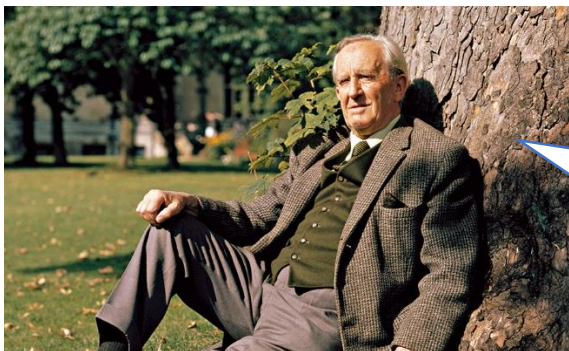




Навстречу опасности. И, по возможности, избегая её!
Джон Рональд Руэл Толкин

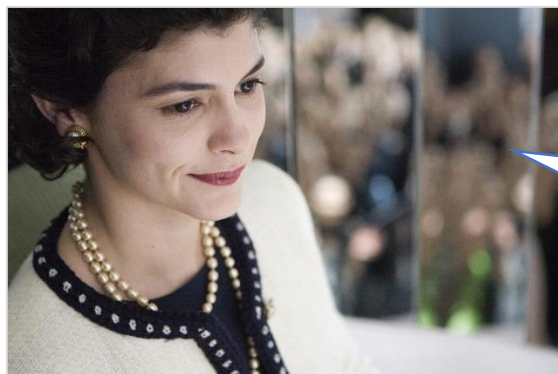
Всю жизнь цепляться за стабильную работу намного рискованнее, чем пойти на риск, чтобы научиться создавать бизнес. Один риск носит временный характер, а другой продолжается всю жизнь

Роберт Кийосаки



Что, как не риск, придает вкус к жизни?

Коко Шанель



Риск проекта – это событие, которое сложно прдусмотреть заранее, но которое может повлиять на реализацию проекта





ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЛАСТИ РИСКОВ

Работу с рисками проекта рекомендуется начинать с оценки возможных областей их появления. Анкета для оценивания областей рисков представлена ниже.

Области рисков	Описание	Ваша оценка			
Внешние	Экономические; политические; социально-экономические; экологические (окружающая среда); законодательные; поставщики;	обвести			
		0	1	2	3
		низкий риск		высокий риск	
Организационные	Смена руководства; новая оргструктура; пересмотр бизнес-процессов влияющих на построение организации; пересмотр стратегии; корпоративная культура;	0	1	2	3
Человеческие ресурсы	Недостаток квалифицированных кадров; степень вовлеченности участников проектной команды; работа с линейными руководителями;	0	1	2	3
Технические	Недостаточная проработка деталей процессов; недостаточная оснащенность оборудованием и ИТ ресурсами;	0	1	2	3
Коммуникационные	Сопротивление заинтересованных сторон; кросс-функциональные взаимодействия; недостаточная коммуникация от руководства по процессам; внутренние и внешние коммуникации, которые влияют на репутацию;	0	1	2	3
Финансовые	Неправильно рассчитанный бюджет;	0	1	2	3
Закупки	Усложненная процедура; необходимость соблюдения юридических требований; завышенные технические требования;	0	1	2	3
Правовые	Риски, связанные с изменением Законодательства и несоответствия нормативной документации организации процессам проекта;	0	1	2	3
Подрядчика (поставщика)	Косвенные риски, которые могут повлиять на результаты проекта (срыв сроков, поставок, качество товара – нарушение условий договора поставщиками и подрядчиками).	0	1	2	3

Анализируя анкету определите топ-3 областей рисков, а также подсчитайте общую сумму баллов вашей оценки.

- ✓ От 0 до 9 проект с высокими рисками (сложно идентифицировать риски).
- ✓ От 9 до 15 проект с низкими рисками.
- ✓ От 15 до 22 проект со средними рисками
- ✓ > 23 проект с высокими рисками.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ



Для описания рисков проекта используйте такую формулировку: «по причине того-то, произойдет такой-то риск, что приведет к таким-то последствиям».

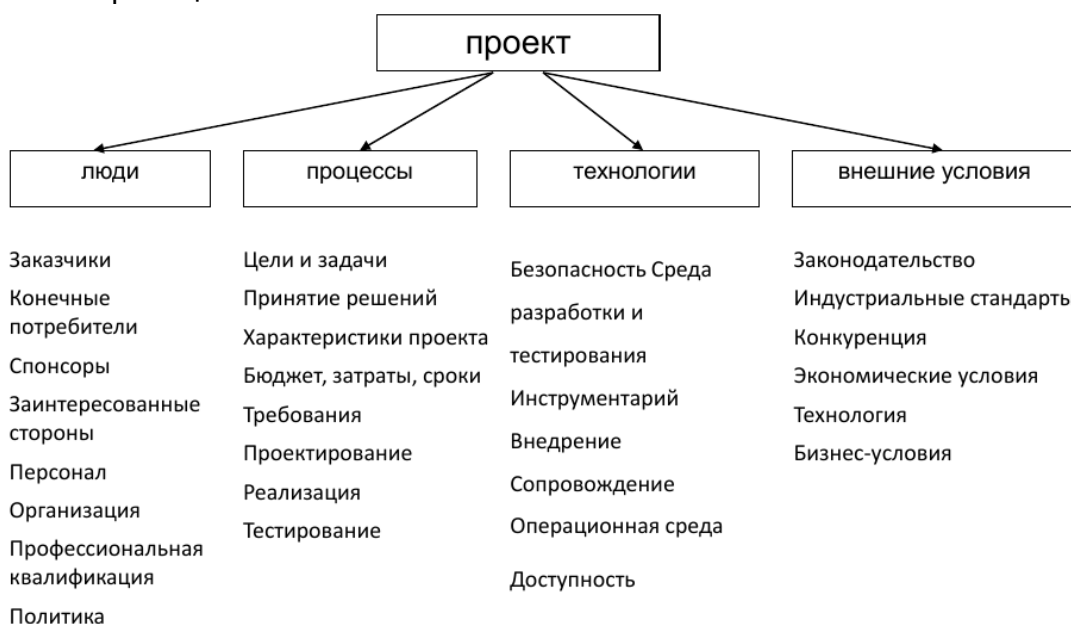
№	По причине...	Может произойти риск	Что приведет к...
1.	Указываете конкретные причины, например: «По причине падения курса рубля к доллару на 10%»	Указывайте как можно более конкретный риск, например, «Стоимость оборудования увеличиться на 10%» . <i>В результате одной причины могут возникнуть несколько рисков</i>	Как правило, риски приводят к увеличению затрат, длительности проекта или влияют на достижение его целей, а иногда делают их невозможными и приводят к отмене проекта. «Что приведет к убыточности проекта и его отмене»
...	...	...	...



Качественная оценка рисков чаще всего производится по следующим характеристикам: источник риска, событие риска, вероятность возникновения, воздействие на проект, ранг риска.

ОЦЕНКА РИСКОВ

1. Для определения **источника риска** можно воспользоваться следующей классификацией.



2. **Событие риска** - потенциально возможное событие, которое может нанести ущерб или принести выгоду проекту. Примеры: Неточное определение рамок проекта; финансовая несостоятельность заказчика; отсутствие нужных специалистов в нужное время.
3. **Вероятность возникновения** – это вероятность того, что событие наступит. Самый простой способ оценивания – трех весовая шкала (умеренные, критичные, катастрофические).

Вес	Значение	Критерий
3	Катастрофические	Потери более \$100K
2	Критичные	Потери от \$10K до \$100K
1	Умеренные	Потери менее \$10K

4. **Воздействие на проект** - последствия риска, если он случится, выражаются через дни расписания, трудозатраты, деньги и определяют степень воздействия на цели проекта. Самый простой способ оценивания – трех весовая шкала (маловероятно, возможно, очень вероятно).

Вес	Значение	Критерий
3	Очень вероятно	Шансы наступления весьма велики
2	Возможно	Шансы равны
1	Мало вероятно	Наступление события весьма сомнительно

5. **Ранг риска** рассчитывается как произведение «Вероятности возникновения» на «Воздействие на проект».

- ✓ От 6 до 9 – высокий ранг.
- ✓ От 3 до 4 – средний ранг.
- ✓ От 1 до 2 – низкий ранг.

В план управления рисками обычно включают риски со средним и высоким рангом.

		Вероятность				
		1	2	3		
Воздействие	3	3	6	9	Ранг риска	-высокий -средний -низкий
	2	2	4	6		
	1	1	2	3		

По результатам оценки создается реестр рисков проекта. Далее представлен пример реестра рисков проекта.

№	Источник риска	События риска	Признак наступления риска	Вероятность возникновения	Воздействие на проект	Ранг риска
1.	Заказчик	Неточное определение рамок проекта	✓ Появление дополнительных работ без инициативы заказчика ✓ Нарастающее превышение бюджета ✓ Нарастающее отставание проекта от графика	Критичные	Очень вероятно	Высокий
2.	Заказчик	Изменение заказчиком своих требований в процессе выполнения проекта	✓ Появление дополнительных работ ✓ Запросы заказчика	Умеренные	Мало вероятно	Низкий
...	...	...	...	...	...	...

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ
РЕАГИРОВАНИЯ

После идентификации рисков для всех рисков, которые имеют средний или высокий ранг определяется стратегия реагирования на риск. Укрупненно все стратегии можно разделить на 4 вида.

№	Название стратегии	Описание	Пример применения
1.	Стратегия уклонения	Предполагает полное исключение риска из проекта. Мы должны придумать реагирование, которое позволит быть уверенными, что риск не материализуется. Это самая «дорогая» стратегия, т.к. для некоторых рисков она вынуждает отказываться от определенных работ, менять цели проекта или, в самом радикальном случае, отказываться от проекта	Прописать в контракте, что требования изменять нельзя ни под каким предлогом и ни при каких обстоятельствах. При этом нужно понимать, что заказчик может не согласиться подписать такой контракт
2.	Стратегия передачи	Перекладывает последствия материализации риска и ответственность за реагирование на третью сторону, при этом сам риск не устраняется. Эта стратегия практически всегда предполагает финансовые затраты на передачу и получение финансовой компенсации в случае материализации риска	Мы можем передать группу работ консультантам «под ключ», прописав в контракте штрафные санкции за ошибки
3.	Стратегия снижения	Является самой распространенной и может применяться к любому риску, т.к. подразумевает уменьшение вероятности или влияния риска на проект	Мы можем снизить риск ухода ведущего специалиста путем ввода помощника ведущего специалиста, которого можно будет максимально быстро ввести в проект в случае реализации риска
4.	Принятие риска. Есть два варианта для четвертой стратегии – активное и пассивное принятие	Как кажется из названия стратегии, до наступления риска предполагается «ничего не делать». Активное – формируется резерв времени и денег на устранение последствий материализации риска. Пассивное – предполагает наличие плана Б (устранения последствий проблемы) на случай, если риск материализуется	Использование резерва времени и денег в момент наступления риска



Далее представлен пример заполнения плана управления рисками проекта.

СОЗДАНИЕ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

План управления рисками проекта «Пример»

№	Название риска	Ранг риска	Стратегия реагирования	Действия по реагированию на риск
1.	По причине падения курса рубля к доллару на 10%, стоимость оборудования увеличиться на 10%, что приведет к убыточности проекта и его отмене	Высокий	Снижение	Заклучения договора страхования риска падения курса рубля к доллару со страховой компанией
...	...	...	...	...