

ТЕХНИЧЕСКАЯ СПЕЦИФИКАЦИЯ/ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

на оказание услуг по поредению обучения на тему «Интеграция процесса управления рисками в существующие бизнес-процессы (в том числе, в процесс принятия решений) в соответствии с ISO 31000:2018»

№	Наименование	Установленное требование
1	Цель оказания услуг	Повышение компетентности сотрудников в области управления рисками в соответствии с ISO 31000:2018
2	Предмет договора	проведение обучения на тему: «Интеграция процесса управления рисками в существующие бизнес-процессы (в том числе, в процесс принятия решений) в соответствии с ISO 31000:2018»
3	Срок оказания услуг	31 января, 3 февраля 2025 г.
4	Место оказания услуг	Офлайн, Офис ТОО «СП «Будёновское», г.Шымкент, улица Рыскулова 78А, (группа до 20 чел.)
5	Требования к материальным ресурсам Исполнителя при оказании услуг: недвижимое имущество: офисы, склады, производственные базы (если применимо)	нет
6	Требования к производственным ресурсам Исполнителя (транспорт, оборудование, материалы и т.п.)	раздаточный материал для слушателей, командировочные расходы
8	Объем оказания услуг	18 ак.ч.
9	Этапы оказания услуг	нет
10	Требования к процессу оказания услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка раздаточного, лекционного материалов, оценочных средств; • Подготовка презентации; • Консультирование слушателей; • Проведение обучения. • Анкетный опрос слушателей
11	Иные требования	Проведение обучения: I. Область применения ISO 31000 «Менеджмент риска. Руководство». Краткая информация по ISO 31000 & COSO ERM. Нововведения в новой версии ISO 31000. II. Термины и определения. Пояснение терминов «риск», «неопределённость», «событие».

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

III. Принципы управления рисками.
7 принципов управления рисками.

IV. Структура управления рисками.

1) Интеграция структуры 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 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.

2) Разработка структуры управления рисками.

Кейс: разработка структуры управления рисками на примере принятия решений коллегиальными органами (Правление / Совет директоров / Комитеты) – определение ответственности, полномочий, и инструментов идентификации и анализа рисков.

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).

		<p>Методика «Качество решений» и её применение в структуре управления рисками:</p> <ul style="list-style-type: none"> - иерархия решения; - креативные альтернативы; - деревья решений. <p>Ментальная ловушка: эффект «ИКЕЯ».</p> <p>✓ <i>Групповая игра: принятие решений с учётом рисков – «парадокс Монти Холла».</i></p> <p>✓ <i>Непрерывная оценка: тест структуре управления рисками.</i></p> <p>3) Реализация структуры управления рисками.</p> <p>Миф №3: Руководители и так думают об управлении рисками, когда принимают решения.</p> <p>Реальность: большую часть решений мы принимаем по Системе-1 «Быстрое мышление» (шаблонное мышление).</p> <p>Система-1 «Быстрое мышление» и Система-2 «Медленной мышление».</p> <p>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).</p> <p>Ментальная ловушка «Конфабуляция».</p> <p>4) Оценка и улучшение структуры управления рисками.</p> <p>Кейс: оценка и улучшение структуры управления рисками на примере принятия решений коллегиальными органами.</p> <p>V. Процесс управления рисками.</p> <p>1) Идентификация рисков.</p> <p>Кейс: идентификация стратегических рисков.</p> <p>Метод декомпозиции цели – МЕСЕ (Mutually Exclusive & Collectively Exhaustive).</p> <p>Инструменты из книги «Риск. Руководство для Совета директоров».</p> <p>Ментальная ловушка «Эффект велосипедного сарая».</p>
--	--	---

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

2) Анализ рисков.

Ментальная ловушка «Ошибка выжившего».

Кейс: анализ стратегических рисков.

Метод:

- «галстук-бабочка»;
- «5 почему»;
- «что если?».

3) Оценивание рисков.

Качественная и количественная оценка рисков.

4) Обработка рисков.

Кейс: обработка стратегических рисков.

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

Реальность: Карта и Реестр рисков – это итоговые документы РМ1.

Итоговые документы РМ2 – это видоизменённые ВНД СВК (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).

✓ **Практическая работа:**
обработка рисков достижения КПД участников тренинга.

Ментальная ловушка «Эвристика доступности».

Количественные методы оценки рисков:

- имитационное моделирование методом Монте-Карло;
- как принести компании выгоду от уменьшения расходов на страхование.

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).

Как «откалибровать персонал» - методика из книги «Как измерить всё, что угодно?»

Ментальная ловушка «Ошибка планирования».

Риск-аппетит: PM1 и PM2, примеры.

5) Мониторинг и пересмотр. Документирование и отчётность.

Кейс: разработка КРП (ключевых рисковых показателей).

Ментальная ловушка: «Искажение нормальности».

Миф №6: Риск можно описать одной цифрой.

Реальность: риск – это вероятностное распределение.

Миф №7: ТОП-менеджеров интересует только ущерб от риска.

Реальность: ТОП-менеджерам важно – как эффект от рисков отразится на поставленные Цели (КПД / КРП).

✓ *Непрерывная оценка: тест по «мифам» в области корпоративного управления рисками.*

VI. Риск-культура.

Три линии защиты.

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.

✓ *Непрерывная оценка: артефакты PM1 и PM2. тветы на вопросы. Завершение обучения.*

