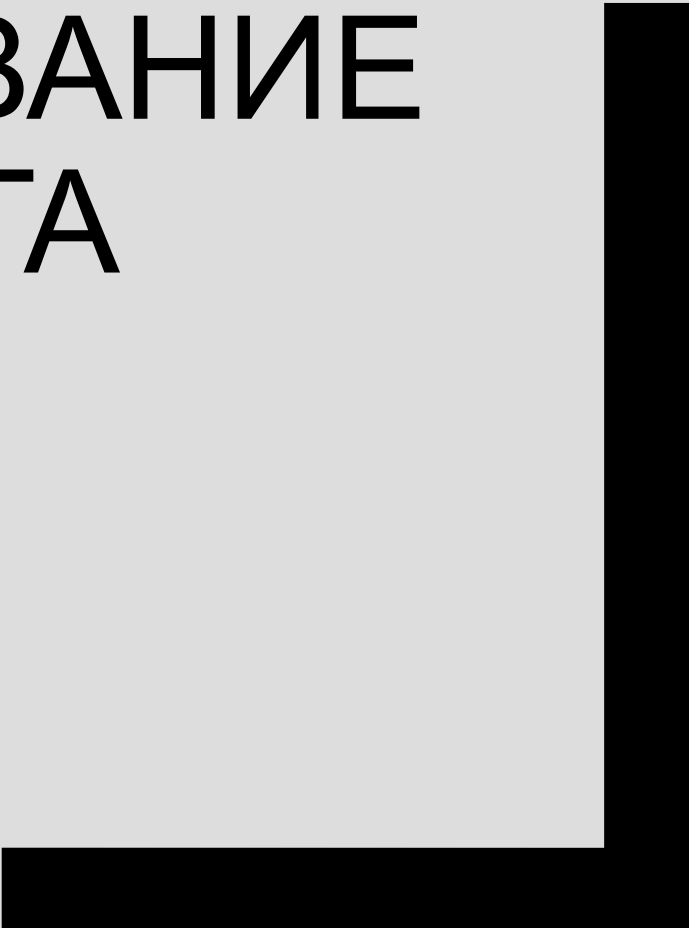


АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОНИТОРИНГА РИСКОВ

Подготовила: Сенина Ксения
Группа 2410 ФФ



Мониторинг и управление рисками - процесс отслеживания идентифицированных рисков, мониторинга остаточного риска, идентификации новых рисков, исполнения планов реагирования на риски и оценки их эффективности на протяжении жизненного цикла предприятия.



Мониторинг рисков является последним этапом процесса управления рисками. Он важен для эффективной реализации действий, запланированных на предыдущих этапах. Мониторинг - это наблюдательная деятельность, предусмотренная ранее составленным планом управления рисками. Мониторинг обеспечивает своевременное исполнение превентивных мер и планов по смягчению последствий и выполняется с помощью индикаторов - триггеров (другое название - "признаки рисков", "симптомы риска"), указывающих на возможность того, что события риска произошли или произойдут в ближайшее время. Симптомы рисков определяются на этапе идентификации рисков и фиксируются в плане и программе управления рисками



Цель мониторинга состоит в наблюдении за прогрессом выполнения принятых планов (предотвращения рисков и смягчения их последствий), количественными параметрами, условиями, определяющими применения плана реагирования на риски, и в информировании команды в случае наступления риска.

Во время мониторинга команда проекта выполняет планы по предотвращению рисков. За прогрессом этой деятельности ведется наблюдение.

Отслеживаются изменения значений триггеров рисков.

Исходные данные для процесса мониторинга:

- 1. План управления рисками.
- 2. Реестр рисков.
- 3. Одобренные запросы на изменение, которые могут содержать изменения методов работы, условий контрактов, содержания и расписания.
- 4. Информация об исполнении работ.
- 5. Отчеты об исполнении. Отчеты об исполнении содержат информацию о выполнении работ проекта, способных повлиять на процесс управления рисками.

Пересмотр рисков должен проводиться регулярно, согласно расписанию, составленному на этапе планирования. В процессе мониторинга и управления рисками может возникнуть необходимость в проведении идентификации новых рисков, пересмотре состояния известных рисков и планировании дополнительных мероприятий по реагированию на риски.

Инструменты и методы мониторинга и управления рисками

- **Пересмотр рисков** должен проводиться регулярно, согласно расписанию, составленному на этапе планирования. В процессе мониторинга и управления рисками может возникнуть необходимость в проведении идентификации новых рисков, пересмотре состояния известных рисков и планировании дополнительных мероприятий по реагированию на риски.
- **Аудит рисков** предполагает анализ и документирование результатов оценки эффективности мероприятий по реагированию на риски, изучение причин их возникновения, оценку эффективности процесса управления рисками.
- **Анализ отклонений и трендов.** Тренды в процессе выполнения проекта подлежат проверке с использованием данных о выполнении. Для мониторинга выполнения всего проекта используют методику освоенного объема. Отклонения от базового плана могут указывать на вызванные рисками последствия.
- **Анализ резервов.** При анализе резервов производится сравнение объема оставшихся резервов на непредвиденные обстоятельства с количеством оставшихся рисков.
- **Совещания по текущему состоянию.** Периодические совещания по вопросам управления рисками являются инструментом для отслеживания состояния рисков.

Выходами мониторинга и управления рисками являются:

- **Реестр рисков (обновления).** Обновленный реестр рисков включает в себя результаты пересмотра рисков, аудита и периодической проверки рисков, фактические результаты рисков проектов и результаты реагирования на риски.
- **Запрошенные изменения.** Запрошенные изменения возникают в результате необходимости изменения плана управления в ответ на риск. Одобренные запросы на изменения оформляются документально.
- **Рекомендованные корректирующие действия.** К рекомендованным корректирующим действиям относятся работы, внесенные в планы на непредвиденные обстоятельства.
- **Рекомендованные предупреждающие действия** используются для приведения проектов в соответствие с планом управления проектами.
- **Активы организационного процесса (обновления).** Результаты управления рисками выполняемых проектов могут быть использованы в будущих проектах и должны войти в состав активов организационного процесса.
- **План управления проектом (обновления).** Если одобренные запросы на изменения затрагивают процессы управления рисками, то необходимо обновить соответствующие части плана управления проектом.

**В рамках
этапа
мониторинг
а менеджер
по
управлению
риском
должен
ответить на
следующие
вопросы:**

- Следует ли считать систему управления риском эффективной?
- Какие факторы повлияли на реализацию рисков за рассматриваемый период? Следует ли в связи с этим внести изменения в систему управления риском?
- Все ли мероприятия, включенные в программу управления риском, сыграли свою роль в защите от неблагоприятных событий? Не следует ли заменить какие-либо меры более эффективными?
- Была ли система принятия решений относительно управления риском достаточно гибкой? Не препятствовала ли она защите фирмы от риска?

На этапе мониторинга прежде всего происходит обновление и пополнение информации о рисках, что является важным условием анализа рисков на первом этапе. Более полные свежие данные позволяют принимать адекватные и своевременные решения об управлении риском. На этой основе осуществляется оценка эффективности проведенных мероприятий. Сложность подобной оценки состоит в том, что в течение анализируемого периода риски могут не реализоваться, тогда как фирма все равно несет расходы на программу управления рисками. Поэтому часто приходится сопоставлять реальные расходы с гипотетическими потерями



Целью оценки эффективности проведенных мероприятий является адаптация системы управления риском к изменению условий функционирования окружающей среды и совокупности влияющих на фирму рисков. Это происходит прежде всего за счет следующих направлений:

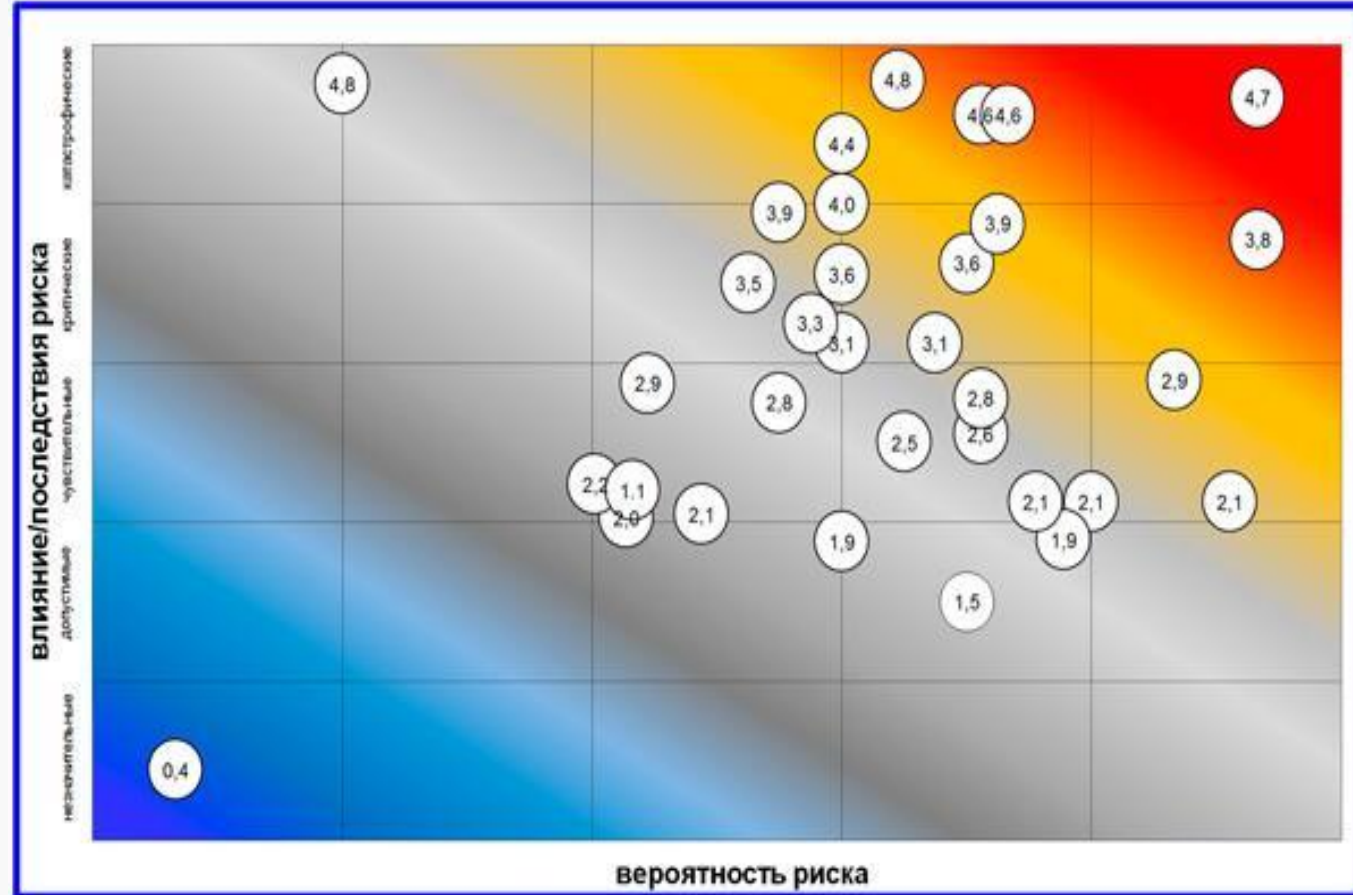
- ▶ замены неэффективных мероприятий более эффективными в рамках выделенного бюджета на программу управления риском. Такие мероприятия повышают общую результативность системы управления риском;

- ▶ изменения организации выполнения программы управления риском. Так как она определяет специфику институционального фундамента защиты фирмы от соответствующих рисков, ее изменение также может способствовать росту эффективности системы управления риском на уровне фирмы.

Анализ карт рисков

Построение или коррекцию карты рекомендуется делать один раз в квартал. Каждый раз после такой работы следует проводить анализ. Он позволяет отсечь группу рисков, являющихся опасными (выше проведенной красной линии на карте). Кроме того, очевидными становятся неопасные риски, попавшие в квадранты ниже синей прерывной линии. Карта рисков в ходе анализа дает возможность сделать следующие выводы.

- По группе рисков выше красной черты следует разработать план немедленных (первоочередных) мероприятий.
- По группе рисков, входящих в зону между красной и синей чертой, требуется разработка плана годовых мероприятий.
- По рискам, расположенным ниже синей черты, необходимо создать план контролируемых мероприятий для того, чтобы со временем они не перешли в разряд допустимых или даже опасных.



Мониторинг позволяет своевременно выявить изменение ситуации и необходимость корректировки самой системы.

В процессе проверки реализации системы управления рисками, как в любом процессе контроля, можно выделить три этапа:


- установление стандартов, определяющих критерии, по которым можно судить об успешном управлении рисками;
- сравнения фактического положения дел с этими стандартами;
- исправление тех моментов, которые не соответствуют стандартам (или, при необходимости, корректировка самих стандартов).

При управлении рисками
используют два типа стандартов:

стандарты
оценки
результатов

стандарты
оценки
деятельнос
ти

Стандарты оценки результатов



Стандарты оценки результатов определяют критерии оценки фактически полученных результатов. Это, безусловно, разумный подход, хорошо работающий в большинстве видов деятельности. Но в управлении рисками результаты слишком сильно зависят от различных случайных событий, наступление которых не всегда определяется качеством системы.

Стандарты оценки результатов хорошо подходят для управления частыми, регулярными рисками. Так как они происходят каждый год, то можно анализировать динамику частоты и последствий до и после принятия мер. Однако управление подобными рисками чаще всего осуществляется обычными профильными специалистами на своих рабочих местах и исключается из сферы внимания риск-менеджера, который ориентирован на работу с более тяжелыми и непредвиденными опасностями.

Пример:

Для автотранспортного предприятия при управлении рисками дорожно-транспортных происшествий стандарты результатов могут устанавливать такие критерии, как:

- *количество ДТП на 100 выездов (или на 1000 км пробега),*
- *доля ДТП по вине водителей предприятия,*
- *затраты на ремонт в связи с ДТП за год и т.д.*

Стандарты оценки деятельности

- Стандарты оценки деятельности в первую очередь регламентируют, что и как должно делаться для управления рисками. При этом предполагается, что выполнение предписанных действий приведет к желаемым результатам. Они устанавливают, какие проверки, с какой периодичностью должны проводиться, как часто должны выполняться предупредительные мероприятия и т.д.
- Учитывая фактически выполненную работу, данный подход не определяет желаемый эффект от нее. Это существенно отличается от критериев оценки эффективности других отделов организации, которые, как правило, ориентированы на достигнутый ими результат (объем продаж, доля некачественной продукции, количество вылеченных пациентов и т.д.).
- В результате у руководителей предприятия может сложиться ложное представление, что служба управления рисками не дает для деятельности организации ощутимого эффекта, и сформироваться негативное отношение к ней.

Пример:

Для автотранспортного предприятия, рассмотренного в предыдущем примере, стандарты деятельности в части управления рисками ДТП, могут устанавливать частоту проведения инструктажей по безопасности дорожного движения и проверок технического состояния транспортных средств.

При отклонении практики от стандартов в худшую сторону требуется срочное и почти автоматическое усиление предусмотренных мер или проведение дополнительных мероприятий. В ряде случаев возникает необходимость изменения самих стандартов.



Причины отклонения от стандартов

а) изначально завышенные требования стандартов, которые невозможно достичь с имеющимися ресурсами (например, нехватка сотрудников для проведения всех предусмотренных мероприятий);

б) изменение уровня предельно допустимого риска (в частности, из-за ухудшения/улучшения финансового состояния организации);

в) усиление (переоценка) известных рисков (объявление угрозы стихийного бедствия или принятие новой методики оценки риска);

г) появление (идентификация) новых рисков (введение автоматизированной системы управления);

Причины отклонения от стандартов

д) изменение параметров используемых методов обработки (повышение страховых тарифов, которое может сделать невыгодным передачу риска страховщику);

е) разработка новых методов обработки (появление новых средств пожаротушения или охранной сигнализации);

ж) появление обязанности использовать другие методы обработки (введение на законодательном уровне обязательного страхования).

Результаты мониторинга рисков и анализа эффективности риск-ориентированного контроля регистрируются и доводятся до заинтересованных пользователей информации в порядке внешних и внутренних коммуникаций. Можно предложить следующую структуру отчетов в системе мониторинга рисков:

- отчет о факторах внешней и внутренней среды;
- карты рисков на текущую и прогнозную даты;
- отчет о превентивных мерах по снижению последствий рисков;
- отчет о потерях, вызванных рисками, и отклонениях от целевых показателей эффективности деятельности организации;
- отчет об эффективности системы риск-ориентированного внутреннего контроля.

Отчеты должны формироваться ежемесячно. Регулярные отчеты о наиболее распространенных рисках и мерах по их снижению повысят действенность риск-менеджмента и риск-ориентированного внутреннего контроля эффективности как подсистемы общей системы внутреннего контроля.

Спасибо за внимание!