

Системный подход к управлению рисками

 Дмитрий Горбачев, Антон Старченко

 Бизнес система «Северстали»

Основные практики работы с рисками



Проблемы, с которыми столкнулись

- 1 «Тушим только то, что горит и тем, что под рукой»
- 2 Протокол выполняется, а риски не митигируются
- 3 Обсуждаем избыточное количество рисков избыточным составом руководителей

- 4 Непонятно, как в целом оценить работу по рискам
- 5 Длительные сроки устранения рисков
- 6 Недостаточный фокус на выработке решений

- 7 Поиск и поставка аналогов часто осуществляется по стандартной схеме
- 8 Основной фокус на поиск и подбор аналогов, а не на сдвиг сроков наступления риска

Инструменты работы с рисками



Карта рисков

Формат организации штаба митигации рисков на уровне компании



Фреймворк работы с рисками

Stage Gate процесс управления рисками от идентификации до исключения негативного влияния



Рабочие группы по направлениям

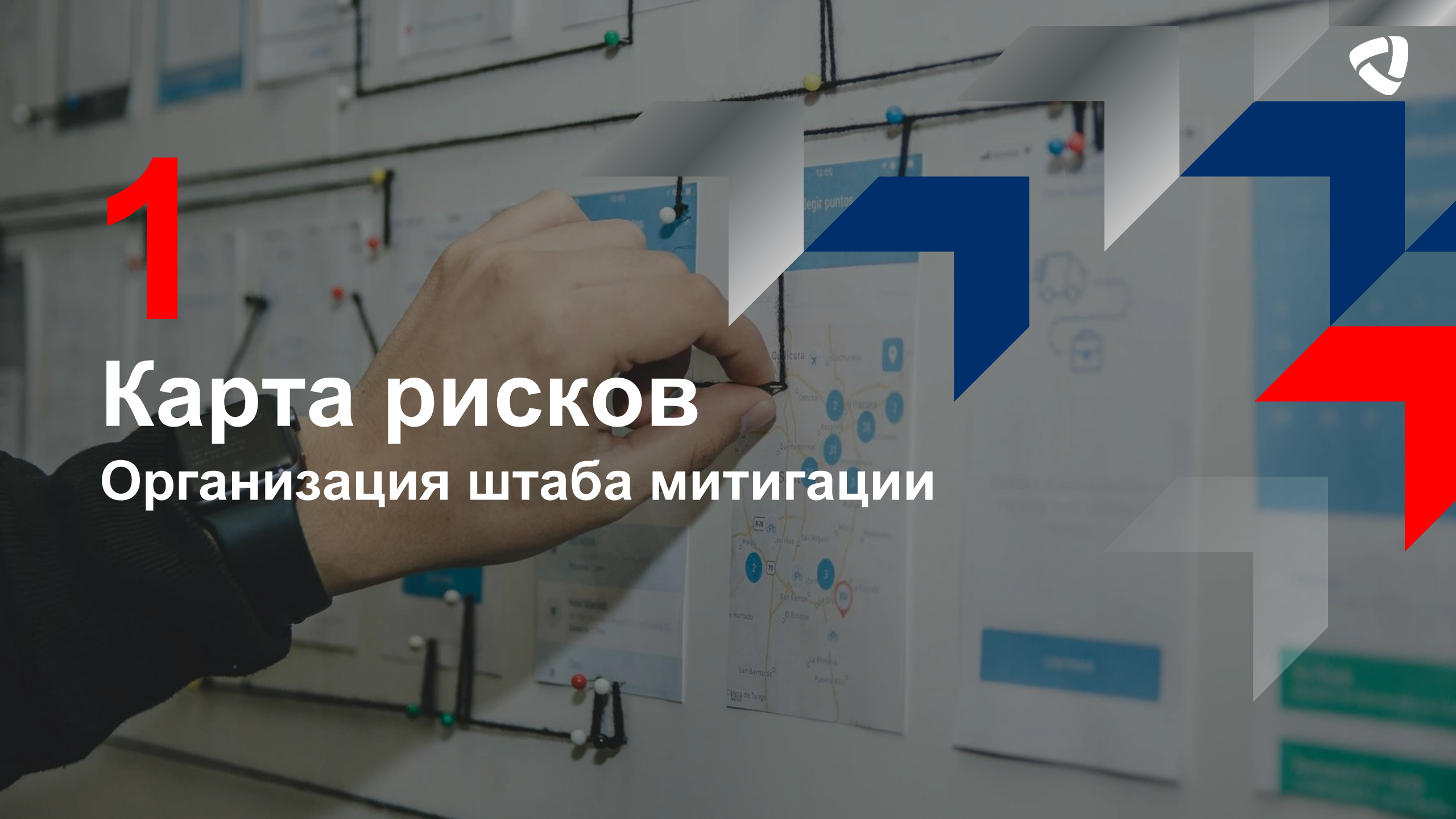
Формат одновременной параллельной активации профильных команд по каждому риску



1

Карта рисков

Организация штаба митигации



Карта рисков



1

Приоритетные риски, которые являются критичными по мнению руководителей подразделений и БЕ, и которые важно обсудить на уровне ГД (проинформировать/попросить помощь)

В формате: какие потери несем из-за отсутствия чего

2

Срок наступления риска определяется датой, после наступления которой мы несем прямые потери из п.1

3

Мероприятия в формате:

1. Мероприятие А
1.1. Описание, ключевые комментарии

2. Мероприятие В
2.1. Описание, ключевые комментарии

...

X. Мероприятие X

4

Статус проставляется исходя из логики:

5

1. Сроки по контрольным событиям

2. Общая информация

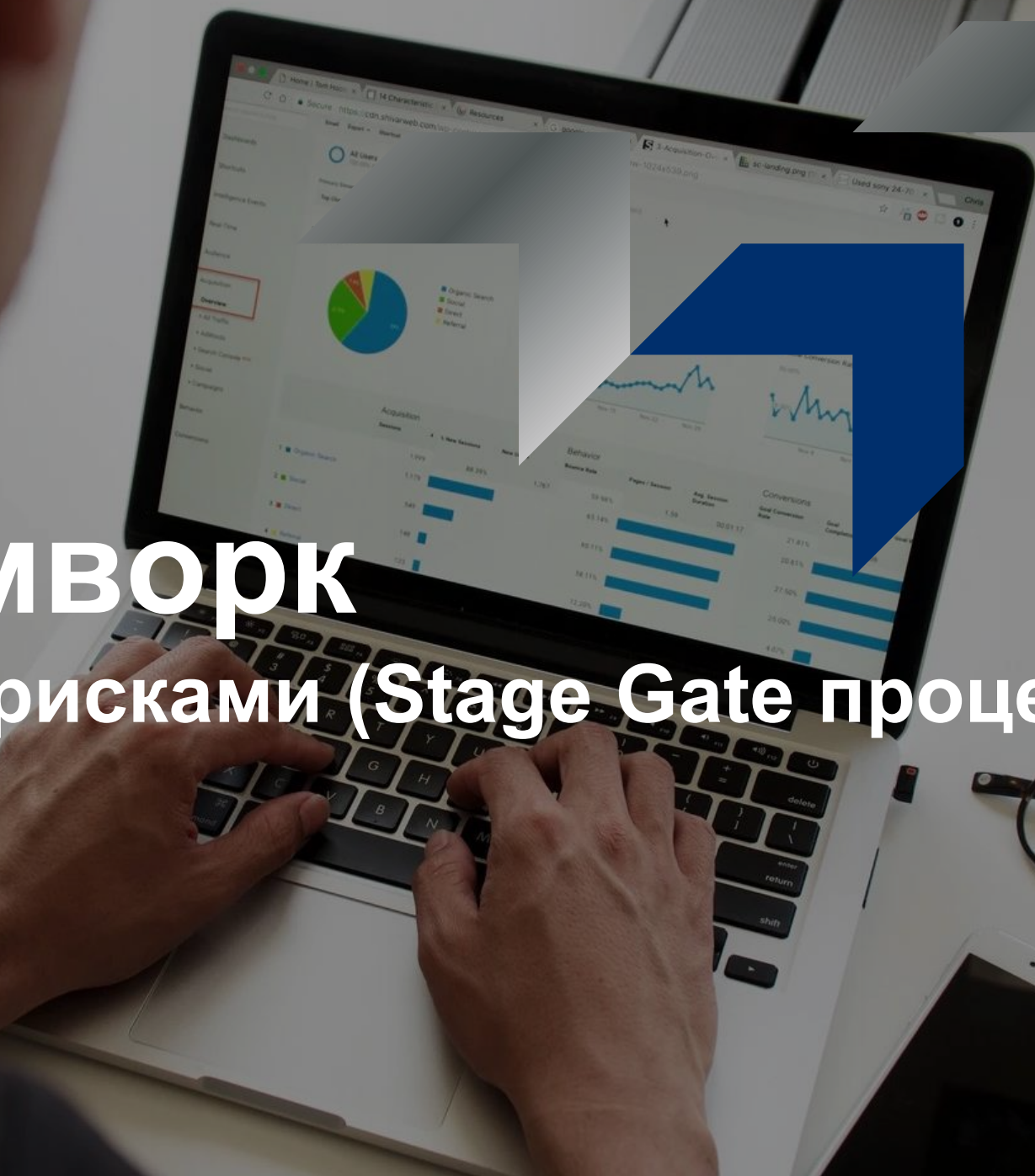
- Есть решение / минимальные риски срыва
- Есть решение / существует риск срыва
- Нет решений, митигирующих риск / найденные решения не будут реализованы в срок

№	Подразделение	Описание риска 1	Срок наступления риска 2	Мероприятия митигации 3	Статус 4	Комментарий 5
1	ЯГОК, ОК, КО	Недоставка средств инициирования для буровзрывные работы	A. 10.07.2022 B. 01.10.2022 C. 30.08.2022	А. ЯГОК 1. Прорабатывается переход на альтернативные средства инициирования 2. Прорабатывается вариант перехода на НСИ альтернативных поставщиков и производителей 3. Прорабатывается поставка НСИ от XXX В. ОЛКОН 4. Прорабатывается вариант перехода на зарубежные НСИ и НСИ российских поставщиков С. Карельский окатыш 5. Перераспределение имеющихся запасов внутри БЕ (оригинал YYY) 6. Поставка месячной потребности НСИ от компании XXX 7. Прорабатываются поставки НСИ от компаний XXX, YYY, ZZZ, DDD	● ● ●	1. сделано 2. 31.05.2022 3. 31.05.2022 4. 31.05.2022 6. 16.05.2022
2	СП	Отсутствие футеровки для конвертера	20.07.2022	В 2022 году запланировано 4 ремонта: в июле, сентябре и декабре 1. Для ремонта в июле: Футеровка: Контейнеры доставлены на промежуточный склад. Производится перегрузка в машины. Требуется дополнительная доставка продувочных блоков, массы. 2. Для ремонтов в 3 и 4 квартале 2022, 1 квартале 2023 Размещены 2 конвертера + 1 в изготовлении, частично отгружен.	●	1. Прибытие до 31 мая. Блоки и масса в изготовлении, срок готовности к отгрузке 20.05 2. Поставка 3-х комплектов - 20.07, 01.09. и 01.11. соответственно.

2

Фреймворк

Работы с рисками (Stage Gate процесс)



Фреймворк работы с рисками. Пример «Карельского Окатыша»

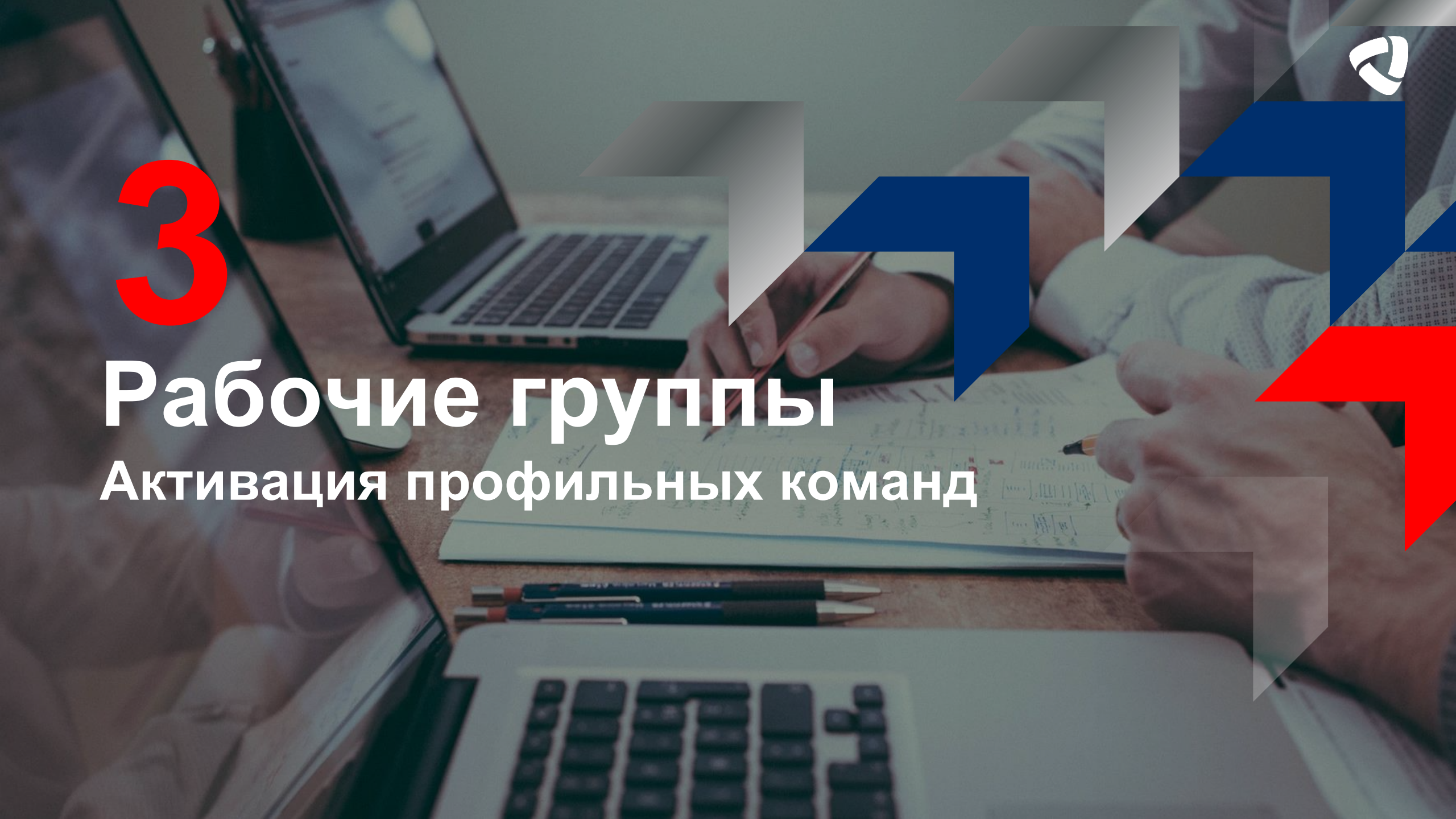




3

Рабочие группы

Активация профильных команд



Рабочие группы по направлениям

На примере горной техники добывающих аткивов



Ключевые риски	Последствия риска	Направления	Ключевые мероприятия
Буро-взрывные работы Риск остановки части парка буровых станков по причине возможного дефицита з/ч; сервиса	Снижение объема взорванной горной массы	 Закупки 10+ мероприятий	<ol style="list-style-type: none">1. Оценка возможности приобретения и использования автосамосвалов альтернативных производителей2. Поиск компаний для восстановительных ремонтов крупных узлов3. Закупка з/ч и материалов на альтернативных рынках (Китай, Индия, Корея и т.д.)
Транспортировка <ul style="list-style-type: none">• снижение парка самосвалов для транспортировки горной массы по причине:• Не поставки техники,• Отсутствия з/ч для капитального, планового ремонта и ТО	Снижение объема горной массы по причине ограничений по транспортировке (оценка до 2024 года включительно)	 Эксплуатация 15+ мероприятий	<ol style="list-style-type: none">1. Пересмотр КПЭ в части более бережной эксплуатации2. Особый фокус при планировании на расстояния и перегоны3. Разработка программы планирования техники с фокусом на наработку и критичность (оптимальный выпуск на линию)
Экскавация и отгрузка отсутствие з/ч и защитных элементов ковшей погрузочной техники	Снижение производительности погрузочной техники (оценка по всей цепочке)	 Ремонт 20+ мероприятий	<ol style="list-style-type: none">1. Формирование прогнозной модели наработки и замены крупных узловых агрегатов2. Разработка и внедрения программы донорского ремонта техники3. Увеличение периодичности осмотров и мелких ремонтов, восстановление своими силами4. Развитие реинжиниринга5. Оценка возможности создания собственного сервиса по обслуживанию техники



Спасибо за внимание!

www.severstal.com

Достичь большего вместе