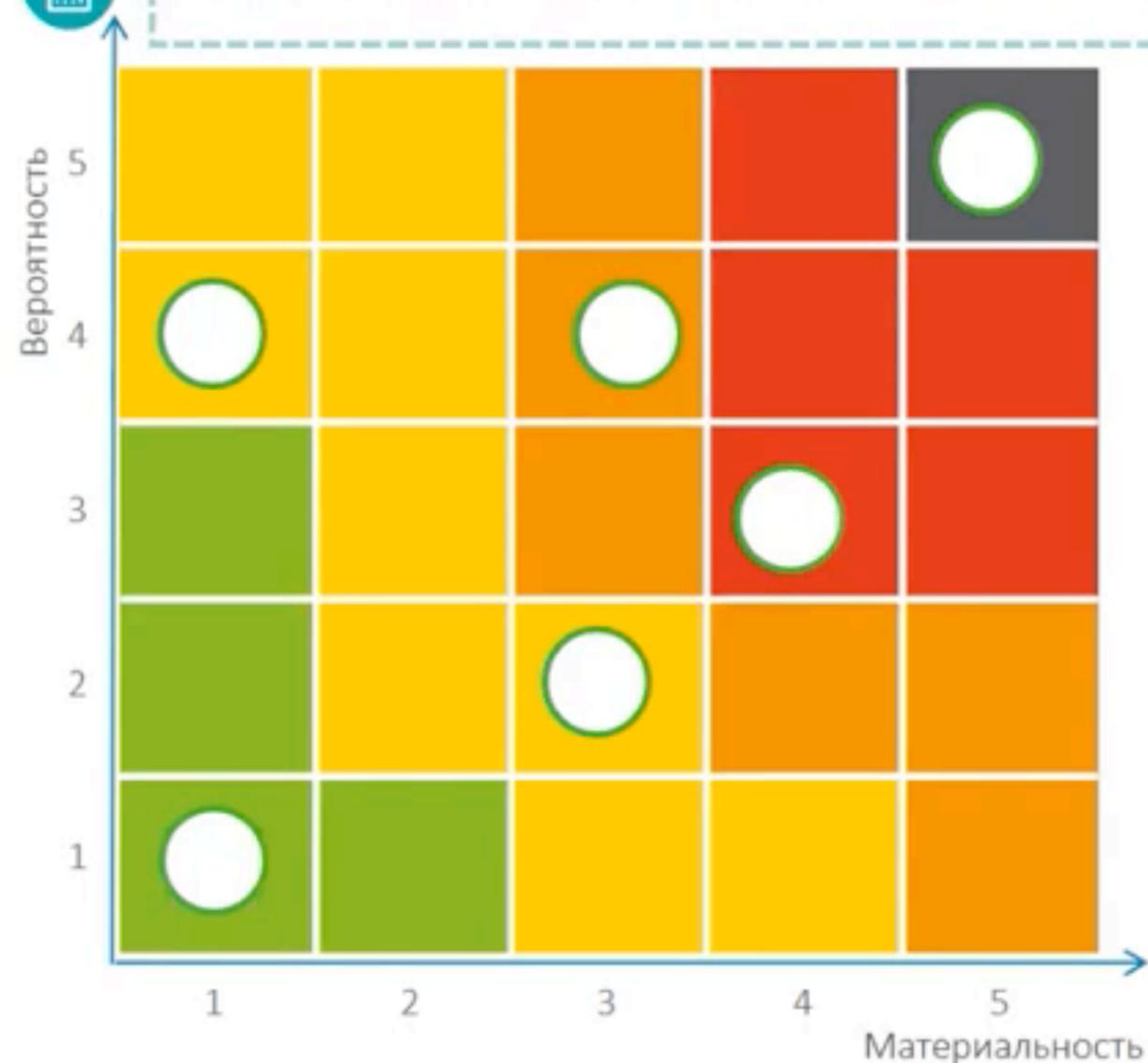


Введение в основы управления рисками

Инструменты оценки рисков



Инструменты качественной оценки – инструменты, применяемые для оценки вероятности, материальности и управляемости рисков с привлечением экспертов.



Материальность

1

Материальность - характеризует потенциальный ущерб последствий реализации риска. Оценивается по шкале от 1 до 5 с учетом различных категорий последствий

Вероятность

2

Вероятность характеризует возможность/частоту реализации риска. Оценивается по шкале от 1 до 5.

Значимость риска рассчитывается на основании баллов материальности и вероятности.

Преимущества:

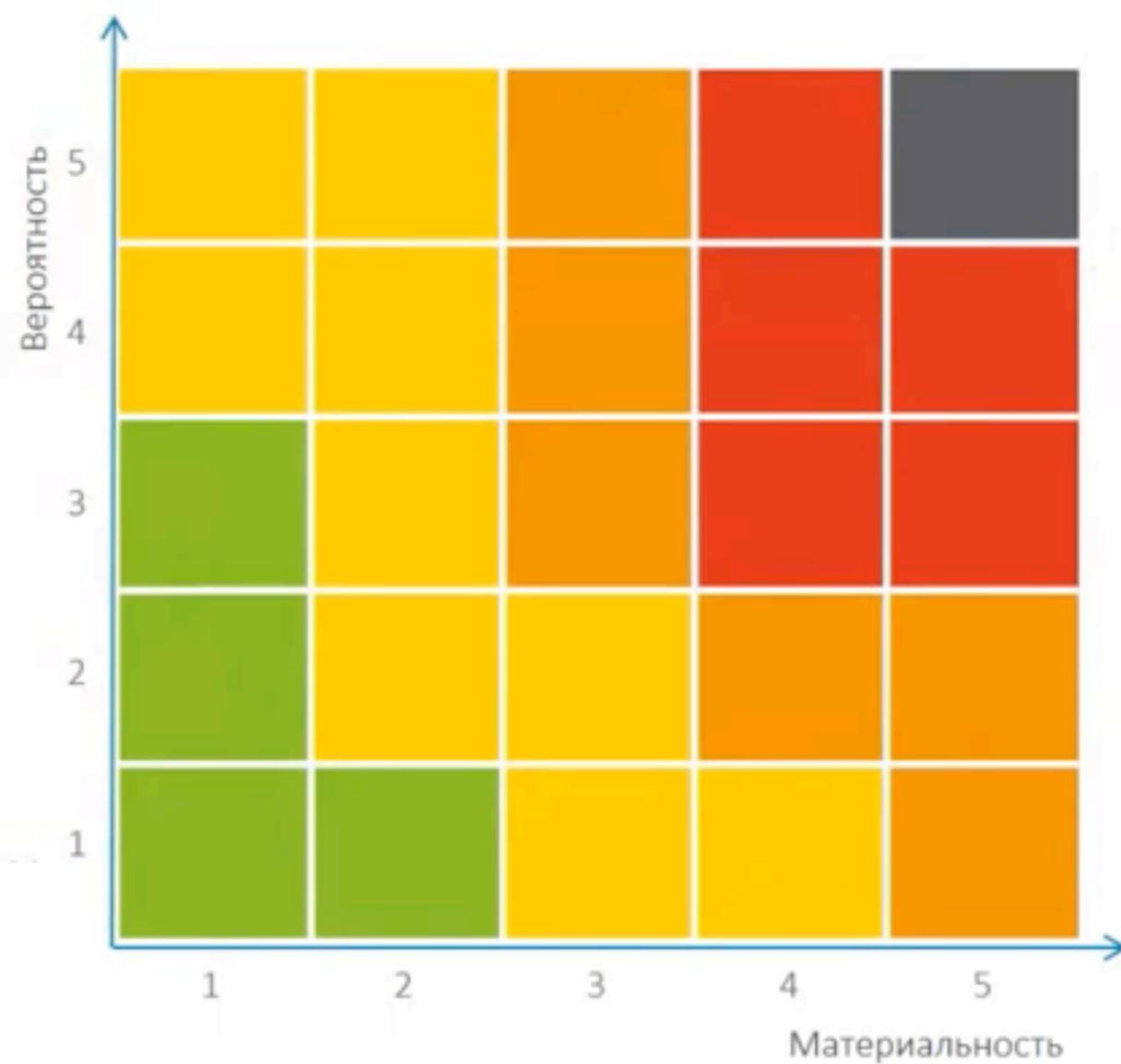
- Простой способ отображения оценки рисков.
- Позволяет отразить расчет значимости цветовым выделением.

Недостатки:

- Предполагают «точечную» оценку среднего значения ожидаемых убытков, т.е. не позволяет анализировать диапазон последствий при различной вероятности.

Оцените риск

Недостаточная численность персонала



Введение в основы управления рисками

Инструменты документирования рисков



Реестр рисков – единый документ, объединяющий в себе информацию по всем рискам. Риски могут быть сгруппированы относительно влияния на деятельность организации в целом

Структура Реестра рисков

Анализ риска						
Код риска	Название риска	Категория риска	Причины	Последствия	Владелец Риска (должность)	Владелец Риска (ФИО)
1	2	3	4	5	6	7

Качественная оценка риска			
Вероятность (балл)	Материальность (балл)	Управляемость (балл)	Значимость по результатам качественной оценки
8	9	10	11



База данных по реализовавшимся рискам – документ, объединяющий в себе информацию по рискам, которые реализовались в процессе деятельности организации/ реализации актива на определенном временном горизонте, с описание причин, последствий и предпринятых мер по минимизации риска.

Структура Базы данных по реализовавшимся рискам

Риск	Дата реализации	Причина реализации	Последствия реализации	Оценка последствий реализации риска	Предпринятые меры	Оценка эффективности мероприятий	Ответственный
1	2	3	4	5	6	7	8

Иллюстративный пример

Иллюстративный пример

Культура управления рисками

Риск-культура как элемент корпоративной культуры

Риск культура - это система ценностей и моделей поведения на всех уровнях организации, которая определяет повседневные решения в области управления рисками и внутреннего контроля.

„Есть вещи настолько невероятные, что в них невозможно поверить, но нет вещей невероятных настолько, чтобы они не могли произойти.“

Томас Харди

Процедуры
управления
рисками



Отношение и поведение
сотрудников

Осведомленность
сотрудников



Культура управления рисками

Модель оценки и развития риск-культуры

Рискогенное поведение

Нежелание учиться на прошлых ошибках	Следование за толпой
«Расстрел гонца»	Вознаграждение за чрезмерное принятие рисков
Нежелание эскалировать риски должным образом	Подверженность неуместному давлению со стороны других
Отсутствие внимания вопросам рисков со стороны топ-менеджмента	Поиск легких путей



Риск-ориентированное поведение

Инициативный обмен передовым опытом	Консультирование с другими в случае сомнений
Признание совершенных ошибок	Принятие личной ответственности за управление рисками
Открытый и честный диалог о рисках	Конструктивный ответ на вызовы
Соблюдение политик и процедур управления рисками	Вовлечение в риск-менеджера в принятие решений