

Частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Газпром корпоративный институт»

УТВЕРЖДАЮ

Директор «Газпром
корпоративный институт»

_____ Е.П. Политов
«___» _____ 2017 г.

Учебно-тематический план и программа
повышения квалификации

**«Профессиональный риск-менеджмент в
нефтегазовом бизнесе: эффективные методы
управления»**

Москва 2017

ВВЕДЕНИЕ

Программа повышения квалификации «Профессиональный риск-менеджмент в нефтегазовом бизнесе: эффективные методы управления» предназначена для обучения руководителей и специалистов администрации, обществ и организаций ПАО «Газпром», работающих в области управления рисками.

Объем программы составляет 40 часов.

Целью обучения является развитие компетенций в области разработки и внедрения эффективных методов управления рисками на предприятии, идентификации, оценки влияния рисков на достижение стратегических целей компании.

Программа повышения квалификации «Профессиональный риск-менеджмент в нефтегазовом бизнесе: эффективные методы управления» разработана на основании профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07» сентября 2015 г. № 591н, в части следующих обобщенных трудовых функций:

	Код	Наименование	Уровень (подуровень) квалификации	№ темы в учебно-тематическом плане
Обобщенная трудовая функция	А	Разработка отдельных направлений риск-менеджмента	6	1, 3
Трудовая функция	А/01.6	Определение контекста, идентификация, анализ рисков и выработка мероприятий по воздействию на риск	6	1, 3
	А/02.6	Документирование процесса управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов, направлений	6	5
	А/03.6	Поддержка процесса управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации	6	5, 7
	А/04.6	Разработка методической и нормативной базы системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов, направлений	6	5
Обобщенная трудовая	В	Обеспечение эффективной работы системы управления	7	6, 7, 8

функция		рисками		
Трудовая функция	В/01.7	Планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации	7	6, 7
	В/04.7	Разработка системы управления рисками	7	6
	В/05.7	Внедрение системы управления рисками	7	6
	В/06.7	Эксплуатация системы управления рисками	7	6, 8
	В/07.7	Поддержание устойчивого функционирования системы управления рисками	7	7
Обобщенная трудовая функция	С	Методическая разработка, поддержание и координация процесса управления рисками	7	8,9
Трудовая функция	С/04.7	Поддержание и совершенствование культуры управления рисками в организации	7	8, 9
Обобщенная трудовая функция	Д	Построение и контроль процесса управления рисками		2, 3, 4, 7
Трудовая функция	Д/03.8	Создание организационной структуры системы управления рисками	8	7
	Д/08.8	Оценка адекватности воздействия на риски (страховой защиты, хеджирования, гарантий)	8	2, 3
	Д/10.8	Развитие культуры управления рисками в организации	8	4
Обобщенная трудовая функция	Е	Стратегическое корпоративное управление рисками	8	5
Трудовая функция	Е/03.8	Определение целей системы управления рисками организации	8	5

Развиваемые корпоративные компетенции:

- анализ рисков;
- методология управления рисками;
- управление финансовыми рисками;
- управление стратегическими рисками.

Развиваемые профессиональные компетенции в соответствии с профессиональным стандартом:

- организация и проведение анализа и оценки рисков
- разработка мероприятий по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками организации
- мониторинг рисков и мониторинг мероприятий по воздействию на риски
- определение реестра рисков, построение карты рисков
- сбор, систематизация, анализ информации о реализовавшихся рисках (статистика реализовавшихся событий)
- представление аналитической информации о рисках для руководителя подразделения и ответственных за мероприятия по рискам работников
- мониторинг системы управления рисками, актуализация карт рисков по бизнес-процессам, направлениям бизнеса
- анализ и контроль применяемых способов и мероприятий по управлению рисками
- определение целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения), в соответствии с корпоративными нормативными документами по управлению рисками и требованиями вышестоящего руководства
- разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников
- построение и участие во внедрении модели корпоративной системы управления рисками, включающей общую конфигурацию системы, общую схему управления рисками, принципы организационно-функциональной структуры и информационного обмена
- разработка и внедрение рекомендаций по построению структуры системы управления рисками с учетом международных стандартов корпоративного управления и специфики ведения бизнеса организации
- создание единой методологии построения системы управления рисками и ее совершенствование (политики, стандарты, регламенты, план внедрения системы управления рисками)
- организация процесса оценки и мониторинга рисков
- идентификация, анализ и оценка наиболее критичных рисков организации
- проведение оценки эффективности воздействия на риск
- анализ функционирования системы управления рисками
- выработка рекомендаций по дальнейшему развитию системы управления рисками

- адаптация и актуализация системы управления рисками под изменения бизнес-среды и в соответствии с внешними требованиями и лучшими практиками
- создание общего понятийного аппарата, принципов, норм и правил корпоративной культуры управления рисками в организации или адаптация уже имеющихся лучших практик под специфику организации
- организация процесса эффективных коммуникаций внутри организации по вопросам управления рисками
- оценка степени развития и содействие в процессе совершенствования культуры управления рисками в организации
- формулировка требований к системе управления рисками

Планируемые результаты обучения

слушатель должен знать:

- критерии, применяемые при оценке риска
- методы идентификации, анализа и оценки риска и возможности их применения в организации
- принципы и правила выбора метода, техники и технологии оценки риска (достаточность ресурсов, характер и степень неопределенности, сложность метода, техники)
- методы воздействия на риск и возможности их применения
- основы внутреннего контроля системы управления рисками
- законодательство Российской Федерации, международные и отраслевые стандарты по управлению рисками и построению систем управления рисками
- корпоративные нормативные акты по управлению рисками в организации (политики, процедуры, регламенты, методики оценки рисков)
- принципы построения реестра рисков, карты рисков, ее назначение и анализ
- методологию проведения социологического исследования
- нормы профессиональной этики риск-менеджера
- национальные и международные документы, стандарты, лучшие практики по построению систем управления рисками
- принципы, компоненты и этапы разработки построения систем управления рисками
- стратегии, методы управления рисками и варианты их применения
- основы психологии управления
- внутренний и внешний контекст функционирования организации
- стратегические и оперативные цели и задачи системы управления рисками в организации
- элементы системы управления рисками и их взаимосвязь

- полномочия и обязательства менеджмента по реализации плана управления рисками
- современные информационные системы и технологии управления рисками и возможности их применения в организации
- корпоративные нормативные акты, определяющие нормы корпоративного управления и корпоративной культуры
- методики, лучшие практики, оценки предельно допустимого уровня риска, исследования предельно допустимого уровня риска
- оценка эффективности воздействия на риск: выбор варианта или метода воздействия на риск, подготовка и внедрение планов воздействия на риск
- мониторинг и оценку качества риск-менеджмента на основе системы индикаторов и их динамики
- способы оценки эффективности процесса управления рисками
- методы и процедуры совершенствования системы управления рисками
- международные и национальные стандарты по управлению рисками в части создания культуры управления рисками
- методы, методологии оценки культуры управления рисками в разных организациях, лучшие практики оценки культуры управления рисками
- стратегию организации по управлению рисками
- распределение полномочий и ответственности в системе управления рисками
- механизмы и систему внутренней и внешней коммуникации и отчетности по процессу управления рисками
- ключевые показатели эффективности деятельности организации и системы управления рисками в организации

слушатель должен уметь:

- определять контекст процесса оценки риска в соответствии с внутренней и внешней средой функционирования организации, а также особые обстоятельства и ограничения
- идентифицировать изменения уровня рисков
- определять эффективные методы воздействия на риск, разрабатывать и внедрять планы воздействия на риски
- анализировать риски, основываясь на их вероятности и последствиях
- использовать и применять принцип построения карты рисков и реестра рисков
- производить проверку эффективности управления отдельными видами рисков
- разрабатывать нормативную и методическую документацию по управлению рисками

- периодически анализировать корпоративную нормативную документацию по управлению рисками и вырабатывать рекомендации по пересмотру, актуализировать документацию
- организовывать процесс управления рисками в организации с учетом отраслевых и корпоративных стандартов
- владеть навыками внедрения системы управления рисками
- понимать и правильно применять термины и принципы риск-менеджмента
- адаптировать элементы системы риск-менеджмента к условиям функционирования организации, а также новым бизнес-процессам и направлениям
- производить диагностику существующей в организации практики управления рисками
- интегрировать процесс управления рисками в существующую систему управления
- определять перечень мероприятий, достаточных для покрытия риска
- производить периодический мониторинг предельно допустимого уровня риска
- выявлять недостатки существующей системы и разрабатывать рекомендации по улучшению процедур управления рисками в соответствии с национальными или международными стандартами и лучшими практиками
- совершенствовать систему и процесс управления рисками в организации с учетом отраслевых стандартов
- оценивать ресурсы, необходимые для создания организационной структуры управления рисками в организации
- применять корпоративные документы и процедуры для организации эффективной системы управления рисками
- определять систему внутренней и внешней коммуникации и отчетности в организации по процессу управления рисками
- определять перечень мероприятий, достаточных для покрытия риска
- оценивать принимаемые решения по управлению рисками с точки зрения их влияния на создание и сохранение стоимости организации
- определять приоритеты и ставить цели системы управления рисками в организации
- формировать основы единого понятийного аппарата в области управления рисками
- анализировать корпоративную культуру управления рисками, ее динамику, выявлять сильные и слабые стороны
- подготавливать предложения по изменению или совершенствованию корпоративной культуры управления рисками.
- применять стандарты в области риск-менеджмента и лучшие практики в области создания и поддержания культуры управления рисками в организации

Организационно-педагогические условия

При реализации программы используются активные и интерактивные формы проведения занятий: разборов практических ситуаций, обмен мнениями между преподавателем и слушателями.

Очные учебные занятия предусматривают проведение лекционных и практических занятий в форме тренингов, разборов кейсов, групповых дискуссий.

Программа реализуется в течение 5 рабочих дней, режим занятий – 8 часов в день.

Материально-технические условия реализации программы

Для проведения лекций и практических занятий используются компьютер преподавателя, мультимедийный проектор, экран.

Календарный учебный график

Последовательность тем в календарном графике обучения слушателей соответствует последовательности тем учебной программы.

Формы аттестации

Итоговым аттестационным испытанием, в рамках которого слушатель демонстрирует приобретенные им за весь период прохождения обучения знания и навыки, является экзамен.

По окончании прохождения программы выдается удостоверение о повышении квалификации.

Учебно-тематический план повышения квалификации

**Профессиональный риск-менеджмент в нефтегазовом бизнесе:
эффективные методы управления**

Цель обучения:	развитие компетенций в области разработки и внедрения эффективных методов управления рисками на предприятии, идентификации, оценки влияния рисков на достижение стратегических целей компании
Развиваемые корпоративные компетенции:	– анализ рисков; – методология управления рисками; – управление финансовыми рисками; – управление стратегическими рисками
Категория слушателей:	руководители и специалисты администрации, обществ и организаций ПАО «Газпром», работающие в области управления рисками
Срок обучения:	40 часов
Режим занятий:	8 часов в день
Форма обучения:	с отрывом от работы

№	Наименование разделов и тем	Всего, часов	В том числе		Форма контроля
			лекции	практические занятия	
1.	Определение понятия риск. Международные стандарты управления рисками	2	1	1	
2.	Оценка рисков на основе математических методов и экспертных оценок	8	4	4	
3.	Оценка влияния рисков на достижение ключевых показателей эффективности и стратегических целей компании	6	4	2	
4.	Развитие культуры управления рисками на предприятии. Психология управления рисками	4	3	1	
5.	Архитектура управления рисками на предприятии	2	2		
6.	Внедрение элементов управления рисками на предприятии	4	3	1	
7.	Построение риск-ориентированных организационных структур управления нефтегазовым предприятием	4	3	1	
8.	Мониторинг и оценка эффективности управления рисками	6	4	2	
9.	Совершенствование управления рисками нефтегазового предприятия	2	1	1	
	Всего:	38	26	12	
	Итоговый контроль знаний	2			Экзамен
	Итого:	40			

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Тема 1. Определение понятия риск. Международные стандарты управления рисками

- Понятие неопределенности и риска
- Термины и определения в области управления рисками
- Факторы риска
- Источник риска
- Последствия риска

Тема 2. Оценка рисков на основе математических методов и экспертных оценок

- Количественная и качественная оценка рисков
- Методы математического анализа и статистики при оценке рисков
- Методы оценки рисков: анализ чувствительности, метод сценариев, имитационного моделирования, дерева решений, метод балльной оценки

Тема 3. Оценка влияния рисков на достижение ключевых показателей эффективности и стратегических целей компании

- Концепция приемлемого риска
- Реестр ключевых рисков
- Определение предельной величины рисков
- Формирование риск-ориентированных целей компании

Тема 4. Развитие культуры управления рисками на предприятии. Психология управления рисками

- Типы организационной культуры и методы ее формирования
- Корпоративные нормативные акты, определяющие правила корпоративной культуры управления рисками
- Лучшие практики в области создания и поддержания культуры управления рисками
- Основные принципы кодекса этики профессиональных организаций по риск-менеджменту
- Психологические аспекты внедрения процесса управления рисками
- Ментальные ловушки в процессе управления рисками

Тема 5. Архитектура управления рисками на предприятии

- Полномочия и обязательства работников организации по реализации плана управления рисками
- Компоненты системы управления рисками и их взаимосвязь
- Постоянное улучшение качества управления рисками
- Распределение ответственности за риски участников процесса управления
- Система управления рисками при принятии решений
- Формирование системы обмена информации
- Интеграция системы управления рисками в структуру организации

Тема 6. Внедрение элементов управления рисками на предприятии

- Дорожная карта внедрения элементов управления рисками
- Разработка новых локально-нормативных актов по управлению рисками и актуализация существующих политики процедур
- Внедрение управление рисками в процессы принятия решений, планирования, бюджетирования, закупок, аудит и другие
- Закрепление полномочий и ответственности участников процесса управления рисками, разработка и внедрение ключевых показателей эффективности
- Раскрытие информации о рисках в рамках существующей отчетности
- Требуемые ресурсы для внедрения управления рисками

Тема 7. Построение риск-ориентированных организационных структур управления нефтегазовым предприятием

- Требования к построению риск-ориентированных организационных структур
- Факторы, влияющие на формирование организационной структуры предприятия
- Типы организационных структур в контексте управления рисками, преимущества и недостатки, границы использования
- Делегирование полномочий и распределение ответственности в различных организационных структурах
- Интеграция системы управления рисками в различные организационные структуры

Тема 8. Мониторинг и оценка эффективности управления рисками

- Принципы, порядок и периодичность проведения независимой оценки управления рисками
- Модель зрелости компании в управлении рисками: модель Делойт, ERME, RIMS
- Разработка ключевых показателей эффективности риск-менеджеров

Тема 9. Совершенствование управления рисками нефтегазового предприятия

- Понятие непрерывного совершенствования в контексте управления рисками
- Мониторинг состояния системы в целях дальнейшего совершенствования
- Выявление ключевых направлений развития системы управления рисками на предприятии
- Формирование целей и задач совершенствования

Итоговый контроль знаний

- Экзамен

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

- Рабочая тетрадь слушателя
- Список литературы, имеющейся в библиотеке «Газпром корпоративный институт»

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев А.Ф. Оценка рисков нефтегазовых проектов: учеб.-метод. пособие для системы непрерыв. фирменного образования рук. и специалистов ОАО "Газпром"/ А.Ф. Андреев, В.Д. Зубарева, А.С. Саркисов; под ред. А.И. Беляева; НОУ "Корпоративный институт ОАО "Газпром". - М.:ИРЦ Газпром,2007. - 239 с.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник для вузов/ В.Р. Веснин. - М.:Проспект,2015. - 327 с.
3. Гиротра К. Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками: пер. с англ./ Каран Гиротра, Сергей Нетесин. - М.:Альпина Паблишер,2014. - 215 с.
4. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: науч.-практ. пособие/ В.Л. Горбунов. - М.:Риор: Инфра-М,2014. - 247 с.
5. Грушенко В.И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: учеб. пособие для вузов/ В.И. Грушенко. - М.:Инфра-М,2016. - 336 с.
6. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации: учеб.-практ. пособие/ Н.Б. Ермасова. - М.:Дашков и К°,2010. - 379 с.
7. Казакова Н.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учеб. пособие для вузов/ Н.А. Казакова. - М.:Инфра-М,2014. - 208 с.
8. Косовцев В.В. Оценка экономического риска при выборе газодобывающего проекта Восточной Сибири: автореферат дис. на соискание учен. степ. канд. экон. наук/ В.В. Косовцев; С.-Петербург. гос. горный ун-т. - СПб.,2011. - 20 с.
9. Лельчук А.Л. Актуарный риск-менеджмент: учеб. пособие для вузов/ А.Л. Лельчук. - М.:Анкил,2014. - 431 с.
10. Мастяева И.Н. Методы оптимальных решений: учебник для вузов/ И.Н. Мастяева, Г.И. Горемыкина, О.Н. Семенихина. - М.:Курс: Инфра-М,2016. - 380 с.
11. Попов С.А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний: монография/ С.А. Попов; Высшая школа финансов и менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ. - М.:Юрайт,2013. - 223 с.
12. Риск-менеджмент инвестиционного проекта : учебник для вузов/ под ред. М.В. Грачевой, А.Б. Секерина. - М.:Юнити-Дана,2013. - 544 с.
13. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие для вузов/ Н.А. Рыхтикова. - 2-е изд. - М.:Форум,2012. - 239 с.
14. Савицкая Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности. Методологические аспекты/ Г.В. Савицкая. - М.:Инфра-М,2011. - 271 с.
15. Серебрякова Т.Ю. Риски организации и внутренний экономический контроль: монография/ Т.Ю. Серебрякова. - М.:Инфра-М,2014. - 110 с.

16. Симонова И.Ф. Управление кадровыми рисками нефтегазодобывающего предприятия: учебное пособие для вузов/ И.Ф. Симонова, М.А. Бетилгириев, Л.М. Идигова; РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. - М.:ИЦ РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина,2011. - 204 с.
17. Стребел П. Грамотные ходы. Как умные стратегия, психология и управление рисками обеспечивают успех бизнеса: пер. с англ./ Пол Стребел, Энн-Валери Олссон. - М.:Олимп-Бизнес,2013. - 197 с.
18. Тихомиров Н.П. Риск-анализ в экономике: монография/ Н.П. Тихомиров, Т.М. Тихомирова. - М.:Экономика,2010. - 318 с.
19. Управление рисками организации : учеб. пособие для вузов/ Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.:Инфра-М,2016. - 152 с.
20. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник для вузов/ Р.А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.:Инфра-М,2015. - 343 с.
21. Фливбьорг Б. Мегапроекты и риски. Анатомия амбиций: пер. с англ./ Бент Фливбьорг, Нильс Брузелиус, Вернер Ротенгаттер. - М.:Альпина Паблишер,2014. - 287 с.
22. Четыркин Е.М. Финансовые риски: науч.-практ. пособие/ Е.М. Четыркин; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Ин-т мировой экон. и междунар. отношений РАН. - М.:Дело,2008. - 175 с.

Заведующий кафедрой менеджмента и
управления персоналом предприятий
газовой промышленности

С.В. Чернятин