

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ
Программа офлайн-семинара

«Интеграция процесса риск-менеджмента в существующие бизнес-процессы компании (в том числе, в процесс принятия решений) в соответствии с ISO 31000:2018».

г. Шымкент, рудники Южный Инкай, Акдала (2 группы, 23-27 октября 2023г. (16 ак.ч. каждый семинар)

1. Подготовка и адаптация программы обучения под нужды Предприятия.

2. Требования к тренеру: высшее образование, сертифицированный тренер по Управлению рисками AT 310003, (международный сертификат Approved ISO 31000 Risk management Trainer от G31000 – The Global Institute for Risk Management Standards), сертифицированный менеджер по управлению рисками (международный сертификат C31000 от G31000 и от PECB). Опыт практической работы по внедрению процесса управления рисками, внутреннего аудита и СВК (более 5 лет) и опыт проведения тренингов и проектов по управлению рисками, внутреннему аудиту.

Подготовка раздаточного, презентационного и лекционного материалов.

Проведение обучения:

Программа обучения:

I. Введение. Пояснение термина «риск» и «управление рисками». Основные цели управления рисками. Стандартизация риск-менеджмента: Модель COSO и стандарт ISO 31000.

II. Пять «Мифов» (типовых заблуждений) и реальность в области корпоративного управления рисками.

Миф №1: Управление рисками – это система (система управления рисками: СУР / КСУР).

Реальность: риск-менеджмент – это процесс, который должен быть интегрирован в существующие процессы и внутренние нормативные документы (в том числе, в процесс принятия решений). Пояснение требований ISO 31000 и COSO ERM в этом направлении. Корпоративное управление и риск менеджмент.

Взаимосвязь Стратегии, КПД и рисков. Риск-менеджмент-1 (PM1) и Риск-менеджмент-2 (PM2). Примеры PM1 и PM2. Цели управления рисками в рамках PM1 и PM2.

✓ Непрерывная оценка: тест по введению в риск-менеджмент.

Миф №2: Управление рисками это ежеквартальная или ежемесячная итерация.

Реальность: рисками мы управляем в моменты принятия решений, а значит нам необходимо изменить ВНД, которые регламентируют принятие важных корпоративных и операционных решений и встроить туда риск-менеджмент (например, Положение о СД и Правлении / Положения о Инвестиционном комитете / Бюджетном комитете и т д). Примеры принятия Решений с учётом рисков (существующая практика VS как должно быть с учётом рисков): - утверждение Стратегии; - утверждение Бюджета; - утверждение Инвестиционного проекта.

✓ Групповая игра: принятие решений с учётом рисков.

✓ **Практическая работа:** идентификация рисков достижения КПД участников тренинга методом декомпозиции цели – MECE (Mutually Exclusive & Collectively Exhaustive) в качестве демонстрации взаимосвязи КПД и рисков в рамках корпоративного управления.

Миф №3: Руководители и так думают об управлении рисками, когда принимают

решения. Реальность: большую часть решений мы принимаем по Системе-1 «Быстрое мышление» (шаблонное мышление). Система-1 «Быстрое мышление» и Система-2 «Медленной мышление». Примеры шаблонных (и ошибочных) действий сотрудников при принятии решений (ментальных ловушек) и способы противодействия им (настольная книга риск-менеджера «Думай медленно, решай быстро», автор – Д. Канеман, лауреат нобелевской премии по экономике за применение психологических методов в экономической науке). Методы повышения качества принимаемых корпоративных решений (методика Decision Quality).

✓ Пример шаблонного мышления (ментальной ловушки) «Конфабуляция» - когда вымысел, принявший форму воспоминаний и реальных фактов влияет на принимаемые решения.

Миф №4: Карта и Реестр рисков – это итоговые документы процесса риск-менеджмента.

Реальность: Карта и Реестр рисков – это итоговые документы PM1. Страница 3 из 4 Итоговые документы PM2 – это видоизменённые ВНД (в которые внесены изменения по итогам анализа рисков, то есть добавлены соответствующие требования и методики) и принятые в соответствии с этими ВНД решения (протокольные решения НС / Правления / комитетов, План развития, бюджет, и т д).

- ✓ Непрерывная оценка: промежуточный тест по принятию решений с учётом рисков. ✓
- ✓ Групповая игра по шаблонному (и ошибочному) действию сотрудников при принятии решений в части того, какое минимальное количество данных достаточно для анализа и принятия решения (ментальная ловушка «Статистически не значимые выборки»).
- ✓ Миф №5: Использование наиболее вероятных или средних значений при формировании финансово-экономических моделей (бюджет, бизнес-план) или календарно-сетевых графиков проектов – даёт нам точные результаты (позволяет делать верные прогнозы).
- ✓ Реальность: ловушка средних значений или «неравенство Йенсена», то есть планировать необходимо используя диапазоны и вероятность (а не точечные значения). Количественные методы оценки рисков: - имитационное моделирование методом Монте-Карло; - как принести компании выгоду от уменьшения расходов на страхование. Пример: как используя итоги имитационного моделирования методом Монте-Карло можно встроить риск-менеджмент в бизнес-процессы (на примере бюджетирования);
- ✓ Непрерывная оценка: итоговый тест по «мифам» в области риск-менеджмента.
- III. Кейс по управлению рисками. 1. Идентификация рисков. 3. Анализ и оценка рисков.
- ✓ Видео и разбор шаблонного (и ошибочного) действия сотрудников при принятии решений, в части того, когда для анализа используются только факты о «победах» компании, но не принимаются во внимание факты её «поражений» (ментальная ловушка «Ошибка выжившего»).
- ✓ Практическая работа: анализ рисков достижения КПД участников тренинга (ранее идентифицированных методом МЕСЕ) с использованием метода «галстук-бабочка» и «5 почему». ✓ Видео и разбор шаблонного (и ошибочного) действия сотрудников при принятии решений, в части того, когда для оценки события человек использует ту информацию, которая легче всего извлекается из памяти (ментальная ловушка «Эвристика доступности»).
- 4. Обработка рисков .
- ✓ Групповая игра по способам обработки риска.
- ✓ Видео и разбор шаблонного (и ошибочного) действия сотрудников при принятии решений, в части того, когда для обработки риска человек выбирает бездействие или наихудший вариант обработки риска (ментальная ловушка «Недооценка бездействия»). ✓
- ✓ Практическая работа: обработка ранее проанализированного риска.
- 5. Определение КРП (Ключевых рисковых показателей) и интеграция их в управленческую отчётность компании.
- ✓ Видео и разбор шаблонного (и ошибочного) действия сотрудников при принятии решений, в части того, когда в ситуации, когда необходимо действовать – человек не может этого сделать без наличия необходимых индикаторов / ключевых рисковых показателей (ментальная ловушка «Искажение нормальности»).
- ✓ Практическая работа: определение КРП для ранее проанализированного риска.
- 6. Определение контрольных процедур и методы их мониторинга, анализа и внутреннего аудита.
- ✓ Практическая работа: определение направлений для риск-ориентированного внутреннего аудита для ранее проанализированного риска.
- IV. «Три линии защиты». СВК по модели COSO IC IF-2013. Роли/функции и обязанности по управлению рисками (в т ч Органа управления и Исполнительного органа), подчинённость риск-менеджера. Страница 4 из 4 Upgrade «трех линий защиты» и лучшие практики по подчинённости риск-менеджера и его функционалу.
- V. Риск-культура. Психологические барьеры, которые мешают становлению культуры РМ. Шесть инструментов укрепления культуры управления рисками: - tone at the top; - закрепление ролей и обязанностей; - мотивация сотрудников; - открытые коммуникации; - обучение для сотрудников; - интеграция РМ в процессы. Диагностика и оценка эффективности процесса РМ: - оценка РМ1; - оценка РМ2; - оценка культуры управления рисками; - оценка команды риск-менеджеров.
- ✓ Итоговый чек-лист, для определения направлений для развития риск-менеджмента в компании (10 вопросов для оценки степени интеграции процесса риск-менеджмента в процессы компании).
- ✓ Итоговый кейс по применению инструментов управления рисками и СВК