

Термины и определения

близость наступления: Период и/или дата, когда ожидается наступление риска.

вероятность: Мера того, что событие может произойти или оценка частоты (периодичности) и склонности наступления риска.

владелец риска: Работник предприятия, отвечающий за все аспекты управления конкретным риском и достижение целевых значений ключевых показателей риска. Владелец риска корпоративного уровня может быть лицо не ниже уровня Исполнительного руководства Холдинга.

влияние (последствие): Оценка ожидаемого воздействия (последствия) реализации риска на цели Холдинга (для рисков корпоративного уровня), цели процесса, цели проекта или ущерба от отказа продукции.

идентификация риска: Процесс обнаружения, распознавания и характеристики рисков.

критерии риска: Правила, по которым оценивают значимость риска.

остаточный риск: Риск, остающийся после выполнения мер реагирования на риск.

оценка риска: Общий процесс определения риска, анализа риска и определения величины риска.

перечень рисков: Инструмент (таблица или база данных), содержащий всю информацию обо всех рисках на текущий момент времени, в том числе описание и оценку риска, стратегию реагирования, план по управлению риском и ключевые показатели рисков.

риск: Угроза того, что потенциальное событие или действие в будущем отрицательно повлияет на достижение предприятием своих целей. При этом само рисковое событие может произойти по разным факторам (причинам), иметь различные последствия и повлиять на разные цели.

риск-менеджер: Работник предприятия, в обязанности которого входит организация и поддержка функционирования процесса управления рисками, а также контроль выполнения функциональных обязанностей в рамках этого процесса всеми его участниками.

существенность риска: Оценка риска, рассчитываемая как произведение влияния и вероятности риска.

управление рисками: Непрерывный процесс, согласно которому предприятие системно анализирует совокупность рисков по всем направлениям его деятельности с целью достижения устойчивых выгод, максимальной эффективности каждого направления деятельности и достижения целей, определённых в стратегии развития.

Распределение ролей в процессе управления рисками

Исполнители Вид деятельности	Инициатор выявления риска	Риск-менеджер	Члены экспертной группы	Владелец риска	Владелец меры реагирования
Выбор нового поставщика материалов, полуфабрикатов, ПКИ, крепёжных изделий	Начальник ОМТС	Начальник бюро ОМТС по видам продукции	Главные специалисты, начальники отделов (по направлению)	Директор по производству и снабжению	Определяется владельцем риска, исходя из ситуации
Анализ работы поставщиков материалов, полуфабрикатов, ПКИ, крепёжных изделий при ухудшении качества	Начальник ОМТС	Начальник бюро ОМТС по видам продукции		Директор по производству и снабжению	
Выбор нового поставщика услуг по изготовлению, ремонту ДСЕ, выполнению технологических процессов	Главный технолог	Ведущий специалист ОГТ		Директор по производству и снабжению	
Анализ работы поставщиков услуг по изготовлению, ремонту ДСЕ, выполнению технологических процессов при ухудшении качества	Главный технолог	Ведущий специалист ОГТ		Директор по производству и снабжению	

Исполнители	Инициатор выявления риска	Риск-менеджер	Члены экспертной группы	Владелец риска	Владелец меры реагирования
Вид деятельности					
Выбор нового поставщика ОКР АТ	Главный конструктор	Начальник КО-Р	Главные специалисты, начальники отделов (по направлению)	Главный конструктор	Определяется владельцем риска, исходя из ситуации
Анализ работы поставщиков ОКР АТ при ухудшении качества	Главный конструктор	Начальник КО-Р		Главный конструктор	
Анализ договора на выполнение ОКР	Главный конструктор	Начальник КО-Р		Главный конструктор	
Анализ проекта по подготовке и освоению производства или ремонта продукции	Руководитель проекта	Руководитель отдела, службы Начальник отдела инвестиций		Руководитель проекта, директор по инвестициям	
Анализ договора на поставку продукции и услуг по изготовлению и ремонту изделий, ДСЕ	Директор по производству и снабжению	Начальник ПДО		Директор по производству и снабжению	
Корпоративное управление	УК ОАО «Вертолёты России»	Определяет управляющий директор		Управляющий директор	

Список рисков предприятия

Вид деятельности	Фактор риска (источник риска)	Список рисков (негативных событий)
<p>Выбор нового поставщика материалов, полуфабрикатов, ПКИ, крепежных изделий, услуг по изготовлению и ремонту ДСЕ, выполнению технологических процессов, анализ работы поставщиков материалов, полуфабрикатов, ПКИ, крепежных изделий, поставщиков услуг по изготовлению и ремонту ДСЕ, выполнению технологических процессов при ухудшении качества поставок</p>	<p>Качество</p>	<p>Оценка перед заключением договора: Отсутствие СМК у поставщика Отсутствие опыта аналогичных поставок Непонимание требований потребителя Недостаточные знания поставщиком требований НД на продукцию Отсутствие системы регистрации и анализа несоответствий у поставщика Невыполнение специальных требований поставщиком Отсутствие аттестации специальных процессов, а также аттестации персонала, проверки оборудования, ключевых характеристик процесса, контролируемых параметров среды Невыполнение поставщиком требований СМК</p> <p>Оценка при ежегодном анализе работы поставщиков: Ухудшение качества поставок Рост количества разрешений на поставку продукции с несоответствиями Наличие отказов АТ в эксплуатации по вине поставщика Нерезультативное взаимодействие с потребителем по выявленным несоответствиям (наличие повторяющихся несоответствий) Отсутствие планов по улучшению поставок у поставщика Поставка неаутентичной продукции Отсутствие системы доведения до персонала ключевых характеристик продукции и процессов (при наличии в договоре)</p>

Вид деятельности	Фактор риска (источник риска)	Список рисков (негативных событий)
	Своевременная поставка	<p>Оценка перед заключением договора и при ежегодном анализе работы поставщиков:</p> <p>Отсутствие планирования и контроля поставщиком выполнения заказов на поставку своей продукции и поставок субподрядчиков</p> <p>Отсутствие системы сохранения и защиты продукции до передачи потребителю (отсутствие складов, транспорта, учёта)</p> <p>Отсутствие системы доведения до исполнителей поставщика изменений требований потребителя (изменения документации и информации)</p> <p>Невозможность поставок в установленные временные сроки</p> <p>Отсутствие у поставщика достаточного количества компетентного персонала</p>
	Финансовые риски	<p>Оценка перед заключением договора:</p> <p>Недостаточный объём финансирования закупок</p> <p>Финансовая нестабильность поставщика</p> <p>Неплатёжеспособность организации</p> <p>Незапланированный рост инфляции</p> <p>Повышение закупочной цены на сырьё, оборудование, товары в процессе осуществления проекта</p> <p>Сокращение финансирования со стороны УК</p> <p>Перерасход бюджета</p>
	Законодательство	<p>Оценка перед заключением договора:</p> <p>Неблагоприятные изменения или несоответствие трудовому (антимонопольному) гражданскому и другому применимому законодательству РФ</p>

Оценка влияния (тяжесть последствий)

Влияние (в баллах)	Финансовые показатели договора (проекта)	Качественные характеристики продукта	Сроки договора (проекта)
Несущественное (1)	Отклонение показателя < 1%	Отклонение показателя, не влияющее на основные характеристики продукта	Отклонение от запланированных сроков, не влияющее на общий срок выполнения обязательств / в рамках одного месяца
Умеренное (2)	Отклонение показателя $\geq 1\%$, но < 5%	Отклонение показателя, влияющее на основные характеристики продукта, но позволяющее устранить неполадки	Отклонение от запланированных сроков, не влияющее на общий срок выполнения обязательств / больше чем на месяц
Существенное (3)	Отклонение показателя $\geq 5\%$, но < 10%	Отклонение показателя, влияющее на характеристики продукта, но с наличием возможности замены / возврата	Отклонение от запланированных сроков, негативно влияющее на общий срок выполнения обязательств
Материальное (4)	Отклонение показателя $\geq 10\%$	Отклонение показателя, влияющее на характеристики продукта, без возможности замены / возврата	Отклонение от запланированных сроков, негативно влияющее на общий срок выполнения обязательств / невозможность выполнить обязательства

Оценка вероятности

Показатель (в баллах)	Вероятность наступления события	Частота возникновения события
Низкая (1)	До 25%	От ежегодной и реже
Средняя (2)	От 25% до 50%	От ежеквартальной до ежегодной
Высокая (3)	От 50% до 75%	От ежемесячной до ежеквартальной
Очень высокая (4)	Более 75%	Чаше, чем раз в месяц

Оценка близости наступления

Близость (в баллах)	Описание
Очень скоро (4)	Риск наступит в ближайший квартал / в рамках текущего этапа проекта / действия бизнес - процесса
Скоро (3)	Риск наступит в текущем году / в рамках сроков реализации проекта / ожидаемого результата бизнес - процесса
Довольно не скоро (2)	Риск наступит в краткосрочной перспективе, а именно не раньше, чем в ближайшие два-три года
Совсем не скоро (1)	Риск наступит в долгосрочной перспективе, а именно не раньше, чем в ближайшие пять-десять лет

Карта рисков

Вероятность	4 балла	Очень высокая				
	3 балла	Высокая				
	2 балла	Средняя				
	1 балл	Низкая				
			Несущественное	Умеренное	Существенное	Материальное
			1 балл	2 балла	3 балла	4 балла
			Влияние			

Существенность риска и стратегия управления риском

Показатель существенности риска (в баллах)	Стратегия управления риском
8 – 16	Риск является существенной угрозой для предприятия и Холдинга. Необходима разработка предупреждающих действий по управлению риском для его понижения до заключения договора. Возможен отказ от подписания договора, проекта. Принять текущий риск может только управляющий директор. Отчет о результатах управления рисками представляется в Холдинг (по требованию).
3 - 6	Неприемлемый уровень риска для предприятия. Подписание листа согласования договора допустимо в случае возможности понижения риска до риск - аппетита. Риск является идентифицированным и подлежит мониторингу. Разрабатываются предупреждающие действия. Отчет о результатах управления рисками представляется владельцу риска.
1 - 2	Зона риск-аппетита. Риск является приемлемым для предприятия. Риски фиксируются, но не требуют дальнейших действий. Риски подлежат мониторингу, а при необходимости, актуализации и дополнительному управлению.

Пример заполнения формы «Перечня рисков»

Описание риска

№ риска	Дата выявления	Уровень	Фактор риска	Описание негативных событий	Описание негативного влияния	Владелец риска
1	01.02.2011 г.	Уровень процесса СМК	Качество	Ухудшение качества поставок (рост числа рекламаций за 2011 год) от Поставщика ОАО «ЗАП» г. Самара	Пропуск брака на конечное изделие и его досрочный съём с эксплуатации	Директор по производству и снабжению
2	01.02.2011 г.	Уровень процесса СМК	Своевременная поставка	Нарушения сроков поставок (на 30 дней) ПКИ в 2011 г от поставщика ОАО «ЗАП» г. Самара	Срыв сроков поставки редукторов потребителю на 1 месяц	Директор по производству и снабжению

Оценка риска

Влияние (тяжесть последствий)	Вероятность	Существенность присущего риска	Близость наступления
Съем изделия с эксплуатации приведёт к дополнительным транспортным затратам, затратам на исправление, командировочным расходам, штрафам от потребителя за простой и потерю упущенной выгоды, что составляет более 5% от договора. Влияние «существенное» или 3 балла	Более 50 % - «высокая» или 3 балла	9 баллов	Риск наступит скоро (в текущем году) или 3 балла
На сроки поставки продукции потребителю не повлияет из-за создания двух месячного запаса подшипников. Влияние «несущественное» или 1 балл	Вероятность срыва поставок редукторов потребителю низкая до 25 % или 1 балл	1 балл	Риск наступит скоро - в текущем году или 3 балла

Управление риском

Стратегия управления	Рекомендации по управлению риском	Номера п/п	Описание меры реагирования	Срок выполнения	Затраты на выполнение	Владелец меры реагирования	Статус	Описание статуса
Снижение	Действия согласно И275.003 раздел 8	1	Получить от поставщика корректирующие действия по улучшению качества ПКИ	20.03.11	Без затрат	Начальник ОМТС	Письмо	Входящий номер письма
Принятие	Дальнейших действий в отношении поставщика не требуется.	1	Продолжить наблюдение за сроками выполнения договорных обязательств	Ежеквартально	Без затрат	Начальник ОМТС	Протокол совещания начальника ОМТС	Записи в протоколе о нарушениях сроков поставок

Оценка остаточного риска			Ключевой показатель риска (КПР)	
Влияние (тяжесть последствий)	Вероятность	Существенность остаточного риска	Значения КПР	Описание
Выполнение корректирующих действий поставщиком уменьшит тяжесть последствий до «умеренного» или 2 балла	Выполнение корректирующих действий поставщиком уменьшит вероятность финансовых потерь до оценки менее 25 % «низкая» или 1 балл	2 балла	Количество рекламаций поставщику	1 рекламация за год
1 балл	1 балл	1 балл	Не выполнение сроков поставок	Суммарный срыв сроков поставок не более 30 дней за год

Владелец риска: Директор по производству и снабжению _____ (_____)

Риск-менеджер: Начальник ОМТС _____ (_____)

Владелец меры реагирования: Начальник ОМТС _____ (_____)