



*** ISAR**
INSTITUTE FOR STRATEGIC RISK
ANALYSIS IN DECISION MAKING

ISO 31000:2018

КРАТКИЙ ОБЗОР

И КЛЮЧЕВЫЕ

ИЗМЕНЕНИЯ

Общая структура осталась без изменений

Управление рисками основано на принципах, структуре и процессе, описанных в этом документе

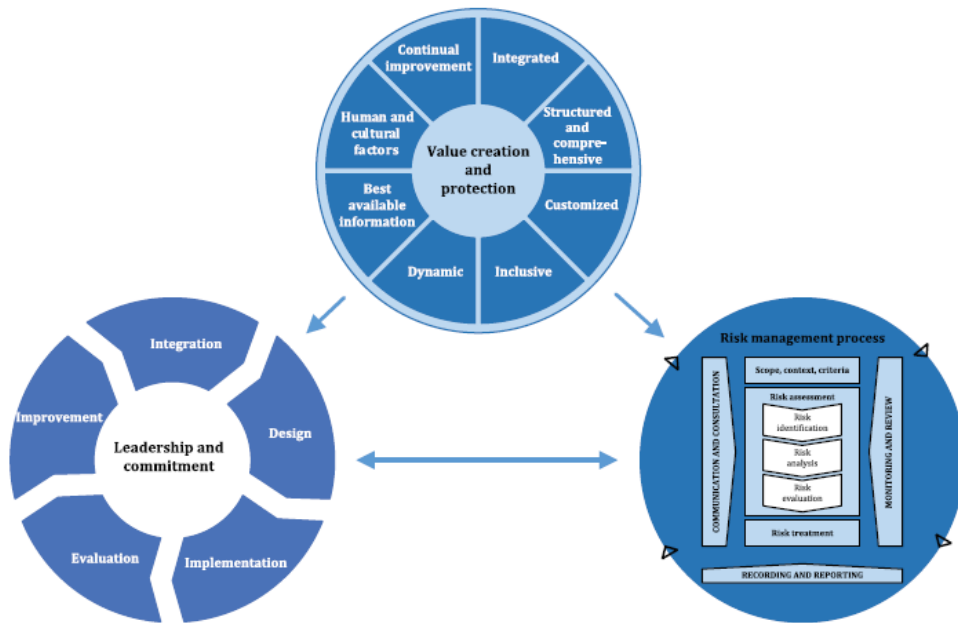


Рисунок 1 - Взаимосвязь между принципами, структурой и процессом

- Стандарт предназначен для лиц, которые создают и защищают стоимость в организации путем управления рисками, принятия решений, постановки и достижения целей и повышения производительности.
- Управление рисками является частью корпоративного управления и лидерства и лежит в основе управления организацией на всех уровнях. Оно способствует совершенствованию систем управления.
- Управление рисками учитывает внешнюю и внутреннюю ситуацию (контекст) организации, включая поведение людей и культурные факторы.

Область применения

- Стандарт предоставляет руководства по управлению рисками, с которыми сталкивается организация. Данные руководства могут применяться к любой организации и ее среде.
- Стандарт устанавливает общий подход к управлению любыми рисками, и не является узкоспециальным или отраслевым.
- Стандарт может использоваться на всем протяжении жизненного цикла организации, и применим к широкому спектру деятельности, включая принятие решений на всех уровнях.

РИСК

Влияние неопределенности на цели

- Примечание 1: Влияние рассматривается как отклонение от ожидаемого. Оно может вызвать как позитивные, так и негативные последствия. Такое влияние может возникнуть в результате реакции или отсутствия реакции на возможность или угрозу, связанную с целями.
- Примечание 2: Цели могут иметь различные аспекты и категории и могут относиться к различным уровням.
- Примечание 3: Риск часто выражается в терминах источника риска (3.4) потенциальных событий (3.5), их последствий (2.20) и их вероятности (3.7).

[ИСТОЧНИК: Руководство ISO 73:2009, 1.1, с изменениями — Пять примечаний в исходной версии были изменены и объединены в три примечания]

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

скоординированные действия для того, чтобы направлять и контролировать организацию в отношении рисков (3.1)

[ИСТОЧНИК: Руководство ISO 73:2009, 2.1]

А. Цель и принципы



Рисунок 2 - Принципы

- **Цель риск-менеджмента заключается в создании и защите стоимости. Оно способствует нововведениям, улучшению показателей и достижению целей.**
- Эти принципы дают представление о характеристиках эффективного и продуктивного управления рисками, его ценности, а также объясняют его назначение и цель.
- Эти принципы лежат в основе управления рисками и должны учитываться при создании структуры и процессов риск-менеджмента в организации.

В. Структура



Рисунок 3 – Разработка структуры риск-менеджмента

- Структура риск-менеджмента предназначена для оказания содействия организации во внедрении риск-менеджмента во все ее сферы деятельности.
- Эффективность риск-менеджмента будет зависеть от его интеграции в систему управления и все виды деятельности организации, включая принятие решений. Данный процесс требует поддержки заинтересованных лиц, в частности, высшего руководства.
- Разработка структуры включает в себя интеграцию, проектирование, реализацию, оценку и улучшение риск-менеджмента в организации.

В1. Лидерство и ответственность

Высшее руководство и надзорные органы (в применимых случаях), обеспечивают интеграцию риск-менеджмента во все виды деятельности организации и демонстрируют лидерство и ответственность путем:

- согласования риск-менеджмента со стратегиями, целями и культурой организации;
- принятия положения или политики, устанавливающей подход к риск-менеджменту, план или порядок действий;
- выделения необходимых ресурсов для риск-менеджмента;
- установления полномочий, ответственности и обязательств на соответствующих уровнях организации;
- выполнения всех обязательных требований организации, а также добровольных обязательств;
- установления величины и типов рисков, которые могут или не могут быть приняты организацией, на основании которых разрабатываются критерии, и обеспечения того, что соответствующая информация доведена до организации и ее заинтересованных сторон.
- предоставления информации заинтересованным сторонам о преимуществах риск-менеджмента;
- обеспечения непрерывного мониторинга рисков;
- обеспечения постоянной адекватности структуры риск-менеджмента.

В. Структура

В2. Интеграция риск-менеджмента

- Интеграция риск-менеджмента основана на понимании организационных структур и контекста. Структуры различаются в зависимости от цели, задач и сложности организации. Управление рисками осуществляется в каждом элементе структуры организации. Каждый человек в организации несет ответственность за управление рисками.
- Принципы корпоративного управления направляют деятельность организации, ее внешние и внутренние отношения, а также определяют правила, процессы и процедуры, необходимые для достижения цели организации. Структуры управления преобразуют принципы корпоративного управления в стратегию и связанные с ней цели, необходимые для достижения желаемых устойчивых показателей и долгосрочной жизнеспособности. Определение ролей, обеспечивающих подотчетность и контроль внутри организации, является неотъемлемой частью корпоративного управления.
- Интеграция риск-менеджмента в организацию представляет собой динамичный и итеративный процесс, который должен учитывать потребности и культуру организации. Риск-менеджмент должен входить в качестве составной части в цели организации, корпоративное управление, лидерство и ответственность, стратегии, цели и деятельность.

В3. Разработка

Организации разрабатывают структуру риск-менеджмента, что включает в себя:

- Ознакомление с организацией и контекстом ее деятельности - при разработке структуры риск-менеджмента организация должна изучить и оценить как внешний, так и внутренний контекст деятельности организации.
- Демонстрация приверженности управлению риском - Высшее руководство и надзорные органы (в применимых случаях) должны демонстрировать постоянную приверженность менеджменту риска. Это может быть реализовано посредством политики, программного заявления или иным способом, четко отражающим цели и приверженность организации менеджменту риска.
- Определение организационных функций, ответственности, обязанностей, наделение полномочиями - Высшее руководство и надзорные органы (в применимых случаях) должны обеспечивать, чтобы обязанности, ответственность и полномочия для соответствующих ролей в отношении управления рисками определялись и доводились до сведения соответствующих лиц на всех уровнях организации.
- Распределение ресурсов - Высшее руководство и надзорные органы (в применимых случаях) должны распределять соответствующие ресурсы для управления рисками.
- Установление механизмов обмена информацией и консультирования - Организация должна установить согласованный подход к обмену информацией и консультированию для поддержки структуры и содействия эффективному применению риск-менеджмента.

В4. Реализация

Организации реализует структуру риск-менеджмента посредством:

- разработки соответствующего плана с определением сроков;
- определения того, где, когда, как и кем принимаются различные типы решений принимаются во всей организации;
- модификации применимых процессов принятия решений (при необходимости);
- обеспечения понимания и правильного применения механизмов управления рисками организации.

Надлежащим образом спроектированная и примененная структура риск-менеджмента обеспечивает его внедрение во все виды деятельности организации, включая процесс принятия решений, а также надлежащий учет изменений во внешней и внутренней ситуации.

В5. Оценка

С целью оценки эффективности структуры риск-менеджмента, организация:

- проводит периодическую оценку эффективности структуры риск-менеджмента с точки зрения ее цели, планов реализации, показателей и предполагаемого поведения.
- определяет, по-прежнему ли она содействует достижению целей организации.

В6. Улучшение структуры

- Организация постоянно контролирует и адаптирует структуру риск-менеджмента для реагирования на внешние и внутренние изменения. Действуя таким образом, организация может улучшить показатели своей стоимости.
- Организация постоянно повышает уровень адекватности, достаточности и эффективности структуры риск-менеджмента и улучшает способы интегрирования процесса риск-менеджмента. По мере выявления соответствующих недостатков или возможностей улучшения организация разрабатывает планы и задачи и поручает их выполнение тем, кто отвечает за реализацию. После реализации эти улучшения способствуют совершенствованию управления рисками.

С. Процесс

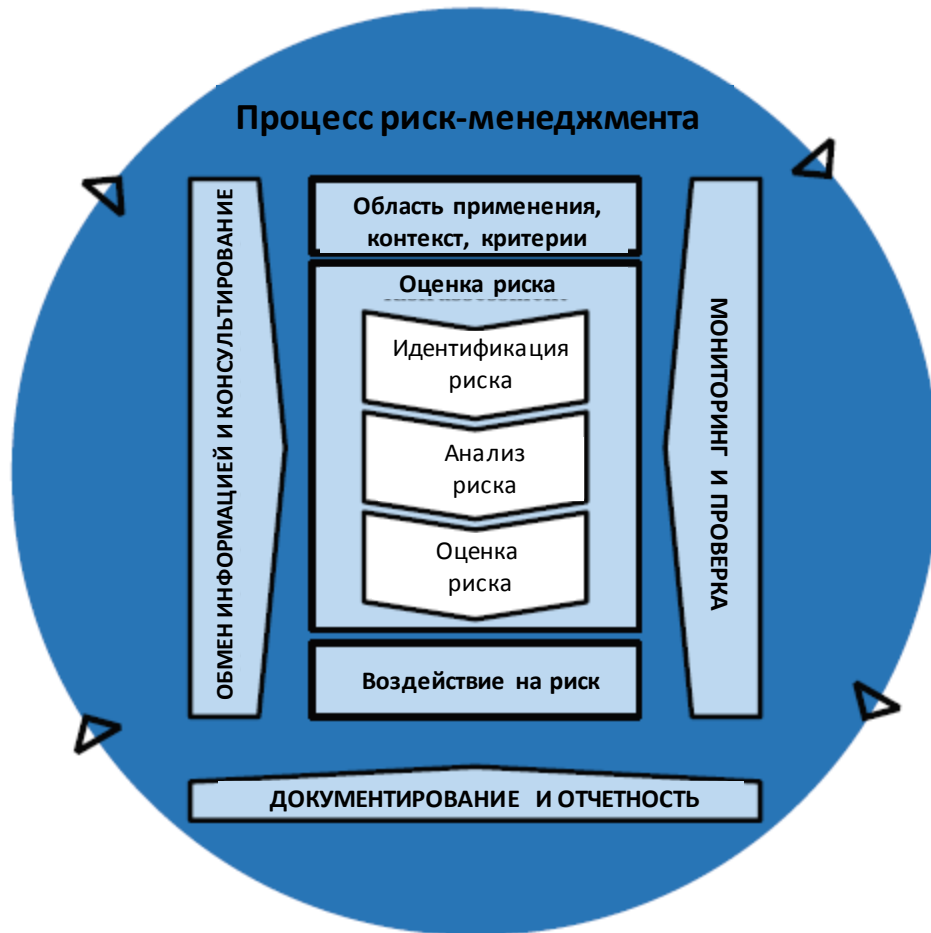


Рисунок 4 – Процесс

- Процесс управления рисками должен быть неотъемлемой частью процессов менеджмента и принятия решений и должен быть интегрирован в структуру, деятельность и процессы организации.
- Он может применяться на стратегическом, операционном, программном или проектном уровнях.
- Внутри организации процесс риск-менеджмента, адаптированный с учетом целей и внешней и внутренней ситуации, может применяться в различных целях.
- На протяжении всего процесса риск-менеджмента следует учитывать динамичный и переменчивый характер поведения и культуры человека.

С. Процесс

С1. Обмен информацией и консультирование

- **Целью обмена информацией и консультирования является содействие заинтересованным сторонам в понимании риска, основы для принятия решений и причин, по которым необходимы определенные действия.**
- Обмен информации направлен на обеспечение осведомленности и понимания риска, а также способов его устранения. Консультирование включает получение обратной связи и информации в поддержку процесса принятия решений.
- Тесное взаимодействие этих двух процессов должно способствовать фактическому, своевременному, актуальному, точному и понятному обмену информацией с учетом конфиденциальности и достоверности информации, а также прав отдельных лиц на сохранение конфиденциальности.

С. Процесс

С2. Определение ситуации (контекста)

- **Целью определения контекста является адаптация процесса управления рисками, обеспечивающая эффективность оценки риска и соответствующее воздействие на риск.**
- Оно включает определение цели и области применения процесса, достижение понимания контекста, планирование необходимого подхода и определение критериев оценки.
- При определении контекста необходимо учитывать внутренний и внешний контекст, определенный в рамках системы риск-менеджмента.

С3. Оценка риска

- **Оценка риска – это совокупный процесс идентификации, анализа и оценивания риска.**
- Оценка риска должна проводиться систематически, итерационно и совместно, основываясь на знаниях и мнениях заинтересованных сторон. При оценке необходимо использовать всю доступную информацию, по мере необходимости дополняя ее новой информацией.
- Целью **идентификации риска** является в поиск, определение и описание рисков, которые помогут помочь или помешать организации в достижении целей. Для идентификации риска необходима надлежащая, соответствующая и актуальная информация.
- Цель **анализа риска** заключается в обеспечении понимания характера риска и его особенностей, в том числе (когда это необходимо) уровня риска. Анализ рисков включает подробное рассмотрение неопределенностей, источников риска, последствий, вероятности, событий, сценариев, средств контроля и их эффективности. Событие может иметь различные причины и последствия и может влиять на различные цели.

С3. Оценка риска (продолжение)

- На анализ рисков может влиять любое расхождение мнений, необъективность, восприятие риска и суждений. Дополнительное влияние оказывают качество используемой информации, допущения и исключения, любые ограничения методик и способов их выполнения. Эти факторы необходимо изучить, документировать и сообщать лицам, ответственным за принятие решений.
- Целью **оценивания риска** является содействие принятию решений. Оценивание риска включает сравнение результатов анализа риска, с установленными критериями риска, для определения его существенности.

С4. Воздействие на риск

- **Цель воздействия на риск заключается в выборе и применении вариантов воздействия на риск.**
- Воздействие на риск представляет собой итеративный процесс:
 - определение и выбор вариантов воздействия на риск;
 - планирование и выполнение воздействия на риск;
 - оценка эффективности такого воздействия;
 - принятие решения о приемлемости остаточного риска;
 - проведение дальнейшего воздействия в случае, если он не приемлем.
- Выбор наиболее подходящего варианта (вариантов) воздействия на риск включает сопоставление затрат, усилий и недостатков реализации выбранного способа воздействия с выгодами, получаемыми благодаря достижению целей воздействия на риск.

С5. Мониторинг и проверка

- **Цель мониторинга и проверки заключается в обеспечении и повышении качества и эффективности разработки, реализации и результатов.**
- Постоянный мониторинг и периодическая проверка процесса управления рисками и его результатов должны быть спланированной частью процесса риск-менеджмента, в отношении которой установлена четко определенная ответственность.
- Мониторинг и проверка должны проводиться на всех этапах процесса. Мониторинг и проверка включают планирование, сбор и анализ информации, документирование результатов и предоставление обратной связи.
- Результаты мониторинга и проверки должны являться частью деятельности по общему управлению организацией, оценке эффективности, а также составлению отчетности.

С. Процесс

С6. Документирование и отчетность

- Процесс управления рисками и его результаты должны документироваться и предоставляться в отчетности с помощью соответствующих механизмов.
- Решения, касающиеся создания, хранения и обработки задокументированной информации, должны учитывать, помимо прочего, их использование, конфиденциальность информации, внешний и внутренний контекст.
- Отчетность является неотъемлемой частью корпоративного управления и должна повышать качество диалога с заинтересованными сторонами и содействовать высшему руководству и надзорным органам в выполнении ими своих обязанностей.