

Тема 4. Управление рисками проекта

1. Понятие проектного риска
2. Планирование рисков
3. Идентификация проектных рисков
4. Анализ и оценка проектных рисков

1. Понятие проектного риска

Риск в проектной деятельности – это вероятное событие, в результате которого субъект, принявший решение, теряет возможность достичь запланированных результатов проекта или его отдельных параметров, имеющих временную, количественную и стоимостную оценку

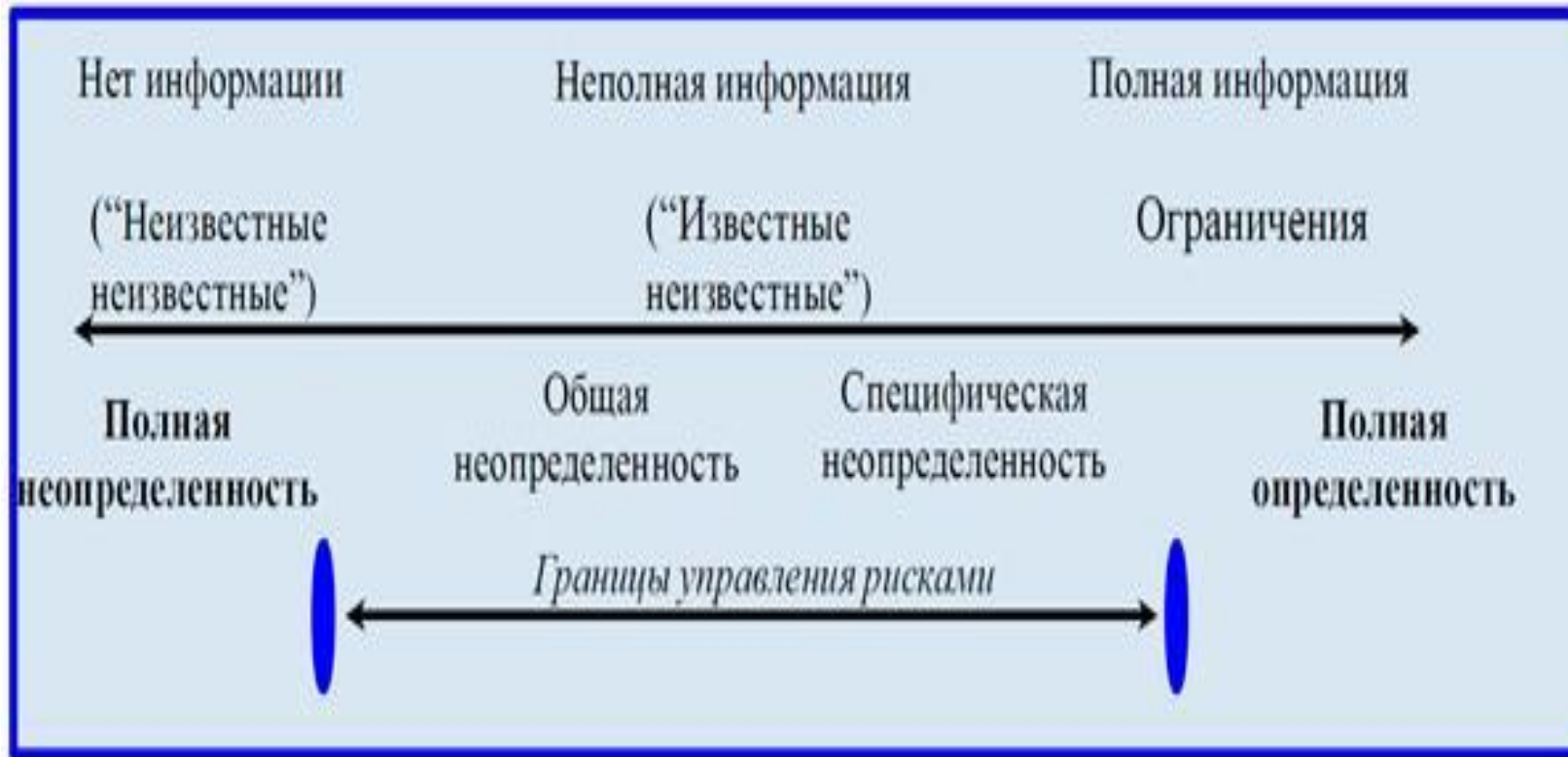
Риск характеризуется определенными источниками или причинами и имеет последствия, т.е. оказывает влияние на результаты проекта.

Неопределенность – это состояние объективных условий, в которых проект принимается к исполнению, не позволяющее предвидеть последствия решений в силу неточности и неполноты доступной информации.

Степень неопределенности имеет существенное значение, потому что можно управлять только теми рисками, по которым имеется хоть какая-либо значимая информация.

Если информации нет, то такого рода риски именуются неизвестными, и по ним приходится закладывать специальный резерв без реализации процедур управления.

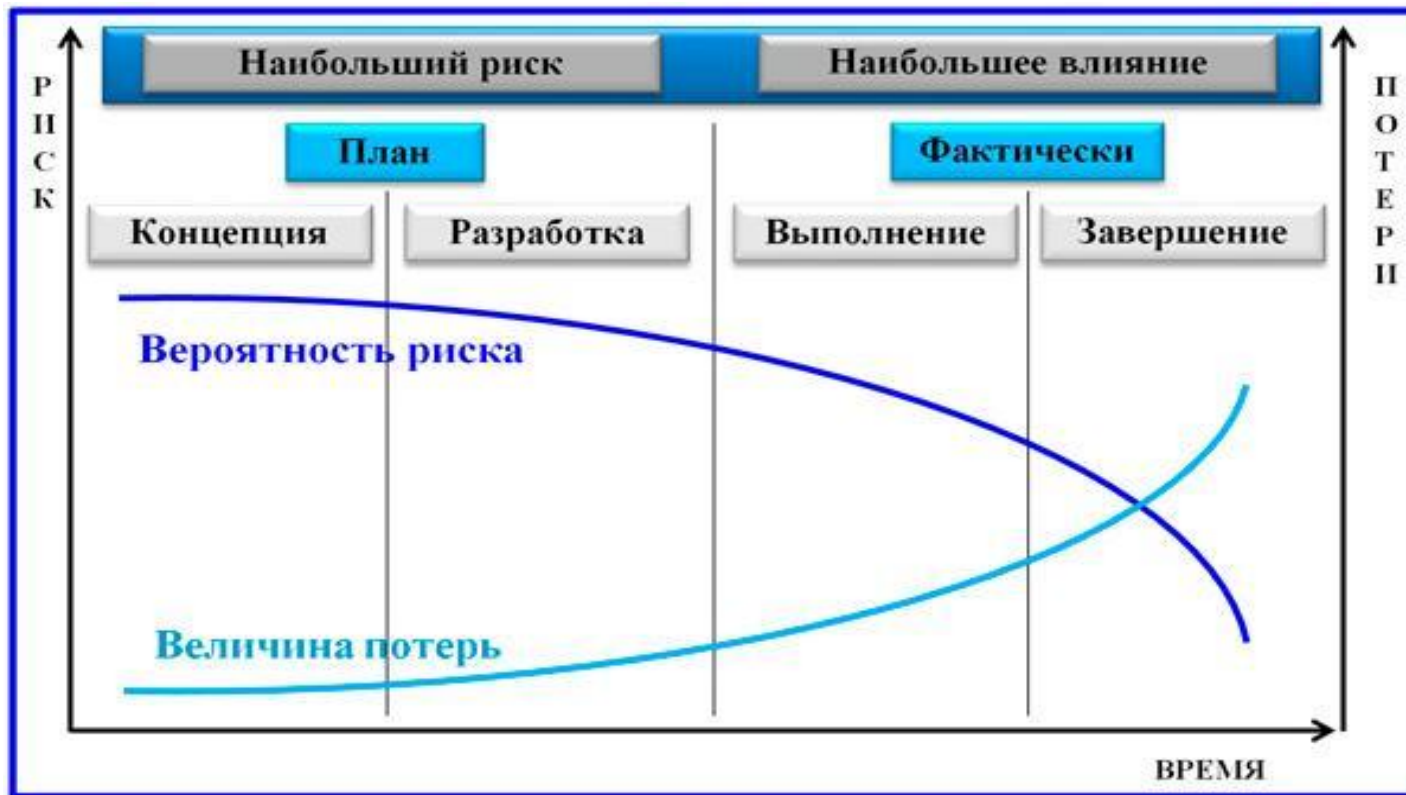
Схема границ управления рисками с позиций неопределенности



Особенности планирования рисков проектной деятельности

1. Целесообразно в процессе реализации проекта производить анализ рисков несколько раз. При этом карта рисков трансформируется.
2. Минимизация рисков наиболее оптимально происходит на этапе разработки концепции или в момент разработки проектной документации. Такой вариант обходится значительно дешевле, чем на этапе непосредственной реализации.

Модель динамики вероятности риска и величины потерь



Этапы управления рисками по РМВоК



Управление рисками обеспечивает

1. Восприятие участниками проекта неопределенностей и угроз в среде его реализации, их источников и вероятных негативных событий вследствие проявления рисков.
2. Поиск и расширение возможностей для результативного и эффективного решения проектной задачи с учетом выявленной неопределенности.
3. Разработка путей снижения проектных рисков.
4. Доработка проектных планов с учетом выявленных рисков и комплексом мер для их снижения.

2. Планирование управления рисками

Это процесс уточнения выбранных методов, инструментов и уровня организации управления рисками применительно к конкретному проекту.

Диаграмма потоков данных планирования управления рисками



Содержание плана управления рисками

1. Общие положения.

2. Основные характеристики компании.

3. Уставные характеристики проекта.

4. Цели, задачи управления рисками.

5. Методологический раздел. К методологии относятся методы, средства анализа и оценки, источники сведений, которые рекомендуется использовать для управления рисками проекта. Методы и инструменты расписаны по стадиям проектной реализации.

6. Организационный раздел. В него включается распределение ролей участников проектной команды с установлением ответственности за выполнение предусмотренных планом процедур, состав взаимосвязей с другими компонентами управления проектом.

7. Бюджетный раздел. Включаются правила формирования и обеспечения выполнения бюджета управления рисками.

8. Регламентный раздел, включающий сроки, периодичность, продолжительность операций по управлению рисками, формы и состав управляющих документов.

9. Раздел метрологии (оценки и пересчета). Принципы оценки, правила пересчета параметров и справочные шкалы определяются заранее, служат вспомогательными средствами качественного и количественного анализа.

10. Пороговые значения рисков. С учетом важности и новизны проектной реализации устанавливаются допустимые значения рисковых параметров на уровне проекта и отдельных угроз.

11. Раздел отчетности посвящен вопросам периодичности, формам, порядку заполнения, сдачи и рассмотрения отчетов по настоящему блоку управления проектами.

12. Раздел мониторинга и документационного обеспечения управления рисками по проекту.

13. Раздел шаблонов для управления рисками.

3. Идентификация проектных рисков

Идентификация риска – это итеративный процесс, поскольку по мере развития проекта в рамках его жизненного цикла могут возникать или становиться известными новые риски или появляться информация о них. Частота итерации и состав участников каждого цикла различаются в зависимости от ситуации.

Формат описаний рисков должен быть последовательным для обеспечения четкого и недвусмысленного понимания каждого риска с целью поддержки результативного анализа и разработки плана реагирования.

Описание рисков должно поддерживать возможность сравнивать относительное воздействие на проект одного риска с относительным воздействием других рисков

Виды рисков по степени контролируемости



Виды рисков по характеру действия

- Общие риски
- Специфические риски

Виды рисков по причинам возникновения

- Налоговые
- Валютные
- Технологические
- Человеческий фактор
- И т.д.

Виды рисков по характеру последствий

- Допустимый риск
- Критический риск
- Катастрофический риск

№	ФАКТОРЫ РИСКА	ВИДЫ РИСКА
1	ФИНАНСОВЫЕ	НЕСТАБИЛЬНОСТЬ ВАЛЮТ
		БОЛЬШИЕ ОБЪЕМЫ ИНВЕСТИЦИЙ
2	ТЕХНИЧЕСКИЕ	АВАРИИ, ОТКАЗЫ ОБОРУДОВАНИЯ
3	РИСКИ УЧАСТНИКОВ	НЕВЕРНЫЕ ПРОГНОЗЫ (глубина залегания, объемы прибыльной нефти)
		РИСКИ ИНВЕСТОРА
4	СТРАНОВЫЕ	РИСКИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА
		ПОЛИТИЧЕСКАЯ НЕСТАБИЛЬНОСТЬ
5	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	РЕЛИГИОЗНЫЕ, ЯЗЫКОВЫЕ, КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
		НИЩЕТА, ИНФЛЯЦИЯ
6	СОЦИАЛЬНЫЕ	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КРИЗИСЫ
		ЗАБАСТОВКИ, САБОТАЖ
7	ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ	ТЕРРОРИЗМ
		ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ БЕДСТВИЯ
8	НОРМАТИВНО- ЗАКОНАДАТЕЛЬНЫЕ (ЮРИДИЧЕСКИЕ)	ТЕХНОГЕННЫЕ КАТАСТРОФЫ
		ИЗМЕНЕНИЯ НАЛОГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА
		РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРАВИЛ ЭКСПОРТА, ИМПОРТА, ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ
		ФОРМА СОГЛАШЕНИЯ О РАЗДЕЛЕ ПРОДУКЦИИ
		НЕОЖИДАННЫЕ МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО

4. Анализ и оценка проектных рисков

Анализ и оценка рисков производятся с целью преобразования добытых в ходе идентификации сведений в информацию, позволяющую принимать ответственные решения.

В ходе процесса качественного анализа производится ряд экспертных оценок возможных неблагоприятных последствий, обусловленных выявленными факторами.

В процессе количественного анализа определяются и уточняются значения количественных показателей вероятности возникновения угрожающих событий.

Различают экспертные оценки вероятности наступления неблагоприятных событий и уровня воздействия на проект.

Основным выходом процесса качественного анализа является список ранжированных рисков с выполненными оценками или оформленная карта рисков. И вероятности, и влияния разбиваются на категориальные группы в заданном диапазоне значений.

В результате оценок строятся различные специальные матрицы, в ячейках которых помещаются результаты произведения значения вероятности на уровень воздействия.

Полученные результаты делятся на сегменты, которые служат основанием для ранжирования угроз.

Пример матрицы вероятности воздействия

Вероятность	Угрозы					Благоприятные возможности				
	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05/ очень низкий	0,10/ низкий	0,20/ средний	0,40/ высокий	0,80/ очень высокий	0,80/ очень высокий	0,40/ высокий	0,20/ средний	0,10/ низкий	0,05/ очень низкий

Воздействие (числовая шкала) на цель (например, стоимость, сроки, содержание или качество)

Каждому риску присваивается рейтинг в зависимости от вероятности его наступления и воздействия на цель в случае наступления. В матрице показаны установленные организацией пороги для низких, средних и высоких рисков, которые позволяют оценить риск применительно к данной цели как высокий, средний или низкий.

Юлок-схема принятия решений по результатам анализа рисков

