

# Цель. Риск. Действие.

Герман Горшков

## 01 О себе

### 9 лет опыта в риск-менеджменте



### 5 лет опыта руководства в проектной функции



## 02 Допущения

- **Субъективный опыт** и взгляд без строгой привязки к научности
- **Проект – это Компания в миниатюре**, где РП выступает генеральным директором и подразделением риск-менеджмента в одном лице
- **Разумно** применять системный и регламентированный риск-менеджмент **только к вашим крупнейшим Проектам**

## 03 В чём идея?

**Управление рисками на практике - дискредитированный бюрократический процесс, без признанной ценности со стороны Заказчика/Ключевых участников проекта, делается в формате галочки для «лучших практик».**

## 04 Почему так?

- *Риском называют что-то общее (риск персонала, технологический риск, риск закупочных процедур и т.д.).*
- *Нет привязки к целям/вехам проекта.*
- *Нет детализации факторов и последствий, принцип множества к множеству.*
- *Ментальные шаблоны.*

## 05 Что такое риск

### ГОСТ 31000

## Следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей

*Примечание 1. Под следствием влияния неопределенности необходимо понимать отклонение от ожидаемого результата или события (позитивное и/или негативное).*

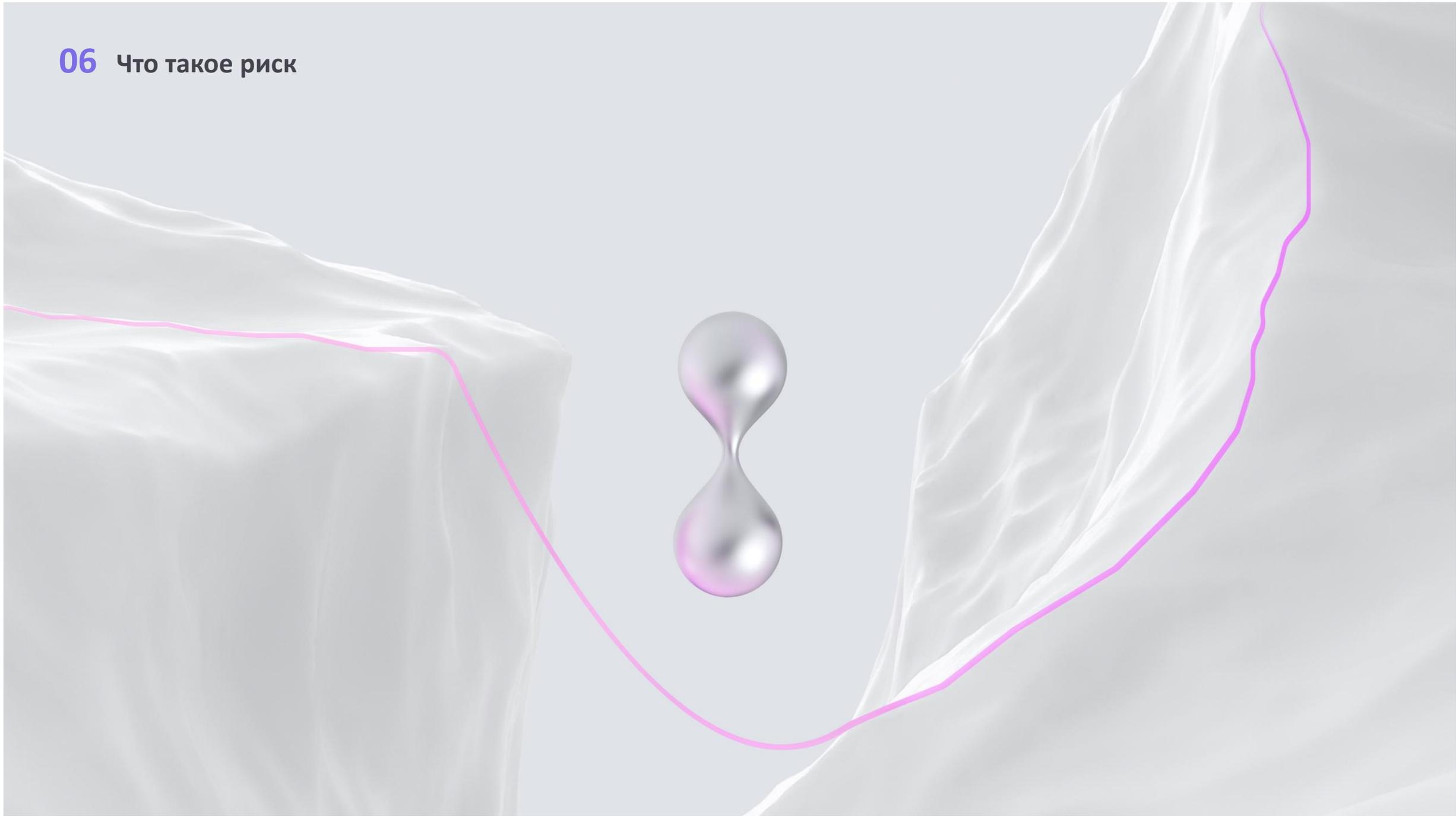
### МЕНТАЛЬНЫЙ ШАБЛОН

## Событие или ситуация

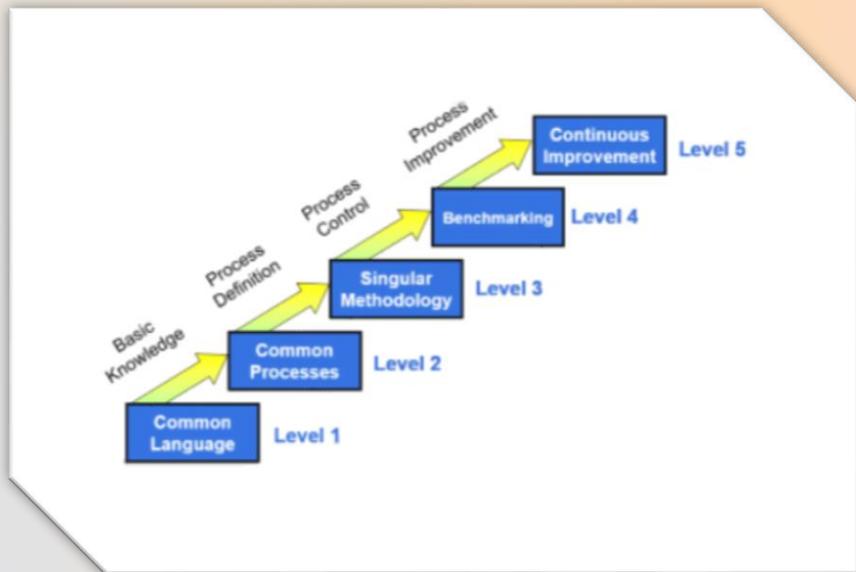
*Исключительно негативное.*



## 06 Что такое риск



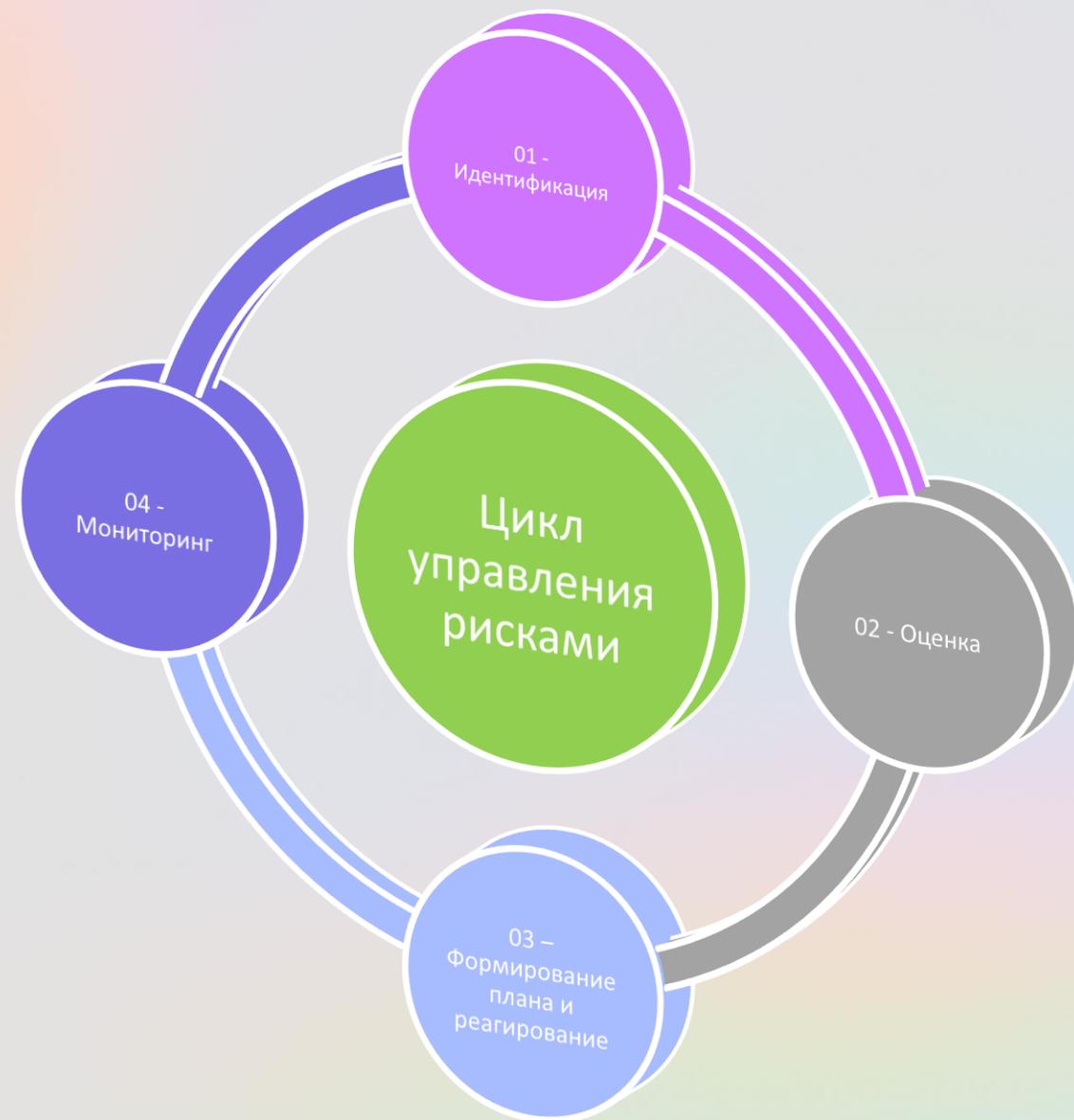
## 07 Когда применять позитивную форму?



*Модель зрелости управления проектами*

- Используйте форму «минора» на уровнях зрелости 1 – 4 и в антикризисных проектах
- Позитивную форму используйте на высшей степени зрелости проектного управления, в проектах развития и стартапах

## 08 Типовой цикл управления рисками



# 09 Первый шаг идентификации

← Яндексе с чего начать идентификацию рисков: 2 тыс изображений найдено в Яндекс Картинках

с чего начать идентификацию рисков

поиск **картинки** видео карты товары переводчик все

Размер Ориентация Тип Цвет Файл Свежие Обои На сайте

### Идентификация рисков

Причина	Условия	Последствия	Ущерб
Требования не ясны	Отсутствие описания стандартов принадлежности ЮО, использование систем	Задержка начала разработки продукта и дополнительные затраты на исправления	Задержка в сроках сдачи готового продукта и дополнительные затраты
Неадекватная квалификация кадров	Архитектура и код имеют низкую качество	Большое число ошибок. Больше затраты на их исправление	Задержка в сроках сдачи готового продукта и дополнительные затраты
Течность кадров	Частая смена участников команды	Низкая производительность при вводе новых участников в проект	Задержка в сроках сдачи готового продукта и дополнительные затраты

■ За процессом идентификации рисков следует процесс их **качественного анализа**.

### Идентификация рисков

Идентификация рисков – процесс определения рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик. Идентификацию рисков выполняет член команды проекта и эксперты по вопросам управления рисками, в ней могут принимать участие заказчик, участники проекта и эксперты в определенных областях.

Это итеративный процесс, поскольку по мере развития проекта в рамках его жизненного цикла могут обнаруживаться новые риски.

Частота итерации и состав участников выполнения каждого цикла в каждом случае могут быть разными.

В процессе идентификации должны принимать участие члены команды проекта, чтобы у них выработалось чувство «собственности» и ответственности за риски и за действия по реагированию на них.

### 2.4.1. Идентификация рисков

Идентификация рисков предусматривает перечисление рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик.

Входы	Инструменты и методы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"><li>Факторы внешней среды</li><li>Анализ исторических данных</li><li>Анализ методов управления проектом</li><li>Описание существующих проектов</li><li>План управления проектом</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Анализ документация проекта</li><li>Групповые методы</li><li>Анализ экспертных оценок</li><li>Анализ экспертных оценок</li><li>Методы структуризации и логического анализа</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Результаты рисков</li></ul>

### Идентификация рисков

Входы	Методы и средства	Выходы
<ol style="list-style-type: none"><li>План управления проектом</li><li>Выходы других процессов</li><li>Классификация рисков</li><li>Исторический опыт</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Обзор документации</li><li>Создание и сбор информации</li><li>Контрольные таблицы</li><li>SWOT-анализ (внутренние силы и слабые стороны проекта, возможности и угрозы)</li><li>Анализ экспертных оценок</li><li>Дельфи</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Список рисков или список возможных последствий рисков</li><li>Приоритетные риски</li><li>Детали</li></ol>

### Идентификация рисков

- Идентификация рисков – определение рисков и документирование их характеристик.
- Источники сбора данных о рисках:
  - данные предыдущих проектов (база знаний организации);
  - информация из открытых источников;
  - исследовательские и научные работы в данной области;
  - контрольные списки рисков проектов в данной области.
- В результате идентификации рисков определяются:
  - условия рисков – действия или окружение проекта, которые могут сделать риск более вероятными;
  - триггеры (органы, симптомы) риска – признаки того, что риск произошел или может произойти.

### 4. Методы идентификации рисков

ВХОДЫ	МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ	ВЫХОДЫ
План УР Накопленный опыт Классификация рисков Исторический опыт	Методы анализа информации Методы сбора новых данных Методы модернизации информации Экспертные методы идентификации	Экспозиция рисков Источники данных рисков Последствия рисков Список рисков Профиль рисков

Система идентификации рисков

### Идентификация рисков

Входы	Методы и средства	Выходы
<ol style="list-style-type: none"><li>План управления проектом</li><li>Выходы других процессов</li><li>Классификация рисков</li><li>Исторический опыт</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Обзор документации</li><li>Создание и сбор информации</li><li>Контрольные таблицы</li><li>SWOT-анализ (внутренние силы и слабые стороны проекта, возможности и угрозы)</li><li>Анализ экспертных оценок</li><li>Детали</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Список рисков или список возможных последствий рисков</li><li>Приоритетные риски</li><li>Детали</li></ol>

### ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКА

Идентификация риска – это процесс выявления, исследования и описание риска.

Целью идентификации риска является установление того, что может произойти, или какие могут возникнуть ситуации, которые могут повлиять на достижение целей системы или организации.

Методы идентификации риска могут включать:

- методы, основанные на свидетельствах, примерами которых являются контрольные листы и анализ накопленных данных;
- систематические групповые методы, когда группа экспертов следует систематическому процессу, чтобы идентифицировать риски с помощью структурированного набора вспомогательных факт и вопросов.

### Идентификация рисков

- Идентификация рисков – определение рисков и документирование их характеристик.
- Источники сбора данных о рисках:
  - данные предыдущих проектов (база знаний организации);
  - информация из открытых источников;
  - исследовательские и научные работы в данной области;
  - контрольные списки рисков проектов в данной области.
- Методы сбора информации о рисках:
  - метод Дельфи;
  - метод мозгового штурма;
  - метод Круглого стола.
- В результате идентификации рисков определяются:
  - условия риска – действия или окружение проекта, которые могут сделать риск более вероятными;
  - триггеры (органы, симптомы) риска – признаки того, что риск произошел или может произойти.

### Идентификация рисков

#### Методы выявления рисков

- Мозговой штурм – представляет все варианты решений и вопросов анализируется
- Система классификации – распределение рисков на конкретные группы в соответствии с признаками
- Открытые записки – набор вопросов, передаваемых экспертам
- SWOT-анализ
- Метод Дельфи – анонимность мнения экспертов, опрос проводится в 3-4 тура с использованием скрин опнет. Потом собирается экспертная группа и проводит статистическую обработку
- Круглый стол – представляет собой графическое изображение перспектив различных вариантов на объекте анализа
- Анализ финансовой и управленческой отчетности
- Метод анализа – используют база данных аналогичных проектов

### ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКА

Идентификация риска

Разведывательное наблюдение

Действия по выявлению

Заблаговременное определение или моделирование драйверов изменений внешней среды, которые могут повлиять на соответствие стратегии компании рыночным условиям

### Идентификация рисков

Входы	Методы и средства	Выходы
<ol style="list-style-type: none"><li>План управления проектом</li><li>Выходы других процессов</li><li>Классификация рисков</li><li>Исторический опыт</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Обзор документации</li><li>Создание и сбор информации</li><li>Контрольные таблицы</li><li>SWOT-анализ (внутренние силы и слабые стороны проекта, возможности и угрозы)</li><li>Анализ экспертных оценок</li><li>Детали</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Список рисков или список возможных последствий рисков</li><li>Приоритетные риски</li><li>Детали</li></ol>

Определяет какие риски способны повлиять на проект и документировать характеристики этих рисков. Идентификация рисков не будет эффективной, если она не будет проводиться регулярно на протяжении всего проекта. Идентификация рисков должна привлекать как можно больше участников: менеджеры проекта, заказчики, пользователи, вовлеченные специалисты.

### Идентификация рисков

Входы	Методы и средства	Выходы
<ol style="list-style-type: none"><li>План управления проектом</li><li>Выходы других процессов</li><li>Классификация рисков</li><li>Исторический опыт</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Обзор документации</li><li>Создание и сбор информации</li><li>Контрольные таблицы</li><li>SWOT-анализ (внутренние силы и слабые стороны проекта, возможности и угрозы)</li><li>Анализ экспертных оценок</li><li>Детали</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>Список рисков или список возможных последствий рисков</li><li>Приоритетные риски</li><li>Детали</li></ol>

### Методы идентификации риска (опасностей)

Методы идентификации риска (опасностей) делятся на три основных класса:

- Класс 1: сравнительные методы: технологическая карта процесса или системы; анализ развития техники безопасности; относительное ранжирование (индексы опасности Dow и Mopid); предварительный анализ опасности
- Класс 2: фундаментальные методы: анализ действительности опасности (HAZOP); анализ типа "что, если?"; риски отказа и анализ воздействия (RMEA)
- Класс 3: методы логических диаграмм: анализ дерева неисправностей; анализ дерева событий.

### Методы идентификации рисков

- Мозговой штурм
- Метод Дельфи
- Анкетирование
- SWOT-анализ
- Структурные диаграммы
- Потоковые диаграммы

Результат идентификации – это описание риска.

### Этапы идентификации рисков:

- Выявление и анализ причин рисков
- Выявление факторов рисков предприятия
- Определение экспозиции рисков, т.е. тех ресурсов и видов деятельности, на которые воздействует тот или иной фактор риска и оценка степени их уязвимости
- Выявление основных видов риска для конкретного предприятия
- Анализ негативных последствий воздействия выявленных событий на эффективность операций организации
- Определение всего спектра рисков, присущих деятельности организации на данном этапе развития, их описание и группировка
- Определение, если возможно, временной последовательности возникновения различных видов рисков и построение профиля рисков.

### 11.2 Идентификация рисков

Идентификация рисков предусматривает определение рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик.

Входы	Инструменты и методы	Выходы
План управления проектом Накопленный опыт Классификация рисков Исторический опыт	Методы анализа информации Методы сбора новых данных Методы модернизации информации Экспертные методы идентификации	Экспозиция рисков Источники данных рисков Последствия рисков Список рисков Профиль рисков

### Идентификация рисков

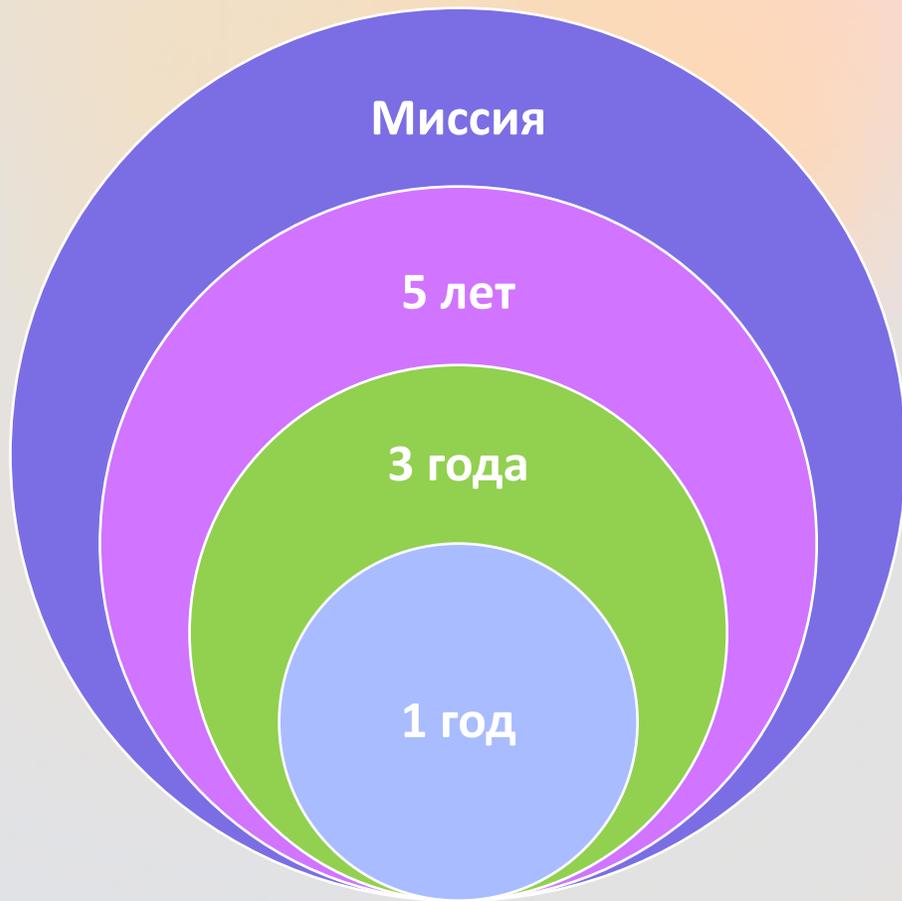
- Определение рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик. Цель – получить максимальный полный СПИСОК РИСКОВ ПРОЕКТА, включающий их описание, причины и условия возникновения.

Инструменты

- Анализ участников проекта и их интересов
- Риски документация
- SWOT-анализ
- Экспертные оценки
- Мозговой штурм
- Метод Дельфи
- Открытые записки, анкеты
- Моделирование процессов
- Анализ предшествующих и текущих
- Причинно-следственные диаграммы

Идентификация рисков Методы идентификации рисков: Структурные диаграммы Выходы процесса идентификации

## 10 Первый шаг идентификации – целеполагание и определение ключевых бизнес-процессов



Компания

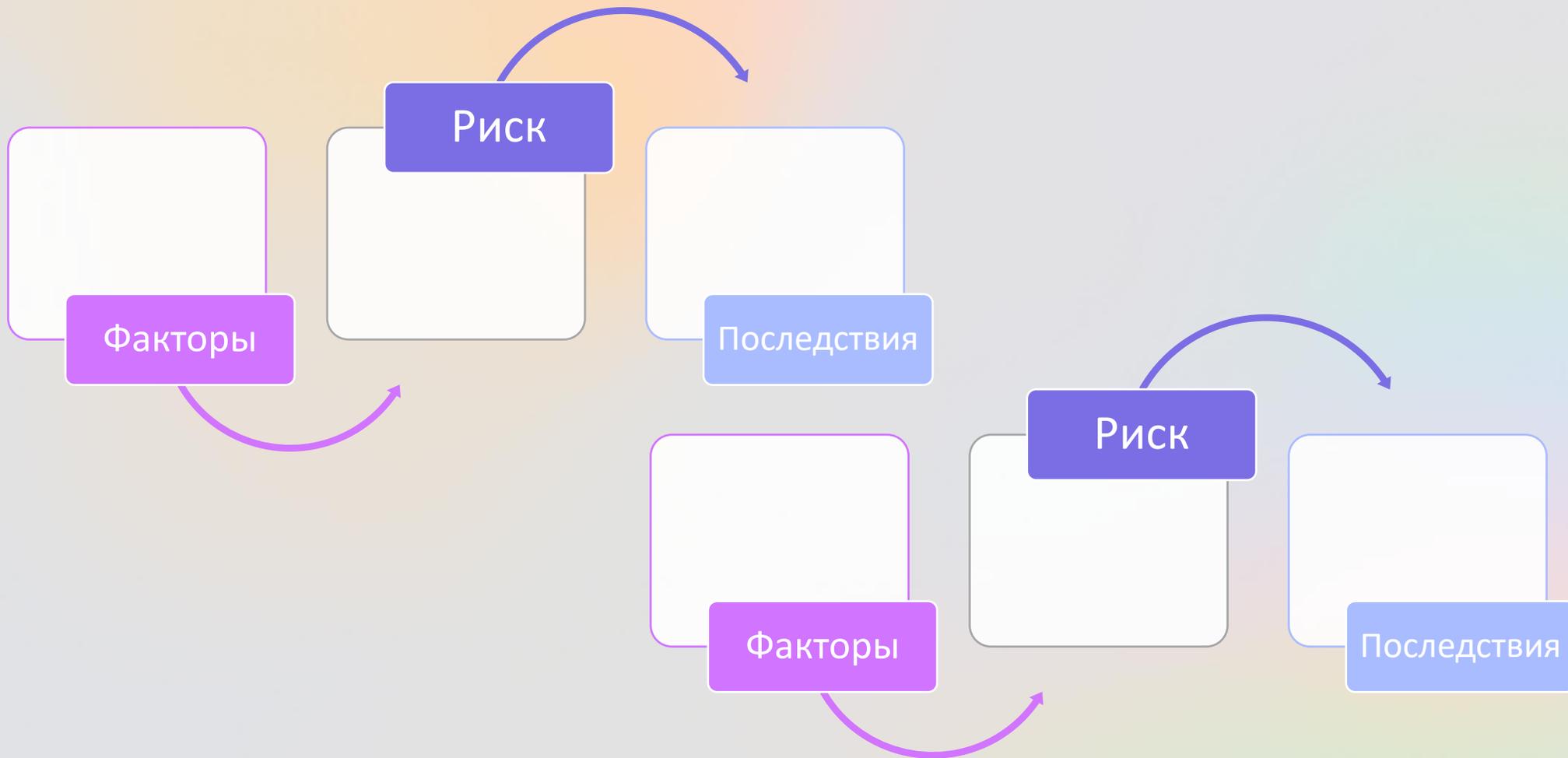


Проект

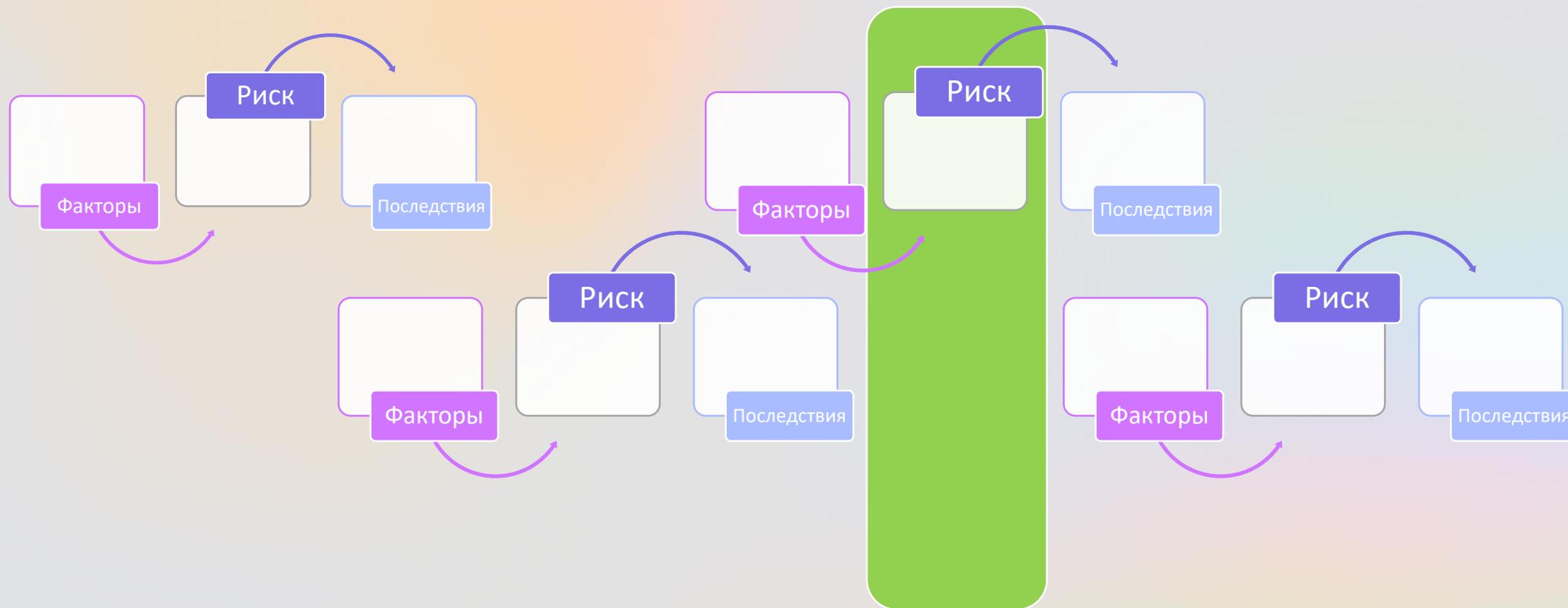
## 11 Второй шаг идентификации – определение цепочек событий в ключевых бизнес-процессах



## 11 Второй шаг идентификации – определение цепочек событий в каждом бизнес-процессе



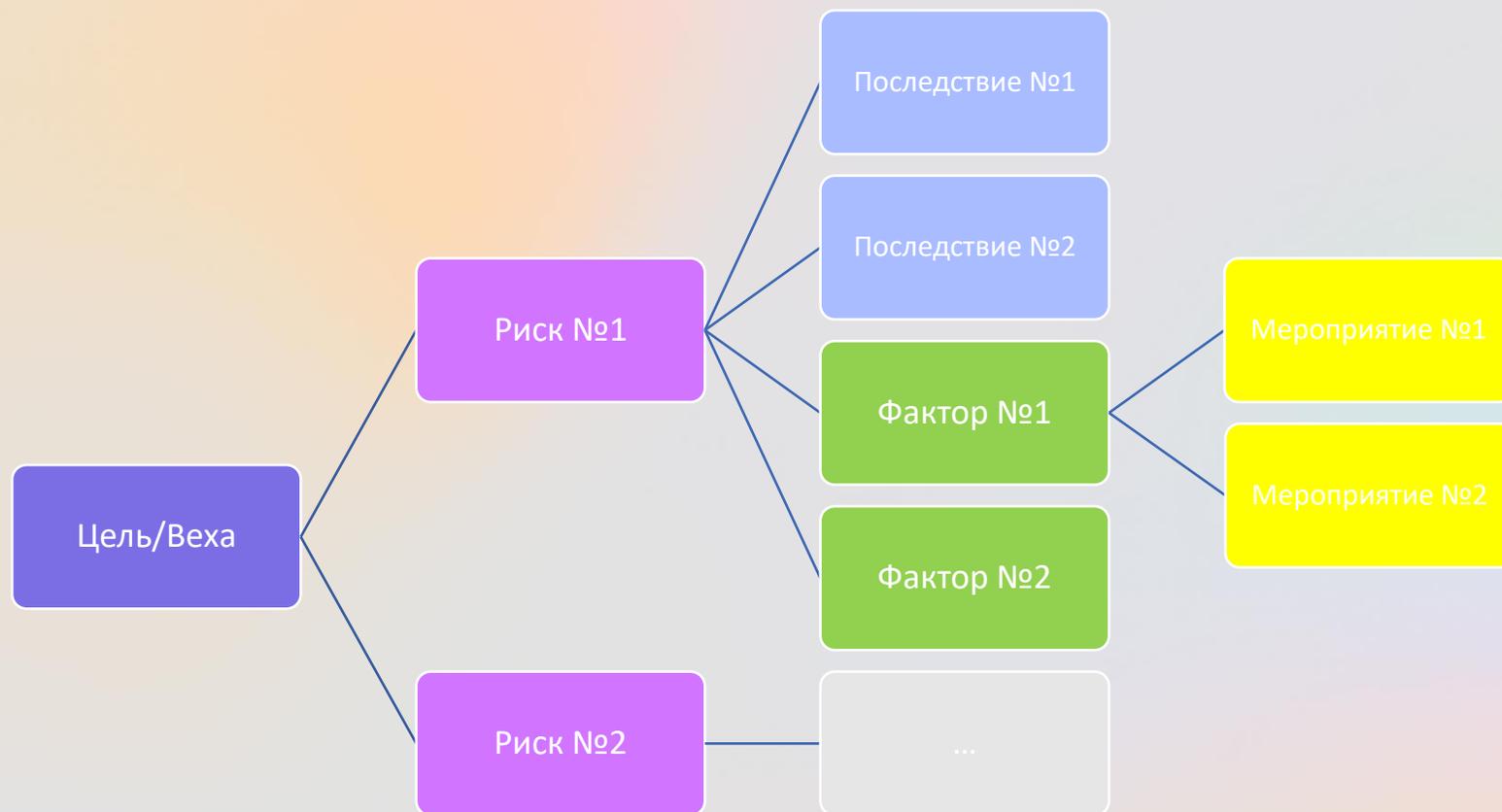
## 12 Третий шаг идентификации – определение ключевого события в цепочке (риска)



## 13 Резюмируя

1. Определите **важнейшие бизнес-процессы** Компании/Проекта.
2. Постройте **цепочки событий** в этих БП, исходя из влияния на цели/вехи/КПЭ.
3. Выделите **главные события в цепочках** БП – они и станут Рисками проекта. И никаких общих наименований по типу «риск персонала».
4. Из всех событий, что слева, определите самые существенные – они станут Факторами.
5. Из всех событий, что правее – самые существенные станут Последствиями.
6. Учитывайте **ментальные шаблоны**.
7. **Ранжируйте значимость** проектов и применяйте это только для самых важных.

## 14 Базовая схема для Реестра



- **Оценивается не риск**, а каждое последствие и фактор самостоятельно, формируя в сумме (средневзвешенно) оценку риска.
- Средневзвешенная вероятность факторов дает вероятность Риска.
- Средневзвешенная сумма последствий формирует уровень воздействия (баллы или рубли).

Благодарю за ваше внимание.



Герман Горшков

[GermanGorshkov@icloud.com](mailto:GermanGorshkov@icloud.com)

*Герман*