

Информационная заметка Управление рисками

Январь 2010

Управление рисками

В условиях глобальных дебатов по повышению эффективности внешней помощи, вопрос об управлении рисками становится все более насущным.

Данная информационная заметка предоставляет тематический обзор управления рисками в рамках более широкой повестки дня УДРР. Повышение эффективности и продуктивности управления рисками, в свою очередь, способствует повышению эффективности мер в области развития. Данный документ дает определение управления рисками, а также представляет некоторые его важнейшие характеристики и разъясняет структуру для его осуществления.

Определение управления рисками

Из литературы:¹

«Управление рисками это выявление, оценка и приоритизация рисков, с последующим координированным и экономичным использованием ресурсов для минимизации, мониторинга и контроля вероятности и / или воздействия неблагоприятных, негативных событий. Риски могут связаны с неопределенностью на финансовых рынках, провалом проекта, юридической ответственностью, невыплатой кредита, несчастными случаями, природными катастрофами, а также целенаправленными нападениями противника».

Из ОЭСР/КСР, касательно анализа рисков:

Анализ рисков - это анализ и оценка факторов, которые влияют или могут повлиять на успешное достижение целей деятельности по развитию; детальное изучение потенциальных нежелательных и негативных последствий для жизни, здоровья, имущества или окружающей среды, связанных с действиями по развитию; систематический процесс получения информации о таких нежелательных последствиях; процесс вычисления вероят-

ностей и ожидаемых последствий выявленных рисков.

По сути, управление рисками позволяет ограничить негативное воздействие действий по развитию, одновременно максимально увеличивая ожидаемые результаты. Как таковое, управление рисками является решающим и жизненно важным в процессе управления для результатов развития. Сама по себе, концепция управления рисками не нова. Признавая, что риск есть везде и по сути своей неизбежен, следует также признать, что управление рисками не слишком отличается от управления другими аспектами программы или организации.

Все управленческие решения заключают в себе определенный риск. Управление рисками начинается с планирования и выбора действий (проектов, программ, политики) и разработки бюджета и продолжается до окончательной оценки с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения результатов. Таким образом, его следует рассматривать как неотъемлемую часть управленческой практики, а не как отдельный вид деятельности.

Повышенное внимание к управлению рисками в рамках УДРР можно наилучшим образом объяснить с точки зрения необходимости отчитываться за получение осязаемых и четких результатов, в

¹ Источник: Douglas Hubbard "The failure of risk management: Why it's broken and How to fix it", стр. 46, John Wiley & Sons, 2009

условиях, когда природа действий по развитию становится «менее предсказуемой», а партнеры по развитию сознательно пытаются отказаться от чрезмерно строгого контроля.

Управление рисками распространяется как минимум на 4 из пяти основ УДРР («лидерство» все еще открыто для обсуждения). Очевидно, что мониторинг и оценка требуют львиной доли внимания в плане управления рисками, в то время как в планировании и бюджетировании основной упор делается на выявлении и систематической оценке всех рисков на уровне получения продукции, последствий и воздействия.

Тем не менее, определение единой «надлежащей практики» или стандартов управления рисками для действий по развитию нереально, так как методы, определения и цели различаются как по своей сути, так и в зависимости от конкретной ситуации. В частном секторе, например, на протяжении многих лет были разработаны несколько стандартов управления рисками.

Некоторые важнейшие характеристики управления рисками

Применение: управление рисками помогает управляющим и политикам в процессе выявления и контроля подверженности риску той или иной деятельности. Оно также помогает информировать о рисках, с целью привлечь внимание или призвать к принятию неотложных мер.

Сильная сторона: заключается в систематической оценке рисков запланированной деятельности с точки зрения их вероятности (того, что угроза или событие действительно произойдут) и их потенциального воздействия. Это делает возможным информированный выбор в отношении рисков, на которые можно пойти, а также помогает избавиться от общей тенденции

отрицания существования рисков. Выявленные риски можно порекомендовать соответствующему отделению или человеку, так что в случае необходимости будут приняты оперативные меры.

Измерение риска: Обычно величину риска вычисляют путем умножения воздействия какого-либо события на вероятность его наступления. Некоторые виды рисков, как, например, финансовые, могут быть оценены в количественных терминах. Многие другие можно оценить лишь субъективно. Любая взаимосвязь или другие факторы, находящиеся вне непосредственной области анализа, также должны быть приняты во внимание.

Ограничения: заключаются в том, что управление рисками в значительной степени основано на человеческих оценках и решениях, а следовательно, ему часто не хватает последовательности. В условиях недостаточного опыта или знаний применительно к ситуации, риск может быть либо полностью игнорирован, либо недооценен. Кроме того, если риски неверно оценены и приоритизированы, драгоценное время и ресурсы могут быть потрачены на устранение рисков, вероятность которых ничтожно мала. Чрезмерное внимание, уделяемое процессу управления рисками, может помешать организации завершить проект, а иногда даже начать его, особенно если работы по проекту приостановлены до момента завершения процесса управления рисками.

Предварительные условия:

Успешное применение превалировало в условиях:

- демонстрируемой приверженности к открытой подотчетности;
- ограниченного политического вмешательства в решения руководства;
- наличия системы стимулирования, поощряющей государственных служащих действовать в интересах общества;
- степень стабильности кадров.

Культурные аспекты: Международные исследования указывают на тот факт, что различия в культуре, как национальной, так и организационной, имеют значение.

Некоторые общества или организации стремятся избежать неопределенности. Избегание неопределенности указывает на степень, в которой члены общества чувствуют угрозу от неопределенных или неизвестных ситуаций. Общества с высокой степенью избегания неопределенности, как правило, могут избежать рисков или предотвратить их. Общества с низкой степенью избегания неопределенности часто идут на риск и ценят действия, связанные со сложностями и вызовом.

Организации с высокой степенью избегания неопределенности ориентированы на процесс и функционируют как закрытая нормативная система. Руководители должны иметь ответы на все вопросы; характерны эмоциональная потребность в существовании правил, внутреннее стремление много и напряженно работать, сопротивление новшествам, мотивирование посредством гарантий безопасности и чувства принадлежности, вера в экспертное мнение и узкую специализацию.

Организации со слабой степенью избегания неопределенности в большей степени ориентированы на результат и функционируют как открытая прагматическая система. Руководители могут не иметь ответов на все вопросы; в организации действуют только те правила, которые строго необходимы, напряженная работа – только в случаях необходимости; толерантность в отношении необычных и инновационных идей и поведения, основные мотивы – достижение и признание, а также чувство принадлежности; вера в здравый смысл и универсализм.²

Эти культурные измерения, конечно же,

важны для УДРР в целом и управления рисками в частности.

Потенциал: еще одним важным фактором представляются навыки руководителей нижнего и среднего звена в выявлении и анализе рисков, а также адекватного ими управления.

Руководящие принципы управления рисками

Как было отмечено выше, управление рисками должно являться неотъемлемой частью Управления для результатов развития. Для эффективного управления рисками была разработана серия последовательных этапов, так называемый **Процесс риска**, который помогает в принятии более эффективных решений касательно рисков.

1. Первый этап этого процесса касается выявления и **Анализа рисков**. Он включает в себя выявление и систематическую оценку всех рисков, которые могут помешать достижению результатов. Анализ рисков проводится на стадии планирования или так называемого этапа разработки действий по развитию.
2. После выявления и оценки рисками можно управлять. Второй этап в процессе называется **Управление рисками**. На этом этапе определяются и осуществляются меры, которые помогут предотвратить потенциальное негативное воздействие выявленных рисков на процесс или результаты деятельности. Важно осознавать, что риски могут меняться с течением времени; кроме того, могут возникать новые риски, таким образом, управление рисками – непрерывный процесс. В то же самое время, необходимо удостовериться, что *процесс риска* в организации – рентабелен и экономически эффективен.

² Geert Hofstede, 1991. Cultures and Organisations: Software of the mind. McGraw-Hill, London

Информационная заметка Управление рисками

Январь 2010

3. Для эффективного управления рисками следует разработать **Структуру управления рисками**. Структура предлагает понятный для всех участников процесс принятия решений, основанный на анализе и оценке рисков, а также устанавливает правила для:

- A. Выявления и категоризации рисков
- B. Оценки их вероятности и потенциального воздействия
- C. Количественной оценки рисков (не обязательно финансовой)
- D. Принятия решений по рискам
- E. Планирования реагирования на риск
- F. Осуществления решений по рискам
- G. Оценки эффективности управления рисками
- H. Коммуникации рисков
- I. Участия заинтересованных сторон в процессе

Структура для управления рисками создаст контекст, в котором можно выявить, оценить, контролировать, отслеживать и анализировать риски. Структуру следует полностью и плавно интегрировать в ежедневную рабочую практику.

Ниже более подробно освещаются различные практические шаги в Структуре управления рисками.

A. Выявление и категоризация рисков

Выявление рисков означает установить точнее, *что находится под риском* – например, запланированная деятельность не может быть завершена в установленные временные рамки, или бюджету угрожает перерасход. Риски могут проявляться в различной форме и на протяжении всего жизненного цикла действий по развитию.

Анализ или оценка рисков обычно делится на две отдельные части – **формулировка** и **прогнозирование**.

ФОРМУЛИРОВКА: цель формулировки -

охватить весь спектр проблем, которые могут быть связаны с определенным риском. Выявленный риск может иметь различное значение для разных заинтересованных сторон действия по развитию. Формулировка подчеркивает необходимость того, чтобы все заинтересованные стороны одинаково понимали значение того или иного риска. В процессе формулировки заинтересованные стороны должны проработать основные предположения и процедурные правила для прогнозирования рисков.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ: цель прогнозирования риска – предоставить информационную базу для принятия решений. Например, стоит ли принимать политические решения в свете существующего риска и если так, то каким образом можно устранить или уменьшить этот риск. Прогнозирование – это научная оценка риска и его экономических последствий. Ключевым компонентом этого процесса является принцип «не навреди».

Что случается, если возникает риск? Какой ущерб он может причинить?

Существует три разновидности рисков:

1. Риски, возникающие вследствие факторов, которые вы уже контролируете или можете контролировать (плохое планирование, неэффективные системы управления, неудовлетворительное качество работы подрядчиков и т.д.)
2. Риски, возникающие вследствие политических или институциональных факторов, контролируемых лицами, принимающими решения (например, неблагоприятная правовая среда, отсутствие политической воли, институциональная слабость и т.д.)
3. Риски, которые в принципе невозможно контролировать (например, стихийные бедствия, политическая нестабильность, мировые рынки)

На риски воздействует целый ряд

Информационная заметка Управление рисками

Январь 2010

факторов; они существенно зависят от политического курса и институционального контекста страны, в которой происходят действия по развитию. Действия по развитию, осуществляемые в сложной, непрогнозируемой среде - например, в нестабильных государствах – предположительно будут подвержены большому риску. Следует также учитывать, что между различными риск-факторами могут происходить сложные интеракции. С виду небольшой риск может на деле запустить несколько крупных негативных последствий. Кроме того, общее воздействие всех рисков может превосходить простую сумму отдельно взятых рисков. В процессе выявления рисков важно учитывать их связь с достижением результатов.

Существует много методов для выявления рисков. Некоторые самые распространенные из них – причинно-следственные диаграммы, дерево решений, анализ критического пути, диаграммы разброса / лепестковые диаграммы, а также семинары по выявлению риска. Семинары оказались наиболее эффективными, так как на них можно пригласить экспертов различного профиля, а также соответствующие заинтересованные стороны и тем самым ускорить процессы выявления риска и достижения консенсуса.

Ниже представлена суммарная схема наиболее общих категорий риска с примерами природы их источника и вызванных проблем. Схема не является полной: различные действия должны учитывать различные категории рисков.

Области / категории, в которых может возникнуть необходимость управления рисками



Категории риска:

- Внешний (например, экологические, политические, социальные факторы);
- Финансовый (например, экономический, финансовый, секторальный);
- Связанный с действиями (например, технический, операционный, инфраструктурный, юридический);
- Человеческий (например, организационное управление, человеческий фактор)

Рисунок 1: Области/категории, в которых может возникнуть необходимость управления рисками

Информационная заметка Управление рисками

Январь 2010

В и С. Оценка и измерение рисков: вероятность и воздействие

В результате процесса выявления (А) должен получиться список важнейших риск-факторов, которые могут повлиять на успех осуществления действий по развитию. Следующий шаг – оценить потенциальное воздействие рисков, а также их вероятность.

- Вероятность - это оценка возможности реального возникновения определенной угрозы или события, включая его частоту.
- Воздействие – в данном контексте означает оценку эффекта или результата, вызванного конкретным возникшим риском. Следует оценивать как индивидуальный, так и суммарный потенциал рисков в причинении ущерба.

Результаты оценок должны быть просуммированы в матрице оценки рисков. На все риски, отнесенные к категории рисков высокой вероятности и воздействия, следует обратить особое внимание в процессе действий по развитию.

Результатом внешнего и внутреннего реагирования на риск в рамках разработки действий по развитию должно явиться создание так называемой **рисковой среды**. Рисковая среда почти для всех действий по развитию включает в себя политические перемены (например, обязательства по выполнению согласованных задач, финансовая поддержка запланированных работ), экономические перемены (способность донора финансировать действия по развитию) и изменения в окружающей среде (масштаб и частота гуманитарного кризиса).

МАТРИЦА РИСКОВ

Вероятность возникновения

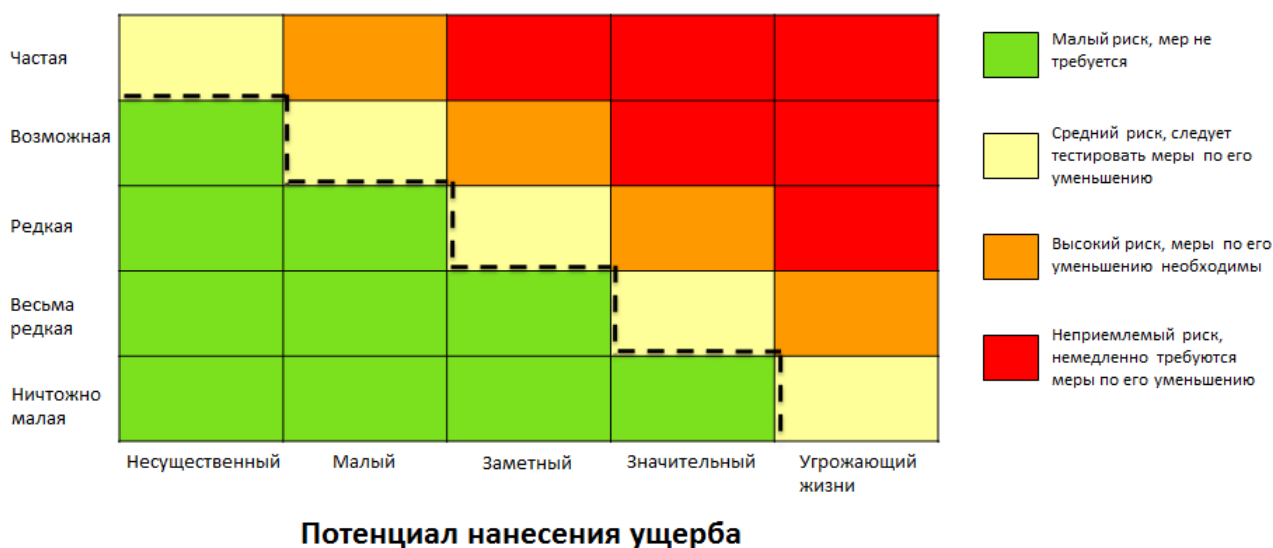


Рисунок 2: Матрица рисков

D и E. Принятие решений по рискам / планирование реагирования на риск

После завершения и анализа оценки риска следует разработать ответные меры, которые помогут наилучшим образом отреагировать на выявленные риски. В качестве планирования ответных мер можно использовать четыре разных подхода:

Перепоручить риск (или какой-либо аспект риска) стороне, которая может наилучшим образом с ним справиться. Это может быть обычная страховка, или какая-либо третья сторона, которая возьмет на себя риски.

Смириться с существованием риска, так как возможность реагирования на некоторые риски может быть весьма ограниченной, а то и вовсе невозможной (во всяком случае, в пределах разумных расходов). Такой вариант действий общепринят в отношении относительно крупных внешних рисков, хотя и в таком случае за ними следует продолжать следить. Уровень толерантности по отношению к рискам следует определить заранее и учитывать его во время принятия решений.

Регулировать риск корректирующими действиями для снижения его вероятности или негативного воздействия. Подавляющее большинство рисков можно отнести к этой категории. Целью регулирования не обязательно является полное избавление от риска; скорее - удержание его на приемлемом уровне.

Устранить риск путем изменения/ замещения намеченных действий там, где это приемлемо и выполнимо.

Для каждого риска следует решить, какой из видов реагирования на него является наиболее подходящим. Критерии, которые используются при этом, следующие: эффективность, продуктивность, минимизация побочного действия, жизнеспособность и т.д. Для этой фазы вполне

подходит термин «**риск-аппетит**». Риск-аппетит – это количество риска, которому готова подвергнуться организация до того, как она примет решение действовать. Все выявленные риски должны быть документированы в так называемом **реестре рисков**, который предоставляет базу для приоритизации, действия, контроля и отчетности. Реестр рисков должен постоянно обновляться и пересматриваться в течение всего жизненного цикла действий по развитию.

F. Осуществление решений по риску

Одним из важнейших шагов в управлении риском является определение ролей (и, если возможно, конкретных имен) ответственных лиц, называемых иначе **владельцами риска**. Владелец риска – это лицо, ответственное за управление риском и обеспечение его контроля. Владельцы риска могут существовать как в рамках действий по развитию, так и за их пределами.

При управлении рисками стоит также иметь в виду финансовую сторону. Расходы на управление рисками должны учитываться независимо от основной программы и покрываться из специального бюджета, который включает в себя расходы на: развитие, поддержание и распространение политики управления рисками, создание и поддержание специально предназначенной для этого инфраструктуры в организации, развитие и / или обретение соответственных навыков (включая тренинг) и возмещение потерь и убытка в процессе осуществления мер по управлению рисками.

G. Анализ и оценка эффективности управления рисками

Важнейшими компонентами эффективного управления рисками являются анализ и оценка. Регулярный анализ и оценка

Информационная заметка Управление рисками

Январь 2010

рисков должны стать неотъемлемой частью каждой системы мониторинга и оценки действий по развитию. Стратегии управления рисками должны оцениваться для того, чтобы определить, насколько хорошо они сработали, были ли выявлены все риски, и насколько эффективно удалось с ними справиться. Недавние исследования показали, что иногда, в особенности в ситуациях, где требуется как можно быстрее отыскать решение по поводу возникшего риска, может проявиться тенденция пренебрежения должным управлением рисками. Именно потому жизненно необходимо систематически проводить пост-фактум (ex post) оценку процесса управления рисками,

чтобы вынести уроки из случившегося и учесть их в процессе создания новых приемов и методов оценки и управления рисками. В этом может оказать хорошую помощь правильно заполняемый реестр рисков. Данные из реестра могут быть использованы для отслежки и мониторинга успешного управления рисками, как неотъемлемой части действий, направленных на получение требуемых, ожидаемых результатов. Кроме того, следует позаботиться о механизмах обеспечения качества, с тем, чтобы процесс управления рисками гарантированно включал в себя все современные примеры наилучшей практики.



Рисунок 3. Структура управления рисками

Информационная заметка Управление рисками

Январь 2010

Н и I. Коммуникация риска

Так же, как и надлежащая коммуникация результатов УДРР, надлежащая коммуникация рисков очень важна в течение всего цикла действий по развитию. Она позволяет заинтересованным сторонам, формально не являющимся участниками процесса, понять логическое обоснование результатов и решений на этапах формулирования и прогнозирования рисков. Более того, коммуникация нужна тем, кто непосредственно вовлечен в процесс принятия решений касательно рисков – они смогут принять информированные решения, уравнивая фактические знания о риске своими личными интересами, опасениями, убеждениями и имеющимися ресурсами. Эффективная коммуникация рисков может способствовать толерантности в отношении противоречивых мнений и послужить основой для их разрешения. В идеальном варианте, коммуникация рисков, основанная на общем понимании риска, может возыметь решающее воздействие на то, насколько хорошо все участники готовы бороться с рисками и реагировать на возможные кризисы и бедствия. Информация об управлении рисками должна распространяться внутри программы, среди партнеров и других заинтересованных сторон, чтобы все участвующие в программе были проинформированы и понимали свои роли в процессе управления рисками. Коммуникация риска, таким образом, должна стать неотъемлемой частью отчетных механизмов.

Управление рисками: кто в нем участвует?

1. Старшие руководители и члены управляющего совета организации, для которых управление – важный приоритет. Управление неразрывно связано с отчетностью за действия организации, поэтому руководство должно демонстрировать надлежащую практику,

процедуры и планирование.

2. Сотрудники, вовлеченные в процесс стратегического планирования, которым придется принимать обдуманные решения по рискам, оценивая различные варианты компромиссных решений с учетом оптимальной комбинации расходов, пользы и риска.
3. Персонал, вовлеченный в осуществление политики /программ /проектов, который управляет ежедневной рутинной деятельностью по развитию. Основной упор здесь делается на управлении уже выявленных программных рисков, наряду с непрерывным сканированием новых рисков, по мере их возникновения, и их управлением.

Заключение:

Управление рисками – важный элемент УДРР. Оно заставляет партнеров по развитию оценивать риски и применять стратегии, которые помогут справиться с этими рисками. Оно помогает партнерам принимать информированные решения на основе фактических доказательств, тем самым увеличивая шансы на успешное достижение результатов.

Приложение

Контрольный перечень по управлению рисками

1. Контрольные вопросы

- Каковы важнейшие внешние и внутренние риски, угрожающие нашим целям?
- Каково воздействие и вероятность возникновения каждого из этих рисков?
- Понимаем ли мы взаимосвязь / взаимозависимость между рисками?
- Учли ли мы долгосрочную перспективу, с целью выявления возможных рисков в будущем?
- Кто является владельцем каждого из выявленных рисков?
- Какое количество риска можно считать приемлемым?
- Есть ли у нас четкий метод отчетности по риску, особенно, если он начинает нарастать?
- Не возникали ли новые риски, которые должны быть добавлены в матрицу рисков (а также в стратегию управления рисками)?
- Не изменилась ли вероятность возникновения риска?
- Не изменилось ли возможное воздействие риска на программу?
- Не следует ли внести какие-либо изменения в планы и стратегии управления рисками?
- Не нужно ли внести изменения касательно категории риска?
- Какова наша общая подверженность риску?

2. Конкретные действия

- Выявите ожидаемый или существующий риск;
- Разделите риски на различные категории (такие как внешний, внутренний, финансовый, связанный с деятельностью, человеческими ресурсами);

- Внесите риски в матрицу рисков;
- Обсудите риски в контексте перспективы, чтобы анализ затрат и выгод, а также компромиссные решения могли быть рассмотрены в комбинации;
- Рассортируйте риски по их значимости (критичности);
- Оцените риски для установления:
 - 1) вероятности появления этих рисков,
 - 2) их потенциального воздействия и
 - 3) вашего отношения к рискам (принимать – не принимать).