

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ЗАНЯТИЕ 14

Тема 14 «Управление рисками проектов»

В рамках данной темы рассматриваются следующие вопросы:

1. Понятие риска и типология рисков проекта
2. Основы риск менеджмента
3. Оценка рисков проекта

Освоив данную тему, слушатель будет знать:

- Что такое риск, какие существуют элементы риска и смежные понятия
- Какие существуют виды проектных рисков
- В чем заключается суть риск менеджмента и какова его цель
- Какие возможны процедуры риск менеджмента и стратегии
- Каким образом производится оценка рисков

1 Понятие риска и типология рисков проекта

Риск представляет собой возможность того, что какое-либо событие произойдет и негативно скажется на достижении цели. Таким образом, **риск несет в себе неопределенность.**

К элементам риска справедливо отнести;

1. неопределенный исход (возможность потери/выигрыша);
2. вероятность потерь (поддается измерению).

К смежным понятиям риска относятся:

- угроза, определяемая как причина ущерба;
- опасность, определяемая, как состояние, увеличивающее частоту и серьезность потерь.

Сейчас принято рассматривать риск не только лишь с негативной перспективы (как безусловную угрозу для проекта), но и потенциальную возможность или шанс, который вынуждает специалистов улучшать и оптимизировать процессы.

Рассмотрим определение риска (стандарт РМВОК 2017):

«Риск проекта – неопределенное событие/условие, которое в случае реализации будет иметь отрицательное или положительное влияние на цели проекта (содержание, сроки, стоимость, качество)».

Исходя из данного определения, можно выделить следующие характерные черты работы с рисками проекта:

- **риск не является известным нам обстоятельством или уже существующей проблемой.** Например, вы знаете о том, что у вас имеются проблемы с сезонной текучестью кадров, низкой квалификацией персонала, высокой степенью износа оборудования. Все эти негативные моменты

являются лишь факторами, которые могут способствовать возникновению конкретных рисков;

- **выявление и оценка рисков невозможны в ситуации отсутствия конкретных целей и критериев успешности проекта.** То есть, необходима обязательная увязка с целями и показателями проекта, на которые они (риски) могут оказать влияние (позитивное/негативное);
- **риск может являться как угрозой так и возможностью для проектной команды.** Все зависит от степени профессионализма команды, их внимания к вопросам риск менеджмента, эффективности и своевременности управленческих решений.

Далее рассмотрим классификацию рисков. Какие же бывают риски в проекте в принципе?

На рисунке 1 представлена классификация рисков по следующим критериям:

- среда: внешние и внутренние элементы;
- контроль: неконтролируемые, частично контролируемые и контролируемые;
- уникальность: общие факторы, характерные для проектов, специфические для проектов;
- функциональные области: финансовые, технологические, маркетинговые, корпоративные



Рисунок 1 – Классификация рисков
Источник: изображение подготовлено автором

Для примера рассмотрим виды рисков по критерию «среда».

- **Риски внешней среды** (внешние риски) соотносятся с рисками, которые обусловлены колебаниями спроса на рынке вследствие социальных, политических, правовых, природных и экономических условий, вовлечения

в национальную промышленную политику; макроэкономической ситуацией и природной средой.

Пример: валютный риск либо риск некоего военного конфликта на территории, где расположено ваше производство либо сбыт.

- **Риск НИОКР** (внутренний риск) соотносится с неопределенностью предполагаемой цели НИОКР ввиду изменений в научно-исследовательской деятельности, включая теоретическую базу, персонал, информационные ресурсы и условия проведения НИОКР.

Пример: нереализуемость некоего технологического решения на практике (например, ферментация происходит в лаборатории, но в рамках исследований на животных показала свою нереализуемость).

- **Технологические риски** (внутренние риски) — это риски, связанные с самой технологией и появлением альтернативных технологий, включая вопросы зрелости технологий, перспектив ее практического применения, жизненного цикла технологии.

Пример: появление цифровой фотографии, приведшей к резкому сокращению рынка химической фотографии.

- **Производственные риски** (внутренние риски) соотносятся с неопределенностью, вызванной ситуацией изменения уровня обеспеченности производственным оборудованием, составом производственного персонала, поставки сырья и т. д. Они проходят через весь производственный процесс от начала до конца проекта.

Пример: невозможность получения доступа к специальному порошку, позволяющему производить что-либо с использованием технологии 3D печати.

- **Административные риски** (внутренние риски) соотносятся с рисками, вызванными отсутствием неизменной согласованности руководства по вопросам инвестирования в высокотехнологичные проекты, а также уровнем квалификации менеджеров и сотрудников, включая квалификацию и опыт руководителей, рациональность организации проекта, научность в процессе принятия решений, механизмы управления проектами и т. д.

Пример: недостаточный опыт руководителя проекта, который приведет к критичным последствиям с точки зрения запуска бизнеса.

Таким образом, стоит иметь в виду, что риск — это негативное событие, которое может произойти, а может и не произойти.

Риски нужно отличать от проблем: риск станет проблемой, только если негативное событие произойдет.

Проблемы мешают выполнению задач проекта. Если вы руководите проектом, вы должны помнить, что несёте ответственность за риски.

Вот несколько примеров рисков и проблем, к которым они привели.

- Целью проекта было опубликовать исследование, но ведущий аналитик уволился, когда была готова только половина. Дедлайн сорвали, и задачу в срок не выполнили.
- Спрос на товар резко вырос, и поставщик не смог поставить требуемое количество. Полки магазина опустели.
- Компания продавала в офисы растения, которые почти не требуют ухода. Однако у поставщиков закончились специфические растения, в которых нуждалась компания, — папоротники и кактусы.

2 Основы риск менеджмента

Когда мы определили ключевые риски, присущие нашему проекту, следует выбрать процедуры и стратегии риск менеджмента

Риск менеджмент – процедуры выявления, определения, идентификации и приоритизации, сопровождаемые эффективным использованием ресурсов с тем, чтобы:

1. контролировать и минимизировать вероятность и/или воздействие неприятного события;
2. максимизировать реализацию возможностей.

Цель – обеспечить условия, при которых неопределенность не сможет воспрепятствовать реализации бизнес-целей, а ущерб будет минимизирован.

В большинстве случаев процедура управления рисками состоит из следующих элементов, выполняемых примерно в следующем порядке:

1. выявление, описание характера угроз.
2. определение риска (т. е. предполагаемой вероятности и последствий конкретных видов воздействий на конкретные объекты).
3. идентификация способов управления этими рисками.
4. приоритизация мер по сокращению рисков на основе выработанной компанией стратегии.

После того как риски выявлены и оценены, все стратегии управления рисками попадают в одну или несколько из следующих четырех основных категорий:

- «Избежание» (исключение, отклонение или отказ от участия);
- «Сокращение» (оптимизация — снижение);
- «Распределение» (передача — аутсорсинг или страхование);
- «Сохранение» (принятие и внесение в бюджет).

Рассмотрим каждый вариант.

«Избежание». Иногда вы можете избежать риска полностью. Например, если вы сомневаетесь в надёжности подрядчика, который часто не соблюдает сроки, вы можете перестать работать с ним.

«Сокращение». Для смягчения риска используйте дерево решений. Это блок-схема, которая показывает, какие решения существуют для каждой проблемы. Например, если компания работает с исполнителем, который срывает сроки, ему

можно постоянно напоминать о задаче: отправлять имейлы каждый день или звонить.

«Распределение». Если команда понимает, что не может снизить риски для какой-то группы задач, она может передать их специализированным компаниям. Иногда это помогает сэкономить время и деньги.

«Сохранение». Этот способ подойдёт для рисков с низкой или средней вероятностью и без тяжёлых последствий для проекта. Нужно принять, что такой риск существует, и отслеживать его всё время до окончания проекта.

Представим, что поставщик неожиданно заявил, что у него нет нужных вам компонентов, однако он пополнит запасы в ближайшее время. Возможно, это скажется на сроках проекта.

Можно начать работу с другим поставщиком, но такой риск лучше принять. Это имеет смысл, если задержки не критичны для проекта. Если не искать нового поставщика и смириться с риском, это избавит команду от лишней работы.

3 Оценка рисков проекта

Процедура оценки предполагает качественную и количественную оценку потенциальных рисков для последующего более эффективного принятия решения по минимизации негативных последствий.

Цель – получение проранжированного списка рисков (Watch List)

Методы качественного анализа:

- Оценка степени воздействия
- Оценка вероятности наступления

Методы количественного анализа:

- Анализ показателей предельного уровня
- Анализ чувствительности
- PERT-анализ
- Имитационное моделирование
- Анализ дерева решений

Карта рисков проекта

Для большей наглядности в конце работы возможно представление карты рисков вашего проекта.

Карта рисков инновационного проекта – инструмент, существующий для наглядного представления различных рисков проекта, выявленных и определенных в ходе процедур риск-менеджмента. Данный инструмент позволяет максимально наглядно представить результаты процедуры риск-менеджмента для презентации ваших проектов.

В карте по вертикали отмечается возможная величина ущерба, а по горизонтали – вероятность наступления данного риска. Величина риска (как по вероятности наступления, так и по возможному ущербу) может отражаться с помощью

большого или меньшего кружка. Карта рисков может выглядеть следующим образом (рисунок 2).

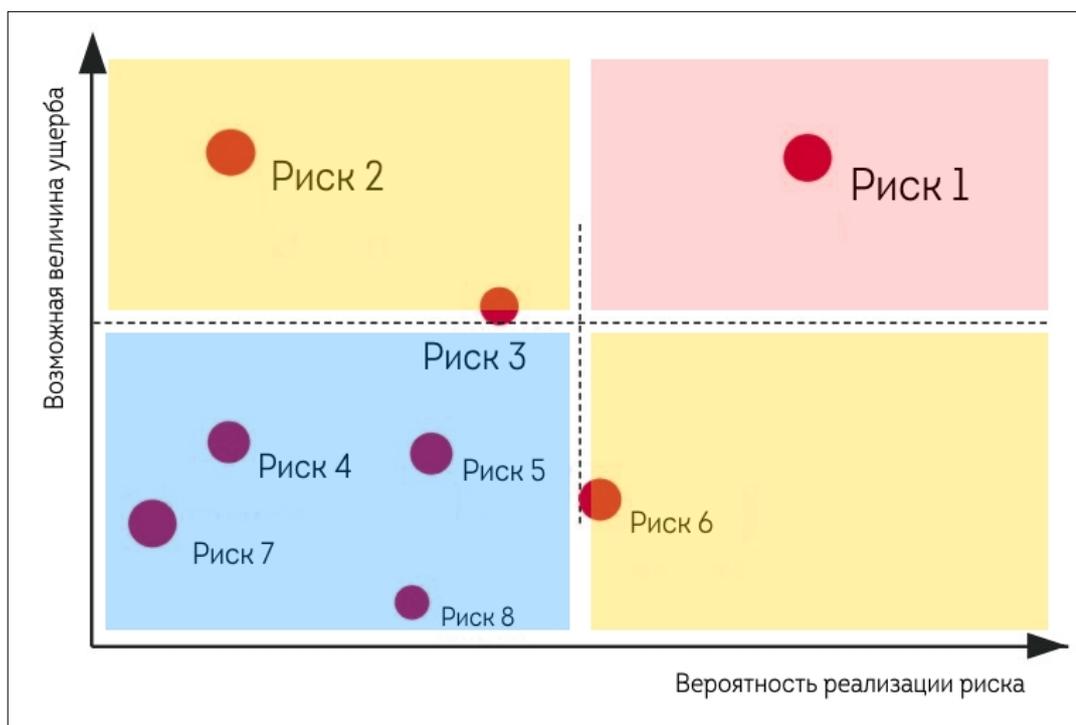


Рисунок 2 – Карта рисков проекта
Источник: изображение подготовлено автором

В данном варианте карты наглядно видны 4 сектора:

- два крайних («красный» - наиболее вероятные и опасные риски; «синий» - наименее вероятные и наименее опасные риски)
- два промежуточных («желтые» - высокая вероятность, но недостаточно опасные риски; низкая вероятность, но достаточно опасные риски).