

Автоматизация управления рисками

Точки внимания, лучшие
практики, подход к
организации проекта



Типовой объем процессов, автоматизируемых в рамках СУР



1. Идентификация рисков

Выявление риска, создание паспорта риска, указание ответственных



2. Валидация рисков

Просмотр риска, утверждение либо отклонение информации о риске



3. Оценка рисков

Оценка вероятности и воздействия риска, проведение опросов, взаимосвязь рисков



4. Приоритизация рисков

Определение уровня управляемости риска, корректировка риска, в том числе ответственных лиц



5. Выбор метода реагирования и разработка плана мероприятий по управлению рисками

Создание мероприятий в паспорте риска, определение ожидаемого воздействия мероприятий, внесение затрат на проведение мероприятий



6. Реализация и актуализация плана мероприятий по управлению рисками

Заполнение данных о статусе проведения мероприятия и его эффективности в ходе выполнения мероприятия



7. Мониторинг рисков

Формирование отчетности по рискам, анализ динамики ключевых индикаторов риска (КИР), внесение информации о возникших рисках, корректировка паспорта рисков

Когда стоит задуматься об автоматизации СУР



Импортозамещение

Необходимость замены используемого решения, в связи с лицензионными ограничениями или ограничениями технической поддержки продукта, требованиями регулятора и/или реализуемой ИТ-стратегией компании



Процессы СУР

Отслеживание хода и своевременности выполнения процессов в масштабах Компании затруднительно. Процессы непрозрачны и децентрализованы.



Эффективность

Текущая деятельность включает много ручной рутинной работы. Возникает необходимость в привлечении дополнительных специалистов.



Объем обрабатываемой информации

Объем исторических данных в достаточной степени не структурирован, не детализирован, что затрудняет подготовку отчетности. Имеет место разрозненное хранение.

Цели проекта — автоматизация системы управления рисками



Обеспечение соответствия требованиям регулятора

Стандартизация и унификация процессов СУР с распределением ответственности участников и вовлечением бизнес-подразделений

Создание единого информационного пространства и системы для хранения структурированных данных СУР

Эффективное взаимодействие и обмен данными между структурными подразделениями

Повышение эффективности работы персонала, участвующего в процесс управления рисками

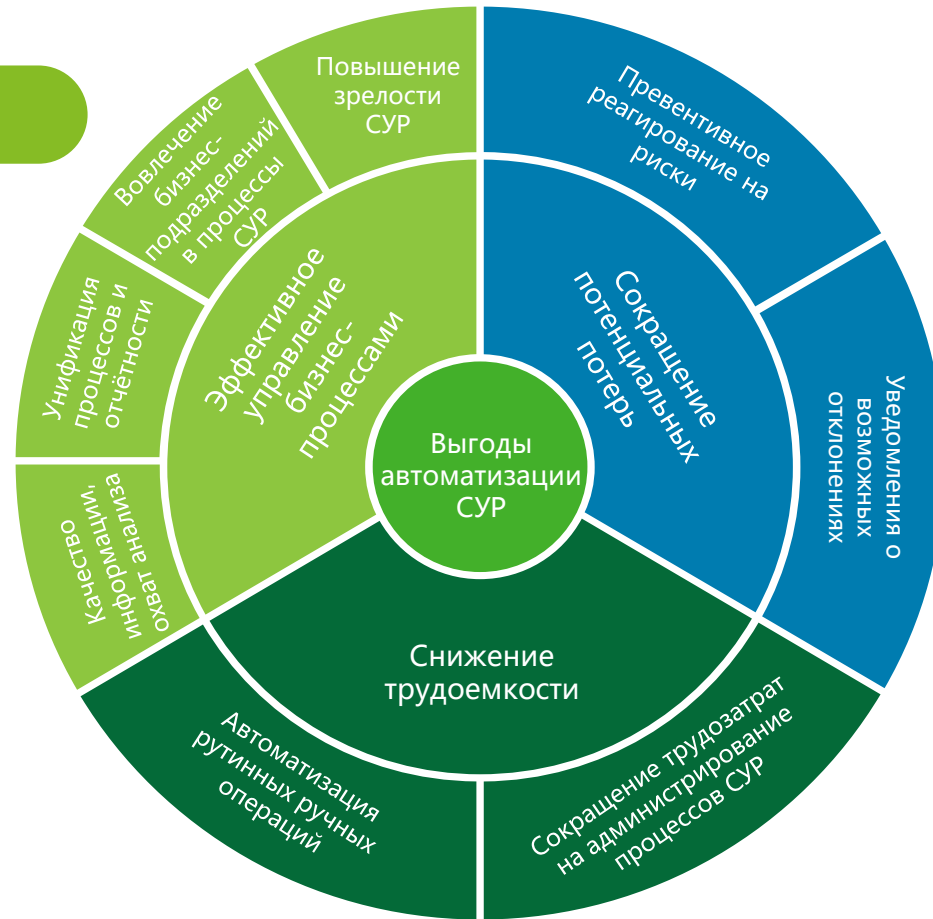
Повышение эффективности работы персонала, участвующего в процесс управления рисками

Выгоды автоматизации СУР — области для рассмотрения при обосновании проекта



Эффективное управление бизнес-процессами

- Повышение зрелости процессов СУР за счет автоматизации и связанного с ней совершенствованием бизнес-процессов
- Повышение эффективности процессов СУР за счет вовлечения бизнес-подразделений
- Развитие риск-ориентированной культуры в компании
- Унификация и стандартизация процессов и отчетности по СУР
- Повышение качества находящейся в системе информации и охвата анализа
- Немедленное отражение изменений в реестре рисков и документирование предпринятых мер по снижению рисков ответственными
- Повышение точности результата анализа и выводов
- Ускорение процедур сбора информации



Сокращение потенциальных потерь

- Создание предпосылок для сокращения потерь в случае возникновения риска за счет наличия в системе актуальной информации о рисках, превентивной проработки и принятия мер реагирования
- Своевременное информирование об отклонениях показателей КИР и инициирование реагирования за счет непрерывного мониторинга показателей
- Превентивное реагирование на риски, потенциально приводящие к потерям, за счет своевременного получения заинтересованными сторонами информации об оценке рисков, статуса проведения мероприятий и событий



Снижение трудоемкости

- Непрерывный мониторинг показателей КИР (сокращение трудозатрат на выполнение), сбор и актуализация информации по рискам, в том числе отслеживание мероприятий и событий
- Повышение уровня технологичности и надежности процессов за счет автоматизации: производительности, качества результатов
- Совершенствование визуализации, повышающее удобство работы с информацией СУР и отчетностью
- Упрощение поиска и работы с исторической информацией за счет совершенствования структуры хранения данных и версионности

Подход к предварительной проработке автоматизации СУР



Лучшие практики

Этап проработки объема проекта и требований



Типовые ситуации

Функционально-технические требования не определены либо определены с недостаточным уровнем детализации

Бюджет проекта не соответствует организационному и функциональному объему проекта

Для реализации изначально определен избыточный объем проекта



Причины

Не разработан документ функционально-технических требований (ФТТ)/технического задания

Отсутствие у заказчика однозначного видения целевого решения (целевое функционирование СУР, объем автоматизации)

Отсутствие у заказчика специалистов с квалификацией, достаточной для подготовки ФТТ

Изначально определенный объем проекта не корректируется с учетом оценочной стоимости реализации проекта

Отсутствие оценки выгод от автоматизации для сопоставления с затратами на внедрение



Возможные решения

Документ «Функционально-технические требования» формируется на раннем этапе, разрабатывается с привлечением всех заинтересованных сторон (УР, ИТ, ИБ, ВК, аудит, бизнес) и в деталях описывает перечень решаемых в проекте задач и ожидаемые результаты, требования к внедряемому решению, требования к выполнению работ, в т.ч нефункциональные.

Исследование СУР для определения текущего уровня зрелости, областей развития, дорожной карты автоматизации.

Привлечение внешних консультантов, которые готовы помочь в разработке ФТТ, опираясь на опыт аналогичных проектов.

Осуществление пилотного внедрения, разделение объема проекта на волны, основной объем и тираж

Снижение стоимости участия подрядчиков за счет использования навыков собственных специалистов

Для крупных проектов, включающих работы по нескольким направлениям: разбивка на лоты для выбора оптимального подрядчика под каждый лот

Приоритезация требований

Внедрение унифицированных процессов («лучших практик»)

Лучшие практики

Этап выбора ИТ-продукта и подрядчика для внедрения



Типовые ситуации

Выбор ИТ-решения или консультанта для внедрения системы проведен без объективного сравнения решений/участников, только по критерию минимальной цены

Неуспешное внедрение, срыв сроков проекта

Непрофессиональная проектная команда



Причины

Недостаточное изучение технических возможностей, преимуществ и ограничений рассматриваемых ИТ-решений/платформ

Не проводится квалификация технического предложения участников, позволяющая провести объективное сравнение

Оценка основывается на оценке специалистов, которые не являются экспертами СУР (представители закупочного подразделения)

Недостаточные квалификация и опыт поставщика/консультанта

Недостаточное или неэффективное управление объемом проекта и выявляемыми «разрывами»

Недостаточные квалификация и опыт консультанта



Возможные решения

Тестирование работы решений в рамках демостендов

Составление опросного листа для сравнения технических возможностей решений, проведение гар-анализа

Выравнивание предложений (анализ идентичности перечня работ и трудозатрат, ограничений, обсуждения с участниками, сбор уточненных предложений)

Сравнение ресурсных планов (объем трудозатрат в разрезе задач и этапов проекта, процент вовлечения членов команды)

Проведение двухэтапного конкурса с оценкой технического предложения функциональным заказчиком и последующим выбором по цене

Референтные визиты к клиентам поставщика/консультанта

Независимый контроль качества проекта отдельным консультантом

Проведение очных интервью с заявленной проектной командой

Требования в договоре или условиях конкурса о невозможности изменения заявленной команды без согласования с заказчиком

Лучшие практики

Стадия реализации проекта



Типовые ситуации

Срыв сроков и увеличение объема проекта

Длительное согласование отчетных документов

Замечания подразделений, осуществляющих контроль и приемку решения на поддержку



Причины

Недостаточное участие заказчика в управлении проектом

Недостаточное участие подрядчика в управлении проектом

Дополнительные требования к функциональности на поздних этапах проекта

Не определен перечень участников согласования

Уполномоченные участники не обладают достаточным временным ресурсом

Подход к реализации проекта не учитывает требования ИТ, ИБ, внутренних аудиторов



Возможные решения

Назначение руководителя ИТ-проекта со стороны заказчика с участием не менее 50%

Назначение участников проектной команды от заказчика, закрепление процента участия вовлечения, сферы ответственности и мотивации

Регулярный контроль работ в рамках статус-встреч, контроль выполнения плана работ и управление отклонениями, ведение журнала открытых вопросов

Использование инструментов управления объемом проекта (запросы на изменение)

Участие всех заинтересованных сторон на ранних этапах проекта (смежные направления, ИТ, ИБ, бизнес)

Формирование матрицы согласования документов на начальных этапах проекта

Надлежащее включение согласующих в проектную работу, заблаговременное бронирование их времени

Включение специалистов контролирующих подразделений в команду проекта

Заблаговременное обсуждение требований и их отражение в ФТТ

Рад ответить на
ваши вопросы!



Михаил Следков

Директор

Тел.: + 7 (495) 787 06 00
(доб. 1210)

msledkov@delret.ru



delret.tech

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом компании, действующие под брендом «Деловые Решения и Технологии» (Группа ДРТ, delret.ru/about), не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одна из компаний Группы ДРТ не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.