

Методические рекомендации по управлению рисками проекта

Большинство управленческих решений принимаются в условиях риска, что обусловлено рядом факторов. Среди них—отсутствие полной информации, наличие противоположных тенденций, элементы случайности и др. В подобных условиях возникает неясность и, как следствие,—неуверенность в получении ожидаемого конечного результата. Растет возможность появления дополнительных затрат и потерь.

1. Общие положения

1.1. Методические рекомендации по управлению рисками разработаны в целях принятия и выполнения своевременных управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь при реализации проектов.

1.2. Понятия, используемые в методических рекомендациях:

- **анализ риска** - процесс определения вероятных опасностей, благоприятных и неблагоприятных событий, уровня вероятности этих событий во время реализации проекта;
- **возможности проекта** — позитивный риск, предоставляющий шанс улучшить качество реализации проекта и достигнуть целей, с меньшими затратами ресурсов и времени или более высоким качеством;
- **идентификация рисков** - определение перечня рисков, которые могут оказывать влияние на проект и их документирование;
- **категория риска** - группа или тип потенциальных причин риска (например, технический, юридический, организационный, экономический, финансовый риск или возможность, а также риск, связанные с безопасностью, невыполнением графика проекта и др.);
- **реестры рисков** — списки выявленных рисков, содержащие, в том числе, результаты анализа и планируемые меры по реагированию на риски.

2. Управление рисками проекта

2.1. Процесс управления рисками проекта организует руководитель проекта.

2.2. Проектный офис оказывает методологическую поддержку по управлению рисками команде проекта.

2.3. Процесс управления рисками проекта включает в себя:

- 1) идентификацию рисков;
- 2) качественный и количественный анализ идентифицированных рисков;
- 3) разработку плана реагирования на риски;
- 4) мониторинг рисков.

2.4. Идентификация рисков проекта проводится руководителем проекта и командой проекта с использованием различных методов и на регулярной основе.

2.5. После идентификации рисков проекта проводится их анализ с определением ранга рисков и расстановкой приоритетов.

2.6. После анализа рисков разрабатывается план по работе с рисками, разрабатывается план ослабления или план реагирования на последствия рисков.

2.7. Члены команды проекта ответственные за реализацию мероприятий проекта исполняют разработанные планы ослабления или планы реагирования на последствия рисков на постоянной основе.

2.8. За мониторинг рисков отвечает руководитель проекта. Мониторинг рисков должен вестись постоянно и на регулярной основе до завершения проекта (программы).

2.9. Результаты идентификации, анализа и планирования мероприятий по реагированию на риски заносятся в реестр рисков паспорта проекта.

2.10. Разработка и согласование реестра рисков проводится на этапе планирования проекта.

3. Идентификация рисков проекта

3.1. Идентификация рисков заключается в систематическом выявлении и изучении рисков при реализации проекта.

3.2. Идентификация рисков должна проводиться постоянно, в течение всего жизненного цикла проекта.

3.3. В случае если риск влияет на несколько параметров проекта, анализ влияния проводится в отношении каждого параметра проекта в отдельности.

3.4. Идентификация рисков проводится на основе результатов анализа проектных документов, информации и знаний, полученных в ходе реализации аналогичных проектов, оценок участников проекта, оценок экспертных групп, не включенных в команду проекта.

3.5. При идентификации рисков на стадии планирования проекта могут использоваться следующие методы:

"мозговой штурм" - метод создания подробного реестра рисков и возможностей проекта. Реестр рисков и возможностей разрабатывается в ходе рабочих встреч, в которых принимают участие члены команды проекта, эксперты из разных областей. Участники рабочей встречи называют риски, которые считают важными для проекта, при этом не допускается обсуждение выдвинутых рисков. Далее риски сортируют по категориям и уточняют, наиболее значимые фиксируют в реестре рисков;

метод "Дельфи" аналогичен методу "мозгового штурма", но его участники не знают друг друга. Руководитель проекта с помощью списка вопросов для получения идей, касающихся рисков и возможностей проекта, собирает ответы участников опроса. Далее ответы анализируются, распределяются по категориям и возвращаются участникам опросов для дальнейших комментариев. Консенсус и список рисков и возможностей получается через несколько циклов этого процесса. В методе "Дельфи" исключается давление со стороны коллег и боязнь неловкого положения при высказывании идеи;

метод номинальных групп позволяет идентифицировать и расположить риски и возможности в порядке их важности. Данный метод предполагает формирование группы из нескольких человек, участвующих в разработке паспорта проекта. Каждый участник группы перечисляет обнаруженные им риски проекта. Далее происходит совместное обсуждение всех выделенных рисков, затем повторно составляются индивидуальные списки рисков в порядке их важности;

карточки Кроуфорда: собирается группа из нескольких человек, участвующих в разработке паспорта проекта. Руководитель проекта сообщает, что задаст группе 10 вопросов, после задает вопрос: "Какой из рисков является наиболее важным для проекта?". Участники группы записывают ответ на одной из карточек. Далее задается тот же самый вопрос. Но необходимо указать уже другой риск. В результате получается 70-100 карточек, в которых указаны риски проекта;

опрос экспертов: опрашиваются эксперты, имеющие опыт работы с аналогичными проектами;

шаблоны рисков: используются накопленные знания по управлению рисками других аналогичных проектов;

метод с использованием схем и диаграмм: строятся диаграммы причинно-следственных связей и блок-схемы процессов, с помощью которых возможно проследить последовательность мероприятий, происходящих в данном процессе;

анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT- анализ): позволяет оценить потенциал и окружение проекта. Потенциал проекта, выраженный в виде его сильных и слабых сторон, позволяет оценить разрыв между содержанием проекта и возможностями его выполнения. Оценка окружения проекта показывает, какие благоприятные возможности предоставляет и какими опасностями угрожает внешняя среда. SWOT-анализ представляет собой качественный подход, базирующийся на сравнении ("взвешивании") противоположных характеристик (качеств) проекта:

Оценка сильных сторон проекта. В чем состоят сильные стороны проекта? Какие составляющие проекта более развиты по сравнению с другими проектами?

Оценка слабых сторон проекта. Какие составляющие, элементы проекта слабы, неразвиты, недостаточны?

Оценка возможностей проекта. Какие дополнительные возможности возникают в ходе и после реализации проекта? Необходимо принимать во внимание не только материализованные выгоды - рост конкурентоспособности, развития ключевых направлений в сфере образования, но и те его результаты, которые создают базу, предпосылки (возможности) для реализации последующего проекта

Оценка угроз проекта. Какие факторы могут помешать успешной реализации проекта или сделать ее невозможной, бессмысленной? Например, реализация инновационного проекта будет невозможна, если из проекта уйдет основной разработчик.

3.6. Риск проекта признается идентифицированным в случае, если его формулировка содержит последовательное изложение причины, которая может привести к рисковому событию, описание рискового события и его последствий.

3.7. Риски проекта должны быть четко сформулированы для исключения двусмысленности восприятия всеми участниками проекта. В случае если риск влияет на несколько параметров проекта одновременно, риск проекта должны быть сформулированы и проанализированы в отношении каждого параметра в отдельности.

3.8. Для описания идентифицированного риска с достаточной степенью детализации необходимо использовать один из двух шаблонов описания:

шаблон 1 - [возможно, что произойдет1] какое-то событие, что окажет негативное влияние на параметр проекта / повысит эффективность реализации параметра проекта.

шаблон 2 — Из-за [того, что есть] причина, может [произойти] событие, что повлечет за собой последствия.

3.9. В повестку последующих регулярных совещаний для оценки рисков входят 3 пункта:

- идентификация новых рисков;
- оценка ранее не оцененных идентифицированных рисков;
- переоценка ранее оцененных идентифицированных рисков.

4. Анализ идентифицированных рисков

4.1. Анализ рисков включает оценку рисков, методы снижения рисков или уменьшения связанных с ними неблагоприятных последствий и усиление вероятности наступления условий для использования открывшихся возможностей. Анализ рисков можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

Качественный анализ рисков и возможностей определяет (идентифицирует) факторы, области и виды рисков.

Количественный анализ рисков должен численно определить размеры отдельных рисков проекта в целом.

4.2. Для каждого идентифицированного риска на основе оценок участников проекта, проектной группы и экспертных групп по основным направлениям стратегического развития образовательной организации определяется категория риска по различным основаниям:

4.2.1. Инфраструктурные — риски, связанные с возможностями доступа к инфраструктуре;

4.2.2. Технологические - риски, связанные с использованием современных или устаревших технологических решений (использование цифровых лабораторий, цифровых образовательных ресурсов, цифровых ресурсов управления и т.д.)

4.2.3. Финансовые — риски, связанные с возможностью финансирования проекта, в том числе за счет средств бюджетов различных уровней и внебюджетных средств.

4.2.4. Кадровые - риски, связанные с наличием и уровнем компетентности персонала в проекте: неисполнение лицами своих профессиональных обязанностей; текучесть кадров и

трудности с набором квалифицированного персонала; отсутствие требуемой квалификации у сотрудника и др.;

4.2.5. Деловые и репутационные - риски, связанные с возможным нарушением принятых на себя обязательств по проекту.

4.2.6. Управленческие - риски, связанные с качеством планирования и управления проектом:

возникновение мероприятия, не учтенного в плане, что приведет к его внеплановому выполнению и увеличению сроков и затрат по проекту;

изменение условий реализации проекта, приведшее к изменению состава работ по проекту, их сроков выполнения и затрат на реализацию;

отсутствие четкого распределения ответственности за выполнение мероприятия между исполнителями;

ошибки в определении сроков выполнения мероприятий;

отсутствие учета требований законодательства Российской Федерации при планировании мероприятий;

наличие противоречащих интересов у заинтересованных сторон проекта и др.

4.2.7. Иные риски.

4.3. Для анализа рисков на основе оценок участников проекта, проектной группы и экспертных групп по основным направлениям стратегического развития образовательной организации а также на основании отчетов о ходе реализации проекта, определяются:

4.3.1. Влияние последствий риска на параметры проекта в соответствии с параметрами, представленными в таблице 1.

4.4. Для определения ранга риска используется матрица вероятности и влияния (см. Таблицу 2).

В этой матрице определены комбинации числовых значений вероятности наступления риска и его влияния на ключевые параметры проекта, которые позволяют присваивать рискам ранг:

низкий – риски с рангом от 0,01 до 0,09 (зеленая зона);

средний- риски с рангом от 0,07 до 0,27 (желтая зона);

высокий- риски с рангом от 0,27 до 0,81 (красная зона).

Ранг риска определяется для каждого риска в отдельности путем перемножения числовых значений влияния и вероятности наступления риска.

Параметр «Ранг риска» используется для упорядочивания реестра рисков проекта с целью приоритизации их обработки.

4.5. Для рисков с высоким и средним рангом составляются планы реагирования.

4.6. Риски с высоким рангом, требующие принятия управленческого решения, выносятся руководителем проекта на рассмотрение руководителю Проектного офиса для включения в повестку Проектного комитета

4.7. Риски с низким рангом следует отслеживать на предмет увеличения вероятности их возникновения и степени влияния на ключевые параметры проекта.

4.8. Анализ вновь идентифицированных рисков нужно провести не позднее чем в течение 2 (двух) рабочих дней после их идентификации. Переоценку – с установленной периодичностью.

Таблица 1. Матрица для определения влияния риска на параметры проекта

Параметр проекта (программы), на который влияет риск	Степень влияния риска на конкретный параметр					
	Сроки не увеличиваются	Незначительное увеличение сроков	Увеличение сроков <5 %	Увеличение сроков на 5–10%	Увеличение сроков на 10–20%	Увеличение сроков >20%
Бюджет	Стоимость не увеличивается	Незначительное увеличение стоимости	Увеличение стоимости <10 %	Увеличение стоимости на 10-20%	Увеличение стоимости на 20-40%	Увеличение стоимости >40%
Содержание	Содержание не изменяется	Сокращение содержания едва заметно	Воздействию подвержены незначительные области содержания	Воздействию подвержены значительные области содержания	Сокращение содержания неприемлемо для стратегии развития образовательной организации	Конечный результат проекта (программы) практически бесполезен
Качество	Качество не ухудшается	Ухудшение качества едва заметно	Воздействию подвержены только самые требовательные области применения	Снижение качества требует одобрения спонсора	Снижение качества неприемлемо для стратегии развития образовательной организации	Конечный результат проекта (программы) практически бесполезен
Общее влияние риска	Не влияет	Очень низкое	Низкое	Среднее	Высокое	Очень высокое
Числовой эквивалент	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Таблица 2. Карта рангов рисков (матрица вероятности и влияния)

Вероятность (P)	Ранг риска = вероятность x влияние (P x I)				
0,9	0,09	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
Влияние (P)	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Красные – опасные риски;
Желтые – средние риски;
Зеленые – слабые риски.

Матрица для определения вероятности риска

Экспертная оценка вероятности	Качественная оценка	Числовой эквивалент
Очень низкая	Событие может произойти в исключительных случаях. Предположение больше теоретическое, чем практическое. Реально подобный риск не случался.	0,1
Низкая	Редкое событие, но уже имело место, однажды произошло	0,3
Средняя	Существуют свидетельства, достаточные для предположения возможности события. Событие произошло 1-2 раза на других проектах (программах).	0,5
Высокая	Событие весьма вероятно. На предыдущих проектах (программах) такое случалось часто. «Скорее да, чем нет», «50 на 50» и даже больше.	0,7
Очень высокая	Событие, скорее всего, случится. Почти есть уверенность, что это произойдет.	0,9

5. Разработка плана ослабления на риск и плана реагирования на последствия риска

5.1. После анализа идентифицированных рисков необходимо выбрать стратегию реагирования в зависимости от оцененной вероятности и степени влияния риска. Может быть выбрана одна из следующих стратегий реагирования:

1) уклонение – предполагается изменение содержания, плана мероприятий, бюджета и других параметров проекта, при котором текущий риск будет исключен;

2) снижение – предполагается изменение содержания, плана мероприятий, бюджета и других параметров проекта, которое позволит снизить вероятность возникновения текущего риска до приемлемого уровня;

3) передача/разделение – предполагается изменение содержания, плана мероприятий, бюджета и других параметров проекта, при котором тяжесть всех или части последствий реализации риска будут переложены на 3-их лиц (например, страхование, договор о распределении прибылей и убытков между государственным заказчиком и внешним подрядчиком, особые условия соглашений государственно-частного партнерства и концессий и т.п.);

4) принятие – сознательное принятие возможности риска в том случае, когда любые другие стратегии неприменимы по тем или иным причинам.

5.2. На основании выбора стратегии разрабатываются планы ослабления на риск и планы реагирования на последствия риска.

5.3. Разработку этих планов выполняют ответственные исполнители из числа членов команды проекта с согласованием руководителя проекта.

5.4. В план ослабления риска включают мероприятия для аннулирования или снижения вероятности наступления риска.

5.5. Мероприятия в плане ослабления риска делятся на безусловные (те, которые нужно выполнить в любом случае), и те, выполнение которых нужно начинать только при наступлении определенных событий – триггеров риска.

5.6. После формирования списка мероприятий для каждого из них (при необходимости) следует указать триггер, при срабатывании которого нужно приступить к реализации мероприятия.

5.7. Далее руководитель проекта должен в течение 2-х рабочих дней интегрировать безусловные мероприятия из плана ослабления в план мероприятий проекта.

5.8. План ослабления риска должен актуализироваться каждый раз после обновления анализа соответствующего риска.

5.9. В план реагирования на последствия риска включают мероприятия для снижения влияния последствий наступившего рискового события.

5.10. План реагирования на последствия риска должен актуализироваться каждый раз после обновления анализа соответствующего риска.

5.11. Члены команды проекта организуют выполнение мероприятий планов ослабления риска и планов реагирования на последствия риска и несут ответственность за реализацию этих планов в соответствии с проектной ролью в пределах реализуемых мероприятий.

6. Мониторинг рисков

6.1. Мониторинг рисков выполняется на регулярной основе.

6.2. За мониторинг рисков отвечает руководитель проекта. В случае если любой участник команды проекта узнал о реализации одного или нескольких рисков, или наступлении соответствующих триггерных событий, он обязан незамедлительно уведомить об этом руководителя проекта.

6.3. В случае обнаружения срабатывания триггера риска администратор проекта обязан незамедлительно (максимум в течение 2-х рабочих часов) уведомить руководителя проекта и инициировать реализацию мероприятий плана ослабления риска, связанных с соответствующим триггером риска.

6.4. В случае обнаружения произошедшего рискового события руководитель проекта обязан незамедлительно (максимум в течение 2-х рабочих часов) уведомить руководителя Проектного офиса и инициировать реализацию мероприятий плана реагирования на последствия риска

6.5. Информация, собираемая руководителем проекта в ходе мониторинга рисков, которая может повлиять на оценку рисков должна быть включена руководителем проекта в повестку очередного совещания по оценке и переоценке рисков проекта.

6.6. Информация, формируемая в процессе управления рисками проекта, подлежит передаче в архив проекта.