

ISO 31000:2009

# Международный Стандарт **ISO 31000**

Первое издание  
2009-11-15

## **Риск Менеджмент – Принципы и руководства**

**Предупреждение о документе в формате PDF**

Данный PDF-документ может содержать интегрированные шрифты. В соответствии с лицензированной политикой торговой марки Adobe, данный документ может быть распечатан или просмотрен, но не изменен до тех пор, пока не будет приобретено право на интегрированные шрифты, и они не будут установлены на компьютер пользователя, совершающего изменения в документе. При скачивании данного файла стороны принимают указанную ответственность, не нарушать лицензированную политику торговой марки Adobe. Центральный секретариат ISO не берет на себя ответственность в данной области.

Adobe является торговой маркой Adobe system incorporated.

Подробности программных продуктов, использованных для создания данного PDF-документа, можно найти в Общей Информации по данному документу. Параметры при создании данного PDF-документа были оптимизированы для печати. Также были предприняты меры для обеспечения возможности использования данного документа органами-членами ISO. В случае, если обнаружится проблема при работе с данным документом, пожалуйста, сообщите об этом в Центральный Секретариат, адрес которого указан ниже.

# **Содержание**

**Предисловие**

**Введение**

**1 Область применения**

**2 Термины и определения**

**3 Принципы**

**4 Концепция**

**4.1 Общие положения**

**4.2 Поручения и обязательства**

**4.3 Проект концепции риск менеджмента**

**4.3.1 Понимание организации и ее контекста**

**4.3.2 Установление политики риск менеджмента**

**4.3.4 Интеграция в процессы организации**

**4.3.5 Ресурсы**

**4.3.6 Установление внутренней коммуникации и отчетного механизма**

**4.3.7 Установление внешней коммуникации и отчетного механизма**

**4.4 Внедрение риск менеджмента**

**4.4.1 Внедрение концепции для управления рисками**

**4.4.2 Внедрения процессов по управлению рисками**

**4.5 Мониторинг и анализ концепции**

**4.6 Постоянное улучшение концепции**

**5 Процесс**

**5.1 Общие положения**

**5.2 Коммуникации и консультации**

**5.3 Установление контекста**

**5.3.1 Общие положения**

**5.3.2 Установление внешнего контекста**

**5.3.3 Установление внутреннего контекста**

**5.3.4 Установление контекста процесса управления рисками**

**5.3.5 Определение критериев риска**

**5.4 Оценка риска**

**5.4.1 Общие положения**

**5.4.2 Идентификация риска**

**5.4.3 Анализ риска**

**5.4.4 Определение степени риска**

**5.5 Обработка риска**

**5.5.1 Общие положения**

**5.5.2 Выбор опций обработки риска**

**5.2.3 Подготовка и внедрение планов обработки риска**

**5.6 Мониторинг и анализ**

**5.7 Запись процессов риск менеджмента**

**Приложение А (информативное) свойства улучшенного риск менеджмента**

**Библиография**

## Предисловие

ISO (International Organization for Standardization – Международная Организация по Стандартизации) является всемирной федерацией национальных органов по стандартизации (органов-членов ISO). Работа над подготовкой Международных Стандартов выполняется, как правило, техническим комитетом ISO. Каждый орган-член ISO, заинтересованный в цели, для которой был создан технический комитет, имеет право быть представленным в данном комитете. Международные организации, правительственные и неправительственные, поддерживающие связь с ISO, также принимают участие в работе. ISO также тесно сотрудничает с Международной Электротехнической Комиссией (IEC), ведется совместная работа по всем вопросам электротехнической стандартизации.

Международные Стандарты составляются в соответствии с правилами, изложенными в Директивах ISO/IEC, Часть 2.

Основной целью технического комитета является подготовка Международных Стандартов. Проекты Международных Стандартов направляются техническим комитетом органам-членам ISO для голосования. Публикация документа как Международного Стандарта происходит только после одобрения как минимум 75% голосовавших органов-членов ISO.

Особое внимание уделено тому, что некоторые элементы данного документа могут являться предметом патентных прав. ISO не должна нести ответственность за их идентификацию или все подобные патентные права.

Стандарт ISO 31000 был подготовлен ISO Technical Management Board Working Group (Группой Технического Руководства) по управлению рисками.

## Введение

Организации всех типов и размеров сталкиваются с внутренними и внешними факторами и влияниями, из-за которых становится невозможно определить, каким образом и когда они достигнут своих целей. Влияние неопределенности на цели организации определяется как “риск”.

Любая деятельность организации связана с риском. Организации управляют риском посредством его идентификации, анализа и последующего решения, следует ли его подвергнуть обработке с целью удовлетворения критериев риска. На протяжении всего процесса организации осуществляют коммуникации и консалтинг с заинтересованными сторонами, управляют и анализируют риск и средства управления, которые модифицируют риск с целью обеспечения того, что последующая обработка риска не потребуется. Данный Международный Стандарт описывает этот систематический и логический процесс в деталях.

В то время как все организации управляют риском до определенной степени, данный Международный Стандарт устанавливает некоторые принципы, при выполнении которых управление рисками становится более эффективным. Данный Международный Стандарт рекомендует организациям развивать, внедрять и постоянно улучшать систему, целью которой является интеграция процесса по управлению рисками с руководством, стратегией и планированием, управлением, процессами отчетности, политикой, ценностями и культурой.

Риск менеджмент можно применить к целой организации, к ее площадкам и уровням, в любое время, также как и к определенным функциям, проектам и видам деятельности.

Не смотря на то, что практика риск менеджмента развилась по прошествии длительного времени и в рамках многих отраслей для удовлетворения различных нужд, внедрение последовательных процессов в рамках всесторонней системы может помочь гарантировать, что риск управляется эффективно, рационально и последовательно во всей организации. Общий подход, описанный в данном Национальном Стандарте, изображает принципы и руководства для управления любой формой рисков систематическим и прозрачным способом для любой области и любого контекста.

Каждая определенная область риск менеджмента применима к индивидуальным нуждам, аудитории, восприятию и критериям. Поэтому главной особенностью данного Международного Стандарта является “установление контекста” как мероприятия в начале общего процесса управления рисками. Установление контекста зафиксировывает цели организации, условия, при которых организация пытается достичь своих целей, заинтересованные стороны и разнообразие критериев риска – каждый из которых поможет выявить и оценить природу и сложность риска организации.

Отношение между принципами управления риском, системой, в которой оно появляется и процессом управления рисками описано в данном Международном Стандарте, как показано на рис. 1.

Когда система внедрена и поддерживается в соответствии с Международным Стандартом, управление рисками позволяет организации:

- ✓ Увеличить вероятность достижения целей
- ✓ Поддерживать упреждающее управление

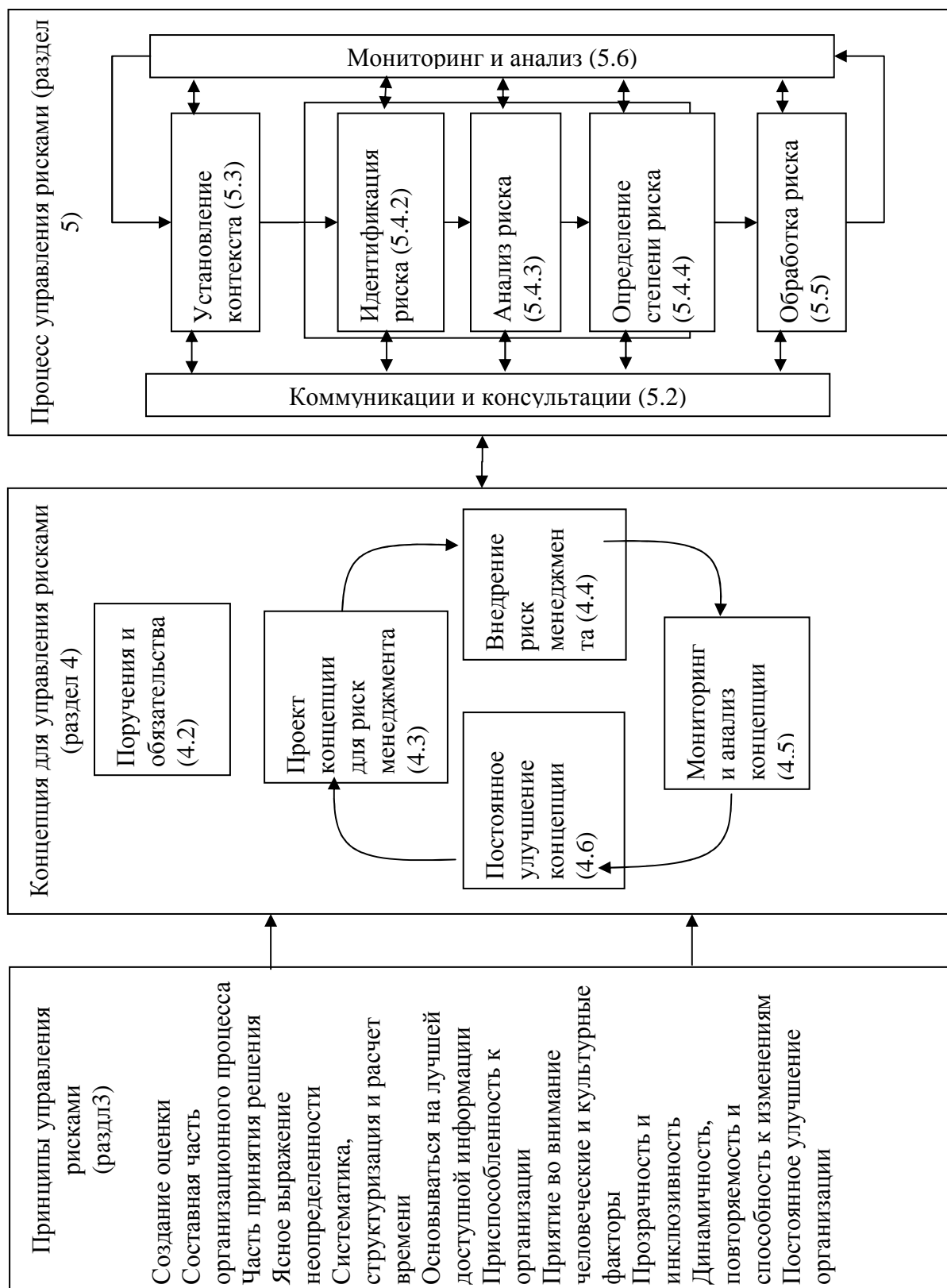
- ✓ Улучшить финансовую отчетность
- ✓ Улучшить осведомленность о необходимости идентифицировать и обрабатывать риск во всей организации
- ✓ Улучшить идентификацию возможностей и обработки рисков
- ✓ Соответствовать релевантным законодательным требованиям и регламентам, а также международным нормам
- ✓ Улучшить деятельность управления
- ✓ Усилить доверие заинтересованных сторон
- ✓ Установить надежную основу для принятия решений и планирования
- ✓ Улучшить контроль
- ✓ Эффективно распределить и использовать ресурсы для обработки риска
- ✓ Улучшить оперативную эффективность и результативность
- ✓ Улучшить показатели профессиональной безопасности и здоровья, а также экологические показатели
- ✓ Улучшить предупреждение потерь и действия по ликвидации последствий происшествий
- ✓ Минимизировать потери
- ✓ Улучшить обучение на рабочем месте
- ✓ Улучшить работоспособность коллектива

Данный Международный Стандарт предназначен для удовлетворения потребностей широкого круга заинтересованных сторон, включая:

- ответственных лиц за развитие политики риск менеджмента в своей организации
- ответственных лиц за обеспечение того, что риском эффективно управляют во всей организации или в какой-то определенной области, проекте или деятельности
- лиц, которым необходима оценка производительности организации в области управления рисками
- разработчиков стандартов, руководств, процедур и кодексов правил, которые полностью или частично устанавливают, каким образом следует управлять рисками в контексте данного документа.

Текущие процессы управления многих организаций включают компоненты управления рисками, также многие организации уже официально приняли формальные процессы управления рисками для особых типов рисков или обстоятельств. В подобных случаях организация может выполнять анализ существующих практик и процессов в свете данного Международного Стандарта.

В данном Международном Стандарте используются выражения «риск менеджмент» и «управление риском». Сформулированное в общем смысле, выражение «риск менеджмент» относится к «архитектуре» (т.е. принципам, условиям и процессам) эффективного управления рисками, при этом выражение «управление риском» относится к применению данной архитектуры к определенному риску.



# Риск менеджмент – принципы и руководства

## 1. Область применения

Данный Международный Стандарт предоставляет принципы и концептуальные руководства по управлению рисками.

Данный Международный Стандарт может быть использован любым государственным, частным или общественным предприятием, ассоциацией, группой компаний или отдельной компанией. Поэтому данный Международный Стандарт может официально принять любая индустрия или область деятельности.

**ПРИМЕЧАНИЕ:** для удобства все пользователи данного Международного Стандарта в данном документе обозначаются термином «организация».

Данный Международный Стандарт может быть применим на всем протяжении жизненного цикла организации, а также к широкому спектру деятельности, включая стратегии и решения, операции, процессы, функции, проекты, продукцию, услуги и активы.

Данный Международный Стандарт может быть применим к любому типу рисков, независимо от того, какую природу они имеют, а также позитивные или негативные последствия.

Не смотря на то, что данный Международный Стандарт предлагает концептуальные руководящие принципы, его целью не является провозглашение единообразия риск менеджмента во всех организациях. При разработке и внедрении проектов и концепций риск менеджмента следует учитывать различные потребности каждой организации, конкретные цели, контекст, структуру, операции, процессы, функции, проекты, продукцию, услуги и активы, а также практическую работу.

Предполагается, что данный стандарт будет использоваться для согласования процессов по управлению рисками в существующих и будущих стандартах. Он предоставляет общий подход при содействии стандартам, в которых речь идет об особых рисках и/или рискованных сферах, не заменяя данные стандарты.

Данный Международный стандарт не предназначен для целей сертификации.

## 2. Термины и определения

В целях данного документа применяются следующие термины и определения:

### 2.1

#### **Риск**

Влияние неопределенности на цели

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** Влияние рассматривается как отклонение от ожидаемого — с позитивными или негативными последствиями.

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** Цели могут иметь различные аспекты (такие как финансовые; аспекты, касающиеся профессиональной безопасности и здоровья; экологические



задачи) и могут относиться к различным уровням (таким как стратегический уровень, организационный, уровень проекта, продукции и процесса).

ПРИМЕЧАНИЕ 3: риск часто характеризуется отношением к потенциальным **событиям** (2.19) и **последствиям** (2.20) или сочетанию данных пунктов.

ПРИМЕЧАНИЕ 4: риск часто выражается в комбинации последствий событий (включая изменения в обстоятельствах) и связанной с ними **вероятности** (2.21) инцидентов.

ПРИМЕЧАНИЕ 5: неопределенность — это состояние, также частично, отсутствия информации относительно понимания или знания события, его последствий или вероятности.

[Руководство ISO 73:2009, определение 1.1]

## 2.2

### **риск менеджмент**

скоординированные действия для того, чтобы направлять и контролировать организацию в отношении **рисков** (2.1)

[Руководство ISO 73:2009, определение 2.1]

## 2.3

### **концепция риск менеджмента**

набор компонентов, которые предоставляют основы и организационные мероприятия для проектирования, внедрения, **мониторинга** (2.30), анализа и постоянного улучшения **риск менеджмента** (2.2) во всей организации

ПРИМЕЧАНИЕ 1: основы включают политику, цели, поручение и обязательство управлять **рисками** (2.1).

ПРИМЕЧАНИЕ 2: организационные мероприятия включают планирование, отношения, отчетность, ресурсы, процессы и деятельность.

ПРИМЕЧАНИЕ 3: концепция риск менеджмента включена в общую стратегию организации, оперативную политику и деятельность.

[Руководство ISO 73:2009, определение 2.1.1]

## 2.4

### **политика риск менеджмента**

положение общих намерений и направление организации по отношению к **риск менеджменту** (2.2)

[Руководство ISO 73:2009, определение 2.1.2]

## 2.5

### **отношение к риску**

организационный подход для оценки и своевременного решения, стоит ли идти на **риск** (2.1)

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.7.1.1]

## 2.6

### **план риск менеджмента**

схема в составе **концепции риск менеджмента** (2.3), определяющая подход, компоненты менеджмента и ресурсы, применимые к управлению **рисками** (2.1)

ПРИМЕЧАНИЕ 1: компоненты менеджмента обычно включают процедуры, практики, назначение ответственных лиц, последовательность и время действий.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: план риск менеджмента может быть применен к определенному продукту, процессу и проекту, а также к части и целой организации.

[Руководство ISO 73:2009, определение 2.1.3]

**2.7****владелец риска**

лицо или объект, несущий ответственность за управление **рисками** (2.1)

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.5.1.5]

**2.8****процесс управления рисками**

систематическое применение политики менеджмента, процедур и практик по отношению к коммуникации, консалтингу, установлению контекста, а также идентификации, анализу, оценке, исследованию, **мониторинга** (2.30) и анализа **риска** (2.1).

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.1]

**2.9****Установление контекста**

Определение внешних и внутренних параметров, которые следует принять во внимание во время управления рисками, а также установление области и **критериев риска** (2.24) для **политики риск менеджмента** (2.4).

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.3.1]

**2.10****Внешний контекст**

Внешняя среда, в которой организация стремится достигнуть своих целей

ПРИМЕЧАНИЕ: внешний контекст может включать:

- культурную, социальную, политическую, правовую, регулятивную, финансовую, технологическую, экономическую, природную и конкурентную среду, либо международную, национальную, региональную или локальную

- ключевые движущие силы и тренды, влияющие на цели организации

- отношения с внешними заинтересованными сторонами, их восприятие и оценка

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.3.1.1]

**2.11****Внутренний контекст**

Внутренняя среда, в которой организация стремится достигнуть своих целей

ПРИМЕЧАНИЕ: внутренний контекст может включать:

- управление, организационную структуру, роли и ответственность

- политики, цели, стратегии, которые используются для достижения целей

- возможности, понимание в рамках ресурсов и знаний (напр., финансы, время, процессы, системы и технологии)

- восприятие и оценку внутренних заинтересованных сторон

- информационные системы, информационные потоки, а также процесс принятия решений (формальных и неформальных)

- отношения с внутренними заинтересованными сторонами, их восприятие и оценка
- культуру организации
- стандарты, руководства и модели, официально принятые организацией
- форму и объем договорных отношений  
[Руководство ISO 73:2009, определение 3.3.1.2]

## 2.12

### Коммуникации и консультации

Постоянный и повторяющийся процесс, которым управляет организация для того, чтобы предоставить, поделить или приобрести информацию, а также для того, чтобы вступить в диалог с **заинтересованными сторонами** (2.15) и другими относительно управления **рисками** (2.1).

ПРИМЕЧАНИЕ 1: информация может относиться к существу, природе, **вероятности** (2.21), строгости, оценке, приемлемости, обработке или другим аспектам управления рисками.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: консультация – это двусторонний процесс информационной коммуникации между организацией и ее заинтересованными сторонами или другими сторонами по определенному вопросу, принятию решения или определению направления по конкретной теме. Консультация – это:

- процесс, влияющий на решение посредством влияния лучше, чем полномочия
- входные данные для принятия решения, а не совместное принятие решения  
[Руководство ISO 73:2009, определение 3.2.1]

## 2.13

### Заинтересованная сторона

Лицо или организация, которая может повлиять на (или на них может повлиять, а также ощущать себя под влиянием) решение или деятельность.

ПРИМЕЧАНИЕ: Лицо, принимающее решение может быть заинтересованной стороной.  
[Руководство ISO 73:2009, определение 3.2.1.1]

## 2.14

### Оценка риска

Общий процесс **идентификации риска** (2.17), **анализ риска** (2.23) и **определение степени риска** (2.26).

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.4.1]

## 2.15

### Идентификация риска

Процесс нахождения, распознавания и описания **риска** (2.1)

ПРИМЕЧАНИЕ 1: идентификация риска включает идентификацию **источников** риска (2.18), **событий** (2.19), их причин и потенциальных **последствий** (2.20).

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** идентификация риска может включать исторические данные, теоретический анализ, информационные и экспертные опции и потребности **заинтересованных сторон** (2.15)

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.5.1]

## 2.16

### **Источник риска**

Элемент, который сам по себе или в комбинации с другими имеет внутренний потенциал для возникновения **риска** (2.1)

**ПРИМЕЧАНИЕ:** источник риска может быть материальный или нематериальный

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.5.1.2]

## 2.17

### **Событие**

Появление или изменение определенных обстоятельств

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** событие может представлять собой одно или многие обстоятельства и может иметь несколько причин.

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** событие может состоять из того, что не происходит.

**ПРИМЕЧАНИЕ 3:** иногда событие можно отнести к терминам «инцидент» или «случайность».

**ПРИМЕЧАНИЕ 4:** событие без последствий также можно отнести к терминам «частичная удача», «случай», «угроза происшествия», «опасное положение».

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.5.1.3]

## 2.18

### **Последствие**

Исход **события** (2.19), влияющий на цели

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** событие может привести к ряду последствий

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** последствие может быть определенным или неопределенным и иметь позитивное или негативное влияние на цели

**ПРИМЕЧАНИЕ 3:** последствия могут быть выражены качественно и количественно

**ПРИМЕЧАНИЕ 4:** начальные последствия могут повлечь за собой более серьезные

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.6.1.3]

## 2.19

### **Вероятность**

Возможность того, что что-то произойдет

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** в терминологии риск менеджмента слово «вероятность» используется для ссылки на возможность, что что-то произойдет, измеряется и определяется объективно и субъективно, количественно и качественно, и описывается с помощью общих терминов или математически (напр., вероятность или частота в данный период времени).

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** английский термин «вероятность» во многих языках не имеет прямого эквивалента, в то время как термин «возможность» часто используется. Не смотря на это, в английском языке «вероятность» часто интерпретируется как математический термин. Поэтому в терминологии риск менеджмента используется «вероятность», т.к. этот термин имеет более широкую интерпретацию, чем «возможность».  
[Руководство ISO 73:2009, определение 3.6.1.1]

## 2.20

### **Структура риска**

Описание любой группы **рисков** (2.1)

**ПРИМЕЧАНИЕ:** группа рисков может содержать такие риски, которые относятся к целой организации, части организации или другим компонентам.  
[Руководство ISO 73:2009, определение 3.8.2.5]

## 2.21

### **Анализ риска**

Процесс понимания природы **риска** (2.1) и определения **уровня риска** (2.25)

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** анализ риска предоставляет основу для **определения степени риска** (2.26) и для решения **обработки риска** (2.27).

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** анализ риска включает оценку риска.  
[Руководство ISO 73:2009, определение 3.6.1]

## 2.22

### **Критерии риска**

Данные, по которым оценивается значимость **риска** (2.1)

**ПРИМЕЧАНИЕ 1:** критерии риска основаны на целях организации, ее **внешнем** (2.12) и **внутреннем контексте** (2.13)

**ПРИМЕЧАНИЕ 2:** критерии риска могут быть производными от стандартов, законов, политик и других требований.  
[Руководство ISO 73:2009, определение 3.3.1.3]

## 2.23

### **Уровень риска**

Величина **риска** (2.1), выраженная в рамках комбинации **последствий** (2.20) и их **вероятности** (2.21)  
[Руководство ISO 73:2009, определение 3.6.1.8]

## 2.24

### **Определение степени риска**

Процесс сравнения результатов **анализа риска** (2.23) с **критериями риска** (2.24) для определения того, можно ли принять величину **риска** (2.1)

**ПРИМЕЧАНИЕ:** определение степени риска способствует об обработке риска (2.27).  
[Руководство ISO 73:2009, определение 3.7.1]

## 2.25

### **Обработка риска**

Процесс модификации риска (2.1)

ПРИМЕЧАНИЕ 1: обработка риска может включать:

- обходной путь риска посредством решения не начинать или не продолжать деятельность, которая провоцирует появление риска
- сохранение или увеличение риска с целью исследовать обстоятельство
- удаление **источника риска** (2.18)
- изменение **вероятности** (2.21)
- изменение **последствий** (2.20)
- разделение риска с другой стороной или сторонами (включая контракты и финансирование риска)
- сохранение риска при наличии полной информации

ПРИМЕЧАНИЕ 2: обработки рисков, которые имеют дело с негативными последствиями, иногда относятся к «уменьшению рисков», «устранению рисков», «избеганию рисков» и «редукции рисков».

ПРИМЕЧАНИЕ 3: обработка риска может создать новые риски или модифицировать уже существующие.

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.8.1]

## 2.26

### **Контроль**

Измерение, способное изменить **риск** (2.1)

ПРИМЕЧАНИЕ 1: контроль включает любой процесс, политику, прибор, практику или другие действия, которые модифицируют риск.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: контроль не всегда влияет на ожидаемый или предполагаемый модифицирующий эффект.

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.8.1.1]

## 2.27

### **Остаточный риск**

**Риск** (2.1), который остается после **обработки риска** (2.27)

ПРИМЕЧАНИЕ 1: остаточный риск может содержать в себе неидентифицированный риск.

ПРИМЕЧАНИЕ 2: остаточный риск может также называться «сохраненный риск».

[Руководство ISO 73:2009, определение 3.8.1.6]

## 2.28

### **мониторинг**

постоянная проверка, надзор, критическое наблюдение или определение статуса идентифицировать изменения показателей и ожидаемых результатов.

**ПРИМЕЧАНИЕ:** мониторинг может быть применен к **концепции риск менеджмента** (2.3), **процессу риск менеджмента** (2.10), **рisku** (2.1) или **контролю** (2.28).  
[Руководство ISO 73:2009, определение 3.8.2.1]

## 2.29

### **Анализ**

Действие, предпринятое для определения пригодности, адекватности и эффективности предпринятых действий для достижения установленных целей.

**ПРИМЕЧАНИЕ:** анализ может быть применен к **концепции риск менеджмента** (2.3), **процессу риск менеджмента** (2.10), **рisku** (2.1) или **контролю** (2.28).  
[Руководство ISO 73:2009, определение 3.8.2.2]

## 3. Принципы

Для того, чтобы управление рисками было эффективным, организация должна на всех уровнях соответствовать принципам, перечисленным ниже.

### **a) Риск менеджмент создает и защищает оценки**

Риск менеджмент способствует очевидному достижению целей и улучшению показателей, например, здоровья и безопасности человека, защиты, соответствию законодательству и регламенту, публичному признанию, защите окружающей среды, качества продуктов, проектного управления, эффективности деятельности, руководства и репутации.

### **b) Риск менеджмент - это составная часть всех организационных процессов**

Риск менеджмент – это не автономная деятельность, она отделена от главной деятельности и процессов организации. Риск менеджмент – это часть ответственности управления и составная часть всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и управление процессами проектов и изменений.

### **c) Риск менеджмент является частью принятия решения**

Риск менеджмент помогает лицам, принимающим решение, сделать правильный выбор, расставить приоритеты и определить альтернативные курсы действий.

### **d) Риск менеджмент ясно выражает неопределенность**

риск менеджмент учитывает неопределенность, природу данной неопределенности и каким образом их можно выразить.

### **e) Риск менеджмент систематизирован, структурирован и согласован по времени**

Систематический, структурированный и согласованный по времени подход к риск менеджменту способствует эффективности, а также последовательным, соизмеримым достоверным результатам.

### **f) Риск менеджмент основан лучшей доступной информации**

входные данные для процесса управления рисками основаны на информационных ресурсах, таких, как исторические данные, опыт, обратная связь заинтересованных сторон, наблюдения, прогнозы и высказывания экспертов. Однако лица, принимающие решение, должны быть осведомлены и принимать во внимание любые ограничения в данных или использование моделирования, а также возможность расхождения мнений экспертов.

**g) Риск менеджмент особенный для каждой организации**

риск менеджмент сконцентрирован на внешнем и внутреннем контексте организации и структуре риска.

**h) Риск менеджмент принимает во внимание человеческие и культурные факторы**

Риск менеджмент распознает потенциал, восприятие и намерения внешних и внутренних заинтересованных сторон, которые могут способствовать или мешать достижению целей организации.

**i) риск менеджмент обладает транспарентностью и инклюзивностью**

соответствующее и правильное по времени вовлечение заинтересованных сторон, в частности, лиц, которые должны принимать решения на всех уровнях организации, гарантирует, что риск менеджмент остается релевантным и обновленным. Вовлечение также позволяет заинтересованным сторонам быть представленными соответствующим образом и осознавать, что их взгляды приняты во внимание при определении критериев риска.

**j) Риск менеджмент – это динамичный, повторяющийся и способный к изменениям процесс**

Как случаются внутренние и внешние события, меняется контекст и знания, имеют место мониторинг и анализ, возникают новые риски, так что-то меняется, а другое исчезает. Поэтому риск менеджмент реагирует на изменения.

**k) Риск менеджмент способствует постоянному улучшению организации**

Организации должны развивать и внедрять стратегии для улучшения развития их риск менеджмента на ряду с другими аспектами организации.

Приложение А предлагает дальнейшие советы по желанию организации сделать управление рисками более эффективным.

## **4. Концепция**

### **4.1 Общие положения**

Успех менеджмента рисков будет зависеть от эффективности управленческой концепции, которая предоставляет основы и соглашения, которые внедряются в организацию на всех ее уровнях. Концепция делает вклад в эффективный риск-менеджмент путем применения процессов риск-менеджмента (см. п. 5) на различных уровнях и в определенных контекстах внутри организации. Такая система дает гарантию того, что об информации, собранной в ходе реализации процессов риск-менеджмента, был сделан целесообразный отчет и что она же лежит в основе принятия решений и что на нее опираются на всех соответствующих организационных уровнях. Этот пункт описывает неотъемлемые



компоненты риск-менеджмента, и то, как они взаимодействуют в повторяющейся среде, как это показано в Схеме 2.



**Схема 2 – Взаимосвязи между компонентами концепции риск-менеджмента**

Цель данной концепции – не предписание системы менеджмента, а скорее помощь организации в процессе интеграции риск-менеджмента в общую систему менеджмента. Таким образом, организации должны освоить компоненты концепции для собственных нужд.

Если существующие практики и процессы управления внутри организации включают компоненты риск-менеджмента или если организация уже применяет формальные процессы риск-менеджмента для определенных типов риска, все это должно быть проанализировано с критической точки зрения и оценено относительно Международного Стандарта, включая информацию которая содержится в Приложении А, чтобы убедиться в их целесообразности и эффективности.

## 4.2 Поручения и обязательства

Введение в риск-менеджмент и непрерывная гарантия его эффективности требуют сильную и оправданную приверженность со стороны руководства организации, а также

стратегическое и тщательное планирование, чтобы достигнуть приверженности на всех уровнях. Руководству необходимо:

- ✓ Определить и утвердить политику риск-менеджмента;
- ✓ Быть уверенным в том, что уровень культуры внутри организации и политики риск-менеджмента соответствуют друг другу;
- ✓ Определить показатели эффективности риск-менеджмента, те, что соответствуют показателям эффективности организации;
- ✓ Сравнить цели риск-менеджмента с целями и стратегиями организации;
- ✓ Быть уверенным в своем соответствии по юридическим и нормативным вопросам;
- ✓ Распределить ответственности и обязанности на всех уровнях организации ;
- ✓ Дать гарантию того что ресурсы, необходимые для риск-менеджмента, были распределены;
- ✓ Донести до всех заинтересованных сторон преимущества риск-менеджмента
- ✓ Быть уверенным в том, что концепция риск-менеджмента по-прежнему остается целесообразной.

### **4.3 Проект концепции риск-менеджмента**

#### **4.3.1 Понимание организации и ее контекста**

Перед началом разработки и внедрения концепции риск-менеджмента, важно оценить и понять как внешний, так и внутренний контекст организации, так как они могут в значительной степени повлиять на разработку концепции

Оценка внешнего контекста организации может включать (но не ограничиваться):

- а) социальной и культурной, политической, законодательной, нормативной, финансовой, технологической, экономической, естественной и конкурентной средой, как международной, так и национальной, региональной и местной;
- б) ключевые движущие силы и течения, которые влияют на цели организации; и
- с) отношения с внешними заинтересованными сторонами, их перспективы и ценности.

Оценка внутреннего контекста организации может включать (но не ограничиваться):

- ✓ Правление, организационную структуру, роли и обязанности;
- ✓ Политики, цели и стратегии, которые необходимо достигнуть;
- ✓ Возможности, в смысле ресурсов и знаний (напр. Капитал, время, человеческие ресурсы, процессы, системы и технологии);
- ✓ Информационный системы, информационные потоки и процессы принятия решений (формальные и неформальные);
- ✓ Отношения с внутренними заинтересованными сторонами, их перспективы и ценности.
- ✓ Культура внутри организации;
- ✓ Стандарты, руководства и модели принятые внутри организации; а также
- ✓ Форма и объем контрактных взаимоотношений

#### **4.3.2 Установление политики риск-менеджмента**

Политика риск-менеджмента должна в ясной манере отражать цели и приверженность организации в области риск-менеджмента и отвечать следующим критериям:

- ✓ Стремлению организации к обработке рисков;
- ✓ Связям между целями организации и политиками, в том числе политике риск-менеджмента;
- ✓ Ответственностям и обязанностям по обработке рисков;
- ✓ Способу, к которому прибегают в решении конфликта интересов;
- ✓ Обязательству по обеспечению необходимыми ресурсами того, кто отвечает за управление рисками;
- ✓ Тому, как будет измеряться и подтверждаться эффективность риск-менеджмента; и
- ✓ Обязательству по постоянной оценке и улучшению политики риск-менеджмента и концепции, или вследствие какого-либо события, а также в ходе изменения каких-либо обстоятельств.
- ✓ Тому, что политика риск-менеджмента должна управляться должным образом.

### 4.3.3 Ответственность

Организация должна дать гарантию того, что существует ответственность, уполномоченные и должный уровень компетенции для управления рисками, включая внедрение и поддержание процессов риск-менеджмента, а так же дать гарантию целесообразности, эффективности и достаточности любых методов управления. Этому может способствовать:

- ✓ Идентификация владельцев риска, которые несут ответственность и уполномочены управлять рисками;
- ✓ Идентификация лиц, несущих ответственность за развитие, применение и поддержание концепции управления рисками;
- ✓ Идентификация иных ответственностей по процессам риск-менеджмента, возлагаемых на персонал всех уровней внутри организации for the risk management;
- ✓ Установление мер эффективности, а также внешних и/или внутренних процессов подтверждения и рассмотрения руководством; и
- ✓ Гарантия признания на всех соответствующих уровнях.

### 4.3.4 Интеграция в процессы организации

Риск-менеджмент должен быть внедрен во все практики организации, до тех пор пока он носит уместный, эффективный и достаточный характер. Процессы риск-менеджмента должны стать частью процессов организации, а никак не стоять в стороне от них. В частности, риск-менеджмент должен быть внедрен в политику развития, оценку бизнес- и стратегического планирования, а также в процессы управления изменениями.

Во всей организации должен существовать план риск-менеджмента, в целях гарантии того, что политика риск-менеджмента применяется ко всем процессам и практикам этой организации. План риск-менеджмента может быть интегрирован в другие планы организации, например в стратегический план.

### 4.3.5 Ресурсы

Организация должна распределить необходимые для риск-менеджмента ресурсы: Должны быть рассмотрены следующие аспекты:

- ✓ Человеческие ресурсы, навыки, опыт и конкурентоспособность;

- ✓ Ресурсы, необходимые для каждого шага процесса риск-менеджмента;
- ✓ Процессы организации, методы и средства обработки рисков;
- ✓ Документированные процессы и процедуры;
- ✓ Системы менеджмента информации и знаний; и
- ✓ Учебные программы.

#### **4.3.6 Установление внутренней коммуникации и отчетного механизма**

Организация должна установить внутреннюю коммуникацию и механизмы отчетности, для того, чтобы поддержать процессы контроля и владения рисками. Эти механизмы должны давать гарантию того, что:

- ✓ Ключевые компоненты концепции риск-менеджмента и любых последующих модификаций управляются должным образом;
- ✓ Существует понятная система внутренней отчетности по концепции, ее эффективности и результатах;
- ✓ Необходимая информация, почерпнутая в ходе применения риск-менеджмента доступна в любое время и на соответствующих уровнях; и
- ✓ Существуют процессы консультации с внутренними заинтересованными сторонами.

Механизмы должны, там где применимо, включать процессы по объединению информации по рискам из множества ресурсов, а также принимать во внимание секретность такой информации.

#### **4.3.7 Установление внутренней коммуникации и отчетного механизма**

Организация должна разработать и внедрить план того, как будет происходить коммуникация с внешними заинтересованными сторонами. Он должен включать:

- ✓ Привлечение соответствующих внешних заинтересованных сторон, и гарантию эффективного обмена информацией;
- ✓ Систему внешней отчетности, чтобы соответствовать юридическим, нормативным, и правительственным требованиям;
- ✓ Предоставление отзывов по коммуникациям и консалтингу;
- ✓ Использование коммуникации в качестве метода создания атмосферы доверия внутри организации; и
- ✓ Коммуникацию с заинтересованными сторонами в случае возникновения кризиса или нештатной ситуации.

Механизмы должны, там где применимо, включать процессы по объединению информации по рискам из множества ресурсов, а также принимать во внимание секретность такой информации.

### **4.4 Внедрение риск-менеджмента**

#### **4.4.1 Внедрение концепции для управления рисками**

В процессе внедрения концепции организации по управлению рисками, эта организация должна:

- ✓ Определить подходящие временные рамки и стратегии для внедрения концепции;
- ✓ Применять политику риск-менеджмента и его процессы к процессам внутри организации;
- ✓ Соответствовать юридическим и нормативным требованиям;

- ✓ Дать гарантию того, что процесс принятия решений, включая разработку и постановку целей, соответствует результатам процессов риск-менеджмента;
- ✓ Проводить ознакомительные и обучающие семинары; а также
- ✓ Сообщать заинтересованным сторонам концепция риск-менеджмента остается целесообразной.

#### **4.4.2 Внедрение процессов по управлению рисками**

Риск-менеджмент должен быть внедрен при полной гарантии того что его процессы, определенные в пункте 5, применяются в соответствии с планом риск-менеджмента на всех соответствующих уровнях и позициях организации, как часть его практик и процессов.

#### **4.5 Мониторинг и анализ концепции**

Для того, чтобы дать гарантию того, что риск-менеджмент эффективен и продолжает поддерживать производительность организации, такая организация должна:

- ✓ Измерять эффективность риск-менеджмента относительно показателей, которые периодически анализируются на соответствие требованиям;
- ✓ Время от времени измерять рост относительно и отдельно от плана риск-менеджмента;
- ✓ Периодически выяснять, соответствуют ли по прежнему концепция, политика и план риск-менеджмента требованиям, беря во внимание внутренний и внешний контекст организации;
- ✓ Вести отчет о рисках и росте в соответствии с планом риск-менеджмента, а также о том, как соблюдается политика риск-менеджмента; и
- ✓ Анализировать эффективность концепции риск-менеджмента

#### **4.6 Постоянное улучшение концепции**

Основанные на результатах мониторинга и оценки, должны приниматься решения по улучшению концепции риск-менеджмента, его политики и плана. Такие решения должны привести к улучшениям управления рисками внутри организации и общей культуры управления рисками.

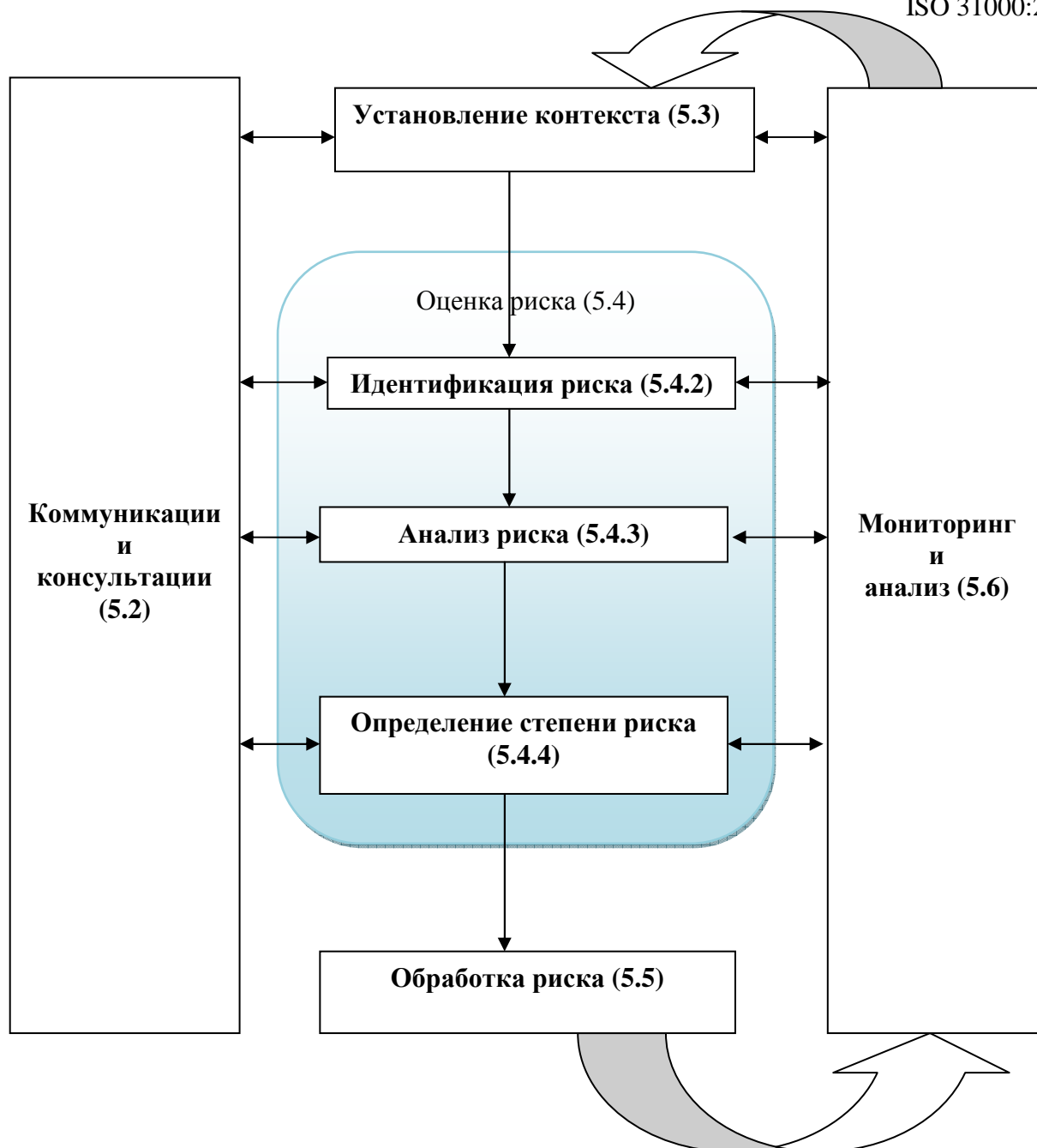
### **5 Процесс**

#### **5.1 Общие положения**

Процессы риск-менеджмента должны быть

- ✓ Неотъемлемой частью менеджмента,
- ✓ Внедрены в культуру и практики, а также
- ✓ Приспособлены к бизнес-процессам организации.

Они объединяют действия, определенные в пунктах 5.2-5.6 6. Процесс риск-менеджмента показан на Схеме 3.



**Схема 3 – процесс риск-менеджмента**

## **5.2 Коммуникации и консультации**

Коммуникации и консультации с внешними и внутренними заинтересованными сторонами должны происходить на всех стадиях процесса управления рисками. Поэтому, планы относительно коммуникации и консультации должны быть разработаны еще в начальной стадии. Они должны обращаться к вопросам, касающимся рисков непосредственно, его причин, и его последствий (если таковые известны), и мерам, которые были приняты с целью обработки такого риска. Эффективные внешние и внутренние коммуникации и консультации должны давать гарантию что те, кто несут ответственность за процесс управления риском и заинтересованные стороны осознают основания для принятия решений, и причины, того, почему требуются определенные действия.

Консультационный подход внутри команды способен:

- ✓ Помочь в должном установлении контекста;
- ✓ Гарантировать, что интересы заинтересованных сторон понятны и что с ними считаются;
- ✓ Гарантировать, что риски должным образом идентифицированы;
- ✓ Сводить разные области экспертных знаний воедино для анализа рисков;
- ✓ Гарантировать то, что, при определении критериев риска и их оценке, рассматриваются различные точки зрения;
- ✓ Обеспечить подтверждение и поддержку плана обработки;
- ✓ Повысить целесообразность управления изменениями в ходе процесса риск-менеджмента; и
- ✓ Разработать целесообразный план внутренней и внешней коммуникации.

Коммуникации и консультации с заинтересованными сторонами важны, поскольку они дают суждения о риске, которые основаны на их собственном восприятии риска. Эти восприятия могут измениться из-за разницы в ценностях, потребностях, предположениях, понятиях и ожиданиях заинтересованных сторон. Поскольку их взгляды могут оказать существенное влияние на принимаемые решения, восприятие заинтересованных сторон должно быть идентифицировано, документировано, и должно приниматься во внимание при принятии решений.

Коммуникации и консультации должны способствовать обмену достоверной, важной, точной и понятной информации, принимая во внимание конфиденциальные и личные аспекты ее целостности.

## **5.3 Установление контекста**

### **5.3.1 Общие положения**

Устанавливая контекст, организация ясно формулирует свои цели, определяет внешние и внутренние параметры, которые будут приняты во внимание при управлении рисками, а также устанавливает область распространения и критерии рисков для оставшихся процессов. В то время как многие из этих параметров подобны тем, которые были рассмотрены при разработке концепции риск-менеджмента (см. 4.3.1), при установлении контекста для процесса управления рисками, они должны быть рассмотрены детально, и то, как они относятся к процессу управления в области конкретного риска.

### **5.3.2 Установление внешнего контекста**

Внешний контекст это внешняя среда, в которой организация стремится достигнуть своих целей.

Понимание внешнего контекста важно в порядке гарантии того, что цели и ожидания внешних заинтересованных сторон будут рассмотрены при разработке критериев риска. Он основан на контексте всей организации, но с определенными тонкостями в виде юридических и нормативных требований, восприятиях заинтересованных сторон и других аспектах риска, естественных для области применения процессов риск-менеджмента.

Внешний контекст может включать (но не быть ограниченным):

- ✓ Социальную и культурную, политическую, законодательную, нормативную, финансовую, технологическую, экономическую, естественную и конкурентную среду, как международную, так и национальную, региональную и местную.
- ✓ Ключевые движущие силы и направления, которые влияют на цели организации; и
- ✓ Отношения, восприятия и ценности внешних заинтересованных сторон.

### 5.3.3 Установление внутреннего контекста

Внутренний контекст это внутренняя среда, в которой организация стремится достигнуть своих целей.

Процесс риск-менеджмента должен соответствовать культуре, процессам, структуре и стратегиям организации. Внутренний контекст это что-то, что может повлиять изнутри на то, как организация будет управлять рисками. Он должен быть установлен, так как:

- а) Риск-менеджмент представлен в контексте целей организации;
- б) Цели и критерии определенного проекта, процесса или деятельности должны рассматриваться в свете целей организации в общем; и
- с) Некоторые организации не могут определить возможности для достижения их стратегических, проектных или бизнес целей, и это не лучшим образом отражается на активности, доверии, надежности и ценности организации.

Необходимо понимать, что такое внутренний контекст. Он может включать (но не быть ограниченным):

- ✓ Правление, организационную структуру, роли и обязанности;
- ✓ Политики, цели и стратегии, которые необходимо достигнуть;
- ✓ Возможности, в смысле ресурсов и знаний (напр. Капитал, время, человеческие ресурсы, процессы, системы и технологии);
- ✓ Информационный системы, информационные потоки и процессы принятия решений (формальные и неформальные);
- ✓ Отношения с внутренними заинтересованными сторонами, их перспективы и ценности.
- ✓ Культура внутри организации;
- ✓ Стандарты, руководства и модели принятые внутри организации; а также
- ✓ Форма и объем контрактных взаимоотношений

### 5.3.4 Установление контекста процесса управления рисками

Должны быть установлены цели, стратегии, область применения и параметры деятельности организации, или тех частей организации, в которых применяется процесс риск-менеджмента. Менеджмент рисков должен проводиться с рассмотрением необходимости согласования ресурсной базы, используемой при обработке риска.

Требуемые ресурсы, обязанности и уполномоченные, записи, которые должны вестись, так же необходимо определить. Контекст процесса риск-менеджмента будет разниться ввиду потребностей организации. Он может включать (но не быть ограниченным):

- ✓ Определение целей и задач мероприятий по риск-менеджменту;
- ✓ Определение ответственностей по процессу в ходе процесса риск-менеджмента;
- ✓ Определение области применения, так же как и глубины и ширины мероприятий по риск-менеджменту, в том числе необходимые включения и исключения;
- ✓ Определение мероприятий, процессов, функций, проектов, продукции, услуг или активов в отношении времени и расположения;
- ✓ Определение взаимоотношений между определенным проектом, процессом или деятельностью и другими проектами, процесса или действиями организации;
- ✓ Определение методологий оценки рисков;
- ✓ Определение метода, каким будет оцениваться эффективность управления риском;
- ✓ Идентификация и установление решений, которые необходимо принять; и
- ✓ Идентификация, определение области применения, или составление необходимых исследований и ресурсов, требуемых для таких исследований.



Внимание к тем или иным факторам может гарантировать, что применяемый процесс риск-менеджмента соответствует обстоятельствам, организации, и рискам, тормозящим осуществление такой организацией ее целей.

### 5.3.5 Определение критериев риска

Организация должна определить критерии для использования в процессе оценки значимости риска. Критерии должны отражать ценности, цели и ресурсы организации. Некоторые критерии могут быть введены или извлечены из юридических и нормативных или же других требований, тех, которым следует организация. Критерии рисков должны соответствовать политике риск-менеджмента организации (см. 4.3.2), быть определены в начале процесса риск-менеджмента, а также должны постоянно обновляться.

При определении критериев риска, должны быть рассмотрены следующие факторы:

- ✓ Природа и тип причин и последствий, которые могут возникнуть и то, как они будут измеряться;
- ✓ Как будет определена вероятность;
- ✓ Временные рамки вероятности и/или последствий;
- ✓ Каким образом будет определен уровень риска;
- ✓ Взгляды заинтересованных сторон;
- ✓ Уровень, на котором риск становится допустимым или приемлемым; и
- ✓ Должны ли рассматриваться комбинации множественных рисков, и если да, то как и какие комбинации должны быть рассмотрены.

## 5.4 Оценка риска

### 5.4.1 Общие положения

Оценка риска это всеобщий процесс идентификации, анализа и оценки степени риска.

ПРИМЕЧАНИЕ ISO/IEC 31010 предоставляет руководство по техникам оценке риска.

### 5.4.2 Идентификация риска

Организация должна определить источник риска, области его влияния, рисковые случаи (включая изменение обстоятельств), их причины, а также их потенциальные последствия. Цель данного шага – составить исчерпывающий список рисков, основанный на тех рисковых случаях, которые могут создать почву для, увеличить возможность, предотвратить, ухудшить, сократить достижение целей. Важно идентифицировать риски, связанные с утраченной возможностью. Исчерпывающая идентификация критически важна, так как риск, который не был идентифицирован на этой стадии, не будет включен в дальнейший анализ.

Идентификация должна охватывать все риски (находится ли их источник под контролем организации или нет), даже если источник риска или его причина неочевидны. Идентификация риска должна включать проверку цепной реакции некоторых определенных последствий, включая каскадный эффект и суммарные действия. Она также должна рассматривать широкий спектр последствий, даже если источник риска или его причина неясны. Наряду с идентификацией возможных последствий необходимо рассматривать возможные причины и сценарии, которые могут указать на предположительные последствия. Все значимые причины должны быть приняты во внимание.

Организация должна применять инструменты и техники идентификации рисков, которые соответствуют ее целям и возможностям, а также рискам, с которыми она столкнулась.

Соответствующая и актуальная информация очень важна при идентификации рисков. Она по возможности должна включать в себя и общую информацию. Работники, обладающие соответствующими знаниями, должны быть вовлечены в процесс идентификации рисков.

### 5.4.3 Анализ риска

Чтобы проанализировать риск, необходимо прийти к его пониманию. Анализ риска предоставляет входы для оценки степени риска и обсуждений по вопросам необходимости проведения обработки риска, а также стратегий и методов его обработки. Анализ риска может также предоставлять входы для принятия решений по рискам разных типов и уровней, особенно тех, где стоит выбор.

Анализ рисков включает в себя рассмотрение причин и источников риска, его положительных и отрицательных последствий и вероятности возникновения этих последствий. Факторы, которые влияют на последствия и вероятность должны быть определены. Риск анализируется путем определения последствий и их вероятности, а также других сопутствующих риску характеристиках. Риск может повлечь за собой множественные последствия и может отразиться на множестве целей. Существующие методы управления, их эффективность и достаточность также должны приниматься во внимание.

То, как выражаются последствия и вероятность и то, как они комбинируются при определении уровня риска – должно отражать тип риска, доступную информацию и цель, для которой используется выход процесса обработки риска. Все это должно соответствовать критериям риска. Также важно учитывать независимость различных рисков и их источников.

Достоверность при определении уровня риска и его чувствительности к предварительным условиям и предположениям должна быть неотъемлемой частью анализа, и доводиться до сведения тех, кто принимает решения и, соответственно, заинтересованным лицам. Такие факторы как расхождения во мнениях экспертов, неуверенности, доступность, качество, количество и постоянная актуальность информации, или ограничения при моделировании должны быть четко сформулированы и выведены на первый план.

Анализ риска может быть предпринят с различными видами деталей, в зависимости от риска, цели анализа, и информации, данных и доступных ресурсов. Анализ может быть качественным, полуколичественным или количественным, или их сочетанием, в зависимости от обстоятельств.

Consequences and their likelihood can be determined by modeling the outcomes of an event or set of events, or by extrapolation from experimental studies or from available data. Consequences can be expressed in terms of tangible and intangible impacts. In some cases, more than one numerical value or descriptor is required to specify consequences and their likelihood for different times, places, groups or situations.

Последствия и их вероятность могут быть определены моделированием результатов рискованного случая или случаев, или экстраполяцией экспериментальных исследований или доступных данных. Последствия могут быть выражены материально и нематериально. В некоторых случаях, больше чем одна числовая ценность или признак обязаны определять последствия и их вероятность в течение различных времен, мест, групп или ситуаций.

## 5.4.4 Определение степени риска

Цель определения степени риска состоит в содействии при принятии решений, основанных на выходах анализа риска, а именно, какие риски необходимо обработать и приоритетность в применении обработки.

Определение степени риска включает в себя сравнение уровня обнаруженного в процессе анализа риска с критериями риска, определенными при установлении контекста. Необходимость обработки рассматривается на основании такого сравнения.

Решения должны принимать во внимание более широкий контекст риска и включать в себя рассмотрение умеренности риска, имеющего отношения к сторонам, за исключением тех организаций, которые от риска только выиграют. Решения должны приниматься в соответствии с законодательными, нормативными иными требованиями.

В некоторых обстоятельствах, оценка степени риска может привести к тому, что будет необходим дополнительный анализ. Также, оценка степени риска может привести к решению не обрабатывать риск, а поддерживать его в существующем состоянии. На такое решение может повлиять отношение организации к рискам и установленным для него критериям.

## 5.5 Обработка риска

### 5.5.1 Общие положения

Обработка риска включает в себя одну или более позиций модификации рисков, и применение таких модификаций.

Как только они были применены, методы обработки предоставляют или модифицируют способы управления.

Обработка риска включает циклический процесс:

- ✓ Оценки обработки риска;
- ✓ Принятия решения о допустимости существующего риска;
- ✓ Генерации нового способа обработки, если риск недопустим; и
- ✓ Оценки эффективности обработки.

Способы обработки риска необязательно исключают друг друга, и не обязательно уместны при всех обстоятельствах. Способы могут включать:

- a) Избежание риска путем решения не начинать или не продолжать деятельность, приведшую к риску;
- b) Взятие на себя риска или повышение его уровня чтобы использовать возможность;
- c) Уничтожение источника риска;
- d) Изменение вероятности;
- e) Изменение последствий;
- f) Распределение риска с другой стороной или сторонами (включая контракты и финансирование риска); и
- g) Обоснованным решением принятие на себя страхового риска.

### 5.5.2 Выбор опций обработки риска

Выбор наиболее целесообразной опции обработки риска включает в себя балансировку цен и попыток внедрения относительно выгод, в соответствии с юридическими, нормативными и иными требованиями, такими как социальная ответственность и защита окружающей среды. Решения должны также принимать во внимание риски, которые могут потребовать ту обработку риска, которая не будет оправдана с экономической точки

зрения, например тяжелые риски (влекущие за собой крайне негативные последствия), но редкие (с низкой вероятностью).

Некоторые опции обработки могут быть приняты во внимание и применены совместно или по отдельности. Организация, как правило, может извлечь выгоду при применении совокупности опций обработки рисков.

При выборе опции обработки риска, организация должна принять во внимание ценности и восприятия заинтересованных сторон, и наиболее подходящие способы коммуникации с ними. Там, где опции обработки риска могут повлиять на риски вне организации или в отношениях с заинтересованными сторонами, это также должно во внимание. И, хотя, опции обработки риска одинаково эффективны, некоторые из них могут быть более допустимы для некоторых заинтересованных сторон, чем другие.

План по обработке рисков должен ясно идентифицировать приоритетный порядок в котором будут применяться отдельные опции обработки риска.

Обработка риска сама по себе может вызвать риск. Значительным риском может быть ошибка или неэффективности мер обработки рисков. Мониторинг должен быть неотъемлемой частью плана по обработке риска, как гарантия того что предпринимаемые меры по прежнему эффективны.

Обработка риска может повлечь за собой вторичные риски, которые также необходимо рассматривать, обрабатывать, за которыми необходимо следить и анализировать. Таки вторичные риски должны быть включены в тот же план по обработке рисков, как и первоначальные риски, таким образом нет никакой необходимости в обработке такого риска как нового. Связь между двумя рисками необходимо идентифицировать и поддерживать.

### **5.5.3 Подготовка и внедрение планов обработки риска**

Цель планов по обработке риска – документировать то, как выбранная опция обработки риска будет применена.

Информация, которая предоставляется в планах по обработке должна включать:

- ✓ Причины выбора опций обработки, включая ожидаемые выгоды;
- ✓ Тех, кто несет ответственность по утверждению плана, и тех кто ответственен за внедрение такого плана;
- ✓ Предлагаемые действия;
- ✓ Ресурсные требования, включая нештатные ситуации;
- ✓ Меры эффективности и ограничения;
- ✓ Требования по отчетности и мониторингу; и
- ✓ Временные рамки и планы-графики.

Планы обработки должны быть интегрированы с процессами управления внутри организации и должны обсуждаться с заинтересованными сторонами.

Те, кто принимают решения и заинтересованные стороны должны осознавать природу и степень остаточного риска после его обработки. Остаточный риск должен быть документирован. К такому риску должен быть применен мониторинг, оценка, и если применимо, то дополнительная обработка.

## 5.6 Мониторинг и анализ

Как мониторинг, так и оценка должны быть спланированы в ходе процесса риск-менеджмента и должны подвергаться регулярной проверке и надзору. Они могут носить как периодический, так и ситуативный характер.

Ответственности по мониторингу и анализу должны быть четко определены.

Процессы организации по мониторингу и анализу должны включать все аспекты процесса риск менеджмента с целью:

- ✓ Гарантии того, что методы управления эффективны и достаточны как при разработке, так и при функционировании;
- ✓ Приобретения дополнительной информации в целях улучшения оценки риска
- ✓ Анализа и извлечения уроков из рискованных случаев (включая инциденты), изменения, течения, удачи и провалы;
- ✓ Обнаружения изменений во внешнем и внутреннем контексте, включая изменениям в критериях риска и самом риске, который может потребовать проверки обработки риска и приоритетов; и
- ✓ Идентификации появляющихся рисков.

Прогресс в применении планов по обработке рисков представляет собой меру эффективности. Результат может быть включен в общий менеджмент эффективности внутри организации, измерения, внешние и внутренние отчетные мероприятия.

Результаты мониторинга и анализа должны быть записаны и должным образом донесены до сведения внешних и внутренних заинтересованных сторон, и также должны быть использованы как входа анализа концепции риск-менеджмента (см. 4.5).

## 5.7 Запись процессов риск-менеджмента

Мероприятия по риск-менеджменту должны быть доступны для анализа. В процессе риск-менеджмента записи представляют собой основу улучшения методов и инструментов, так же как и процесса в целом.

Решения, касающиеся создания записей должны принимать во внимание:

- ✓ Потребности организации в непрерывном обучении;
- ✓ Преимущества от повторного использования информации в управленческих целях;
- ✓ Затраты на и попытки создания и поддержания записей;
- ✓ Юридические, нормативные и операционные потребности записей;
- ✓ Метод оценки, доступность извлечения и способы хранения;
- ✓ Период хранения; и
- ✓ Конфиденциальность информации.

## **Приложение А** **(информативное)** **Свойства улучшенного риск менеджмента**

### **А.1 Общие положения**

Все организации должны стремиться к высокому уровню эффективности концепции риск-менеджмента, согласующейся с принимаемыми решениями. Ниже приведен список признаков высокого уровня эффективности в управлении рисками. Чтобы помочь организациям в измерении их эффективности относительно этих критериев ниже приведены принципиальные индикаторы каждого признака.

### **А.2 Ключевые выходы**

А.2.1 Организация обладает актуальным, правильным и исчерпывающим пониманием рисков.

А.2.2 Риски организации соответствуют ее критериям рисков

### **А.3 Признаки**

#### **А.3.1 Постоянное улучшение**

Упор делается на постоянное улучшение риск-менеджмента, путем постановки целей организации, измерений, анализа и дальнейшей модернизации процессов, систем, ресурсов, возможностей и навыков.

Все это может быть подчеркнуто существованием открытых целей в области производительности, что измеряется в индивидуальной производительности организации и отдельных ее менеджеров. Производительность организации может быть измерена и доведена до сведения заинтересованных лиц. Обычно, анализ производительности имеет место быть по крайней мере раз в год, а затем происходит проверка процессов, постановка проверенных целей в области производительности на следующий период.

Такая оценка эффективности риск-менеджмента – неотъемлемая часть всей оценки производительности организации и системы измерений отделов и отдельных сотрудников.

#### **А.3.2 Полная ответственность за риски**

Улучшенный риск-менеджмент включает всеобъемлющую, полностью определенную и полностью допустимую ответственность за риски, методы управления и задачи по обработке рисков. Уполномоченные работники в полной степени принимают ответственность, они обладают достаточными навыками и располагают уместными ресурсами для проверки систем управления, мониторинга рисков, улучшения управления, а также способны эффективно доводить риски до сведения внутренних и внешних сторон.

Все это может быть отмечено всеми членами организации при условии, что они полностью осведомлены о рисках, методах управления и задачах, по которым они несут ответственность. Обычно это записывается в должностных инструкциях, базах данных или информационных системах. Определение ролей риск-менеджмента, обязанностей и ответственностей должно быть частью программ по введению должностей в организации.

Организация дает гарантию того, что те, кто несут ответственность, полностью снабжены полномочиями, временем, обучением, ресурсами и навыками, достаточными для выполнения их обязательств.

### **А.3.3 Внедрение риск-менеджмента в процесс принятия решений**

Все решения, принимаемые внутри организации, независимо от уровня значимости и важности, требуют открытого рассмотрения рисков и применения риск-менеджмента до некоторой требуемой степени.

Это может быть отмечено записями совещаний и решений, в целях показа того, что открытые обсуждения по рискам имели место. Более того, должна присутствовать возможность увидеть что все компоненты риск-менеджмента представлены в соответствии с ключевыми процессами принятия решений в организации, например обсуждения по поводу распределения капитала, по главным проектам, по реструктуризации и изменениям внутри организации. По этим причинам, научно-методологический риск-менеджмент видится в пределах организации как основа эффективного управления.

### **А.3.4 Постоянные коммуникации**

Улучшенный риск-менеджмент включает постоянные коммуникации с внешними и внутренними заинтересованными сторонами, включая всеобъемлющее и частое предоставление отчетов по эффективности риск-менеджмента, как части надлежащего управления.

Это может быть отмечено коммуникацией с заинтересованными сторонами как неотъемлемая и естественная часть риск-менеджмента. Коммуникация видится как двусторонний процесс, так, чтобы должным образом информированные решения могут быть сделаны относительно уровня риска и необходимости его обработки относительно должным образом установленных и современных критериев риска.

Исчерпывающая и регулярная внутренняя и внешняя отчетность и по значительным рискам, и по эффективности риск-менеджмента в свою очередь делает вклад в эффективное управление внутри организации.

### **А.3.5 Полная интеграция в структуру управления организации**

Риск-менеджмент рассматривается как центральный процесс управления в организации, такой, при котором риски рассматриваются в свете влияния несоответствий на цели. Структура управления и процесс основаны на управлении рискам. Эффективный риск-менеджмент считается руководителями естественным средством достижения целей организации.

Это подтверждается языком руководителей и важными письменными материалами организации, использующей термин «неясности» применительно к рискам. Этот признак также отражается в политике организации, особенно той, что относится к риск-менеджменту. Как правило, этот признак верифицируется путем проведения интервью с руководителями и путем освидетельствования из действий и утверждений.

## **Библиография**

- [1] Руководство ISO 73:2009, *Risk Риск-менеджмент - Словарь*
- [2] ISO/IEC 31010, *Риск-менеджмент — Техники оценки риска*