атомэнергомаш

РОСАТОМ

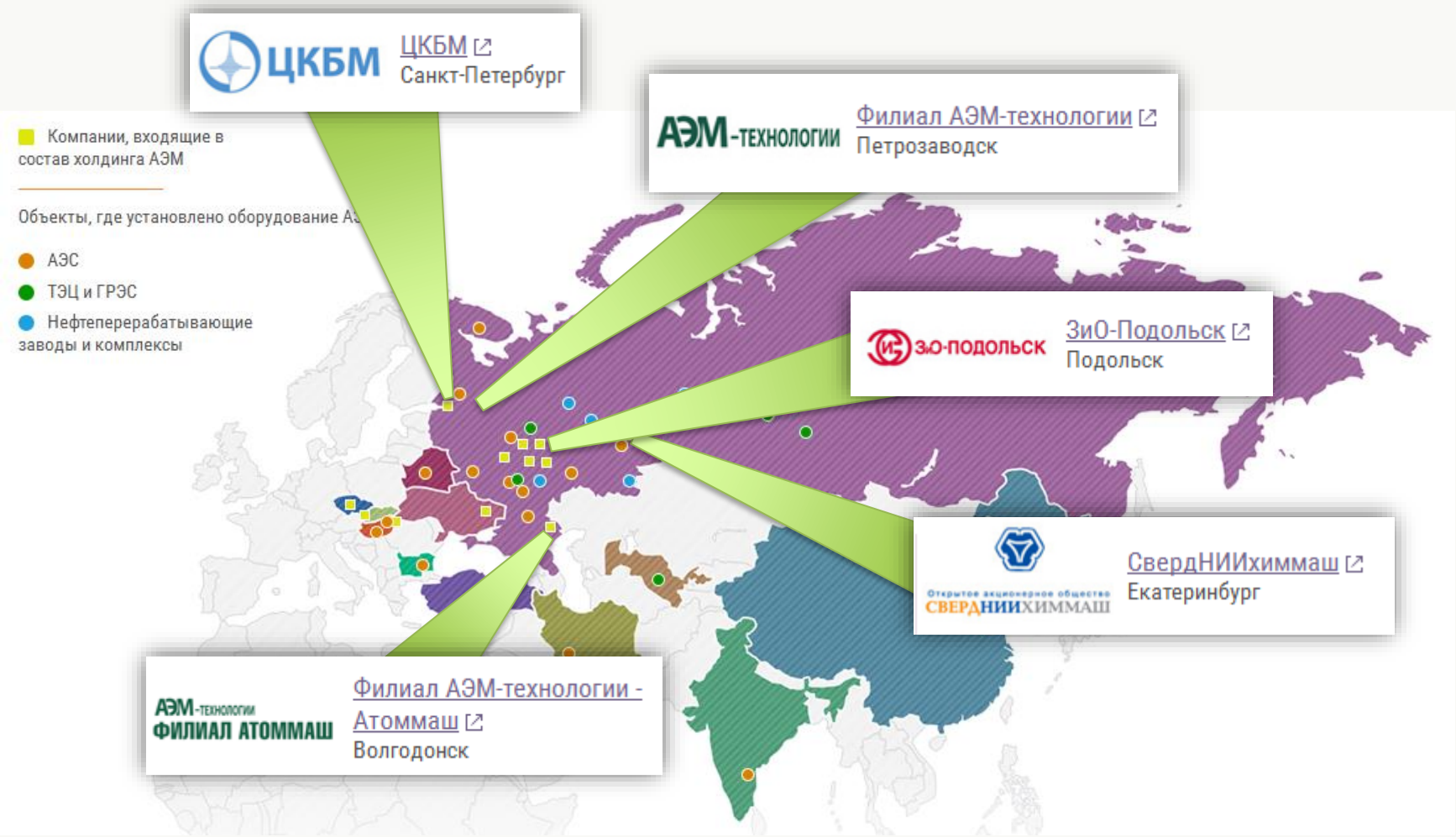
КАКИЕ СВОЙСТВА ВРМ НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАНЫ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ?

Салтанов Артем Геннадьевич
руководитель группы управления рисками
АО «Атомэнергомаш»

ВРМ 2018: как помочь бизнесу измениться

15.02.2018 г

Структура АО «Атомэнергомаш» - основные производственные площадки



Вызовы в новых условиях

ВНЕШНИЕ

- Взаимодействие с зарубежными заказчиками
- Необходимость соответствия современным требованиям по управлению бизнес-процессами
- Изменение спроса в сфере машиностроения и необходимость выхода на новые рынки с повышенным уровнем риска

ВНУТРЕННИЕ

- Изменение спроса в сфере машиностроения и необходимость выхода на новые рынки с повышенным уровнем риска
- Трансформация производственных и бизнес-процессов
- Переход к проектному управлению

Цели, задачи и функционал BPM в новых условиях

Цели управления бизнес-процессами

ЦЕЛИ

- Поддержка принятия решений
- Обеспечение непрерывности процессов
- Выполнение внешних требований

ЗАДАЧИ

Действующие факторы	Требования к управлению бизнес-процессами с учетом рисков	Приоритетные задачи
Амбициозность планов по росту эффективности компании	Включение в планирование проектов с повышенным уровнем риска	**Необходима централизация процессов оценки и управления рисками**
Резкий рост макроэкономической и внешнеполитической неопределенности	Появление новых ключевых рисков, влияющих на все подразделения	**Необходима актуализация перечня ключевых рисков и их контроль на всех этапах**
Требования зарубежных заказчиков по управлению бизнес-процессами	Повышение требований по управлению рисками и страхованию	**Необходима оценка имущественных рисков, важнейших для производства**

Функционал управления бизнес-процессами с учетом рисков

ФУНКЦИОНАЛ

1. Поддержка принятия решений, связанных с рисками:

- **Определение и актуализация перечня ключевых рисков;**
- **Определение и актуализация владельцев ключевых рисков;**
- **Мониторинг ключевых рисков:**
  - Связанных с финансовой устойчивостью
  - Связанных с реализацией проектов;
  - Связанных с имущественными активами;
  - Связанных с персоналом

2. Выполнение функций, непосредственно связанных с управлением рисками:

- **Управление минимизацией рисков:**
  - Формирование и оценка эффективности мероприятий по снижению рисков;
  - Обеспечение реализации мероприятий владельцев рисков;
- **Управление передачей рисков:**
  - Обеспечение оценки рисков имущественного комплекса (сюрвей) и страхования

3. Выполнение внешних требований:

- Мониторинг и обеспечение соответствия установленным лимитам рисков или запрос пересмотра;
  - Формирование и передача отчетности по рискам;
- **Требования внешних заказчиков:**
  - Описание и анализ рисков при раскрытии корпоративной информации (годовые отчеты и т.д.);
  - Формирование корпоративной системы управления рисками

4. Обеспечение взаимодействия участников процесса управления рисками:

- **Обеспечение взаимодействия в рамках объединения процессов оценки и управления рисками;**
- **Содействие в повышении знаний и навыков участников процесса управления рисками.**

Интеграция риск-менеджмента и управления бизнес-процессами в АО «Атомэнергомаш»

На конец 2014

- Выявление, анализ и пересмотр рисков при бюджетировании и среднесрочном планировании

II-IV квартал 2015

- Оценка имущественных рисков основных производственных ДЗО
- Формирование и реализация программ страхования рисков основных производственных ДЗО

Конец 2015

- Включение в контур обязательного предварительного согласования договоров АЭМ

2016

- Включение в процесс анализа рисков и согласования инвестпроектов
- Включение в процесс анализа рисков ДЗ и КЗ
- Продолжение оценки имущественных рисков ДЗО, обеспечение страхования и ургегулирования
- Разработка проектов плана по управлению рисками Ханхикиви-1 и связанных документов

2017-2018

- Включение процедур риск-менеджмента в процессы проектного управления и интеграция качественного и количественного анализа рисков в АСУП АЭМ
- Актуализация организационной структуры управления рисками и страхованием в АЭМ и ДЗО

Существующие BPM АЭМ и их применение в новых условиях

• СИСТЕМА ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

- Контроль рисков договоров на этапах согласования и актуализации
- Интеграция с системами управления бюджетированием и закупками

• СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЕМ

- Контроль рисков процессов бюджетирования и финансирования
- Интеграция с системами управления бюджетированием и документооборотом

• СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

- Контроль рисков прохождения ключевых событий
- Контроль рисков субпоставщиков/субподрядчиков и дочерних предприятий
- Интеграция с системами управления бюджетированием и закупками

• СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

- Контроль рисков контрагентов
- Интеграция с системами управления бюджетированием и документооборота

Включение процедур риск-менеджмента в процессы проектного управления

КПЭ под риском	Влияющие факторы	В сфере управления	Действия АЭМ по управлению	Периодичность управления	Документирование
ССДП	Авансы / платежи	Контрагент	Мониторинг контрагента (проверка финансового состояния, присутствия в реестрах недобросовестных поставщиков)	До подписания договора	Обеспечение реализации договора
Прибыль	ДЗ/КЗ	Договор	Мониторинг договора (состав документов, обязательные оговорки и т.д.)	Со сроками, определенными в договоре	Согласование владельцев рисков
Выручка	Штрафы/пени	АЭМ / ДЗО	Мониторинг внутренних факторов (включение в бюджет, проверка технологических и финансовых возможностей, статистика исполнения договоров)	На постоянной основе	Чек-лист
УПЗ	Признание выручки				План управления рисками
Запасы	Соответствие лимитам УПЗ				График исполнения проекта (АСУП, СФР)
	Соответствие лимитам запасов				

Есть –

отраслевой порядок договорной работы, методрекомендации по оценке финансовых, кредитных, налоговых, санкционных рисков, перечень владельцев ключевых рисков

В разработке –

регламент контрактной деятельности с учетом рисков, чек-лист

ИТОГИ

Система BPM – не вещь в себе!

ВОСТРЕБОВАННЫЕ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ СВОЙСТВА:

- ✓ **Гибкость** – возможность изменений с учетом трансформации бизнес-процессов, появления новых направлений бизнеса и реконфигурации производственных площадок;
- ✓ **Масштабируемость** – возможность сквозного контроля бизнес-процессов от уровня холдинга до уровня производственной площадки и участка;
- ✓ **Взаимопрозрачность** – возможность сквозного управления одним бизнес-процессом с помощью различных систем без ущерба для эффективности.

Спасибо за внимание!

Салтанов Артем Геннадьевич

АО «Атомэнергомаш»

к.э.н., руководитель группы управления рисками
АО «Атомэнергомаш»