

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ ПРОЕКТОВ

1. Общие положения

1.1. Настоящие методические рекомендации по управлению рисками и возможностями проектов (далее - методические рекомендации) содержат рекомендации по идентификации, анализу, реагированию и контролю рисковых событий при реализации муниципальных проектов (далее - проект) на территории муниципального образования город Краснодар и разработаны департаментом экономического развития, инвестиций и внешних связей администрации муниципального образования город Краснодар в соответствии с Положением об организации проектной деятельности в администрации муниципального образования город Краснодар, утвержденным постановлением администрации муниципального образования город Краснодар от 19 марта 2019 г. N 1104 «Об организации проектной деятельности в администрации муниципального образования город Краснодар» (далее - Положение) и методическими рекомендациями по подготовке паспорта муниципального проекта муниципального образования города Краснодар.

1.2. Настоящие методические рекомендации содержат:

рекомендации по заполнению раздела 8 «Реестр рисков муниципального проекта» паспорта муниципального проекта;

рекомендации по заполнению раздела 9 «Реестр возможностей муниципального проекта» паспорта муниципального проекта.

1.3. Понятия, используемые в методических рекомендациях, соответствуют терминам и определениям, приведенным в Положении, кроме:

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 и возможностей - определение перечня рисков и возможностей, которые могут оказывать влияние на проект и их документирование;

категория риска или возможности - группа или тип потенциальных причин риска или возможности (например, технический, юридический, организационный, экономический риск или возможность, а также риск или возможность, связанные с безопасностью, затратами, невыполнением графика проекта);

реестры рисков и возможностей - списки выявленных рисков и возможностей, содержащие, в том числе, результаты анализа и планируемые меры по реагированию на риски и возможности.

1.4. Инициатор проекта организует процесс управления рисками и возможностями проекта до момента утверждения паспорта проекта. После утверждения паспорта проекта данный процесс организует руководитель проекта

1.5. Управление рисками и возможностями проекта включает в себя:

идентификацию рисков и возможностей;

анализ идентифицированных рисков и возможностей;

разработку плана реагирования на риски и возможности;

контроль рисков и возможностей.

1.6. В идентификации и анализе рисков и возможностей, разработке плана реагирования на риски и возможности принимают участие исполнители проекта, руководитель проекта, куратор проекта.

1.7. Результаты идентификации, анализа и планирования мероприятий по реагированию на риски и возможности заносятся в реестр рисков паспорта проекта и реестр возможностей паспорта проекта соответственно.

1.8. Разработка и согласование реестра рисков и реестра возможностей проводится на этапе планирования проекта.

2. Идентификация рисков и возможностей проекта

2.1. Идентификация рисков и возможностей заключается в систематическом выявлении и изучении рисков и возможностей при реализации мероприятий проекта.

2.2. Идентификация рисков и возможностей должна проводиться постоянно, в течение всего срока реализации проекта.

2.3. В случае если риск и (или) возможность влияет на несколько параметров проекта, анализ влияния проводится в отношении каждого параметра проекта в отдельности.

2.4. Идентификация рисков и возможностей проводится на основе результатов анализа проектных документов, информации и знаний, полученных в ходе реализации аналогичных проектов, оценок участников проекта.

2.5. При идентификации рисков и возможностей могут использоваться следующие методы:

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

метод «Дельфи» (Delphi) 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 и возможности проекта. Далее происходит совместное обсуждение всех выделенных рисков и возможностей, затем повторно составляются индивидуальные списки рисков и возможностей в порядке их важности;

карточки Кроуфорда: собирается группа из нескольких человек, участвующих в разработке паспорта проекта. Руководитель проекта сообщает, что задаст группе 10 вопросов. На каждый вопрос участник группы на отдельной карточке пишет ответ. Вопрос о том, какой из рисков является наиболее важным для проекта, руководитель проекта задает несколько раз. Каждый участник группы вынужден проанализировать десять различных рисков и возможностей проекта;

шаблоны рисков и возможностей: используются накопленные знания по управлению рисками и возможностями 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): 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.

2.6. По результатам идентификации рисков и возможностей руководителем проекта составляется реестр рисков и реестр возможностей проекта. В процессе составления реестров руководитель проекта отсекает нереальные риски и возможности.

3. Анализ идентифицированных рисков и возможностей

3.1. Анализ рисков и возможностей включает оценку рисков и возможностей, методы снижения рисков или уменьшения связанных с ними неблагоприятных последствий и усиление вероятности наступления условий для использования открывшихся возможностей.

Анализ рисков и возможностей можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

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

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

3.2. Для каждого идентифицированного риска и возможности на основе оценок участников проекта, проектной группы и экспертных групп определяются:

1) категория риска или возможности - группа потенциальных причин риска или возможности:

природно-климатические - риски и возможности, связанные с климатическими условиями во время реализации проекта, изменениями погоды и другими природными явлениями;

инфраструктурные - риски и возможности, связанные с возможностями доступа к инфраструктуре (транспортной, энергетической, водоснабжения, телекоммуникаций);

технологические - риски и возможности, связанные с использованием современных или устаревших технологических решений;

рыночные - риски и возможности, связанные с изменением рыночных цен, спроса и предложения на товары и услуги;

валютные - риски и возможности, связанные с изменением курсов валют;

внешнеполитические - риски и возможности, связанные с международной ситуацией, санкциями, ограничениями, военными и политическими конфликтами;

финансовые - риски и возможности, связанные с возможностью финансирования проекта, в том числе за счет средств бюджетов различных уровней, и внебюджетных средств;

кадровые - риски и возможности, связанные с наличием и уровнем компетентности персонала в проекте;

деловые и репутационные - риски и возможности, связанные с возможным нарушением поставщиками и подрядчиками принятых на себя договорных обязательств;

управленческие - риски и возможности, связанные с качеством планирования и управления проектом;

иные риски и возможности;

2) вероятность наступления риска или возможности в числовом выражении согласно следующей шкале:

низкая - 0,1;

средняя - 0,5;

высокая - 0,9;

3) уровень воздействия риска или возможности на параметры проекта в числовом выражении согласно следующей шкале:

низкое - 0,1;

среднее - 0,5;

высокое - 0,9.

3.3. Для анализа рисков и возможностей используется матрица вероятности и воздействия.

В матрице вероятности и воздействия определены комбинации числовых значений вероятности наступления риска или возможности и его (ее) воздействия на проект, которые позволяют присваивать рискам и возможностям ранг:

низкий - с рангом от 0,01 до 0,08 (зеленая зона);

средний - с рангом от 0,09 до 0,44 (желтая зона);

высокий - с рангом от 0,45 (красная зона).

Ранг определяется для каждого риска и возможности в отдельности путем умножения числовых значений вероятности наступления и их воздействия на проект.

Таблица. Матрица вероятности и воздействия

Воздействие (вероятность)	Низкая (0,10)	Средняя (0,50)	Высокая (0,90)
1	2	3	4
Высокое 0,90	средний 0,09	высокий 0,45	высокий 0,81

Среднее 0,50	низкий 0,05	средний 0,25	высокий 0,45
Низкое 0,10	низкий 0,01	низкий 0,05	средний 0,09

3.4. Для рисков и возможностей с высоким и средним рангом составляются планы реагирования.

Риски и возможности с низким рангом следует держать под наблюдением на предмет увеличения вероятности их возникновения и степени воздействия на параметры проекта.

4. Реагирование на риски и возможности

4.1. По итогам проведения качественного и количественного анализа рисков и возможностей необходимо выработать четкое представление о стратегиях, используемых для реагирования на каждый проектный риск и возможность.

4.2. Руководитель проекта, совместно с командой проекта разрабатывает план реагирования на риски и возможности проекта.

4.3. План реагирования на риски и возможности состоит из:

выбора стратегии реагирования;

разработки схемы реагирования в целях предотвращения наступления риска или реализации возможности;

мероприятий, входящих в схему реагирования.

4.4. Типовые стратегии реагирования на риски проекта:

4.4.1. Уклонение. Стратегия состоит в полном исключении воздействия риска на проект за счет изменений характера проекта или плана управления проектом. Например, некачественную проработку некоторых проектных документов можно избежать, затратив дополнительное время и ресурсы на предварительную проработку документов.

4.4.2. Передача. Стратегия, при которой негативные последствия риска перекладываются на третью сторону. Например, страхование зданий, автомобилей, производственных мощностей или передача риска гибели товара на поставщика до момента передачи заказчику.

4.4.3. Снижение. Стратегия, при которой команда проекта действует с целью уменьшения вероятности возникновения или воздействия риска. Например, путем привлечения более опытных специалистов.

4.4.4. Принятие. Стратегия, при которой команда не уклоняется от риска при его наступлении. Используется в случае, если иные способы реагирования невозможны или неэффективны.

4.5. Стратегии реагирования на позитивные риски (возможности):

4.5.1. Использование. Стратегия предназначена для устранения неопределенностей, связанных с риском верхнего уровня, при помощи мер, обеспечивающих появление данной благоприятной возможности в различных формах. Например, привлечение более квалифицированного персонала.

4.5.2. Совместное использование. Совместное использование возможностей предусматривает передачу ответственности третьей стороне, способной наилучшим

образом воспользоваться представившейся благоприятной возможностью в интересах проекта. Например, создание дочерней компании, с целью развития нового направления.

4.5.3. Усиление. Применение данной стратегии увеличивает вероятность возникновения благоприятной возможности путем усиления положительного воздействия, а также путем выявления и максимизации основных источников этих возможностей. Для повышения этой вероятности необходимо усилить причину, вызывающую благоприятную возможность, и целенаправленно изменить условия ее появления. Кроме того, можно повлиять на источники воздействия, повышая чувствительность проекта к этой возможности. Например, повышение квалификации сотрудников, что приведет к снижению сроков проекта и улучшению качества работ.

4.5.4. Принятие. Стратегия реагирования на возможность, при которой команда не уклоняется от возможности при ее наступлении. Например, законодательное увеличение сроков выполнения работ.

4.6. Руководитель проекта, совместно с командой проекта разрабатывает план реагирования на риски и возможности проекта. Команда проекта несет ответственность за реализацию плана реагирования на риски и возможности.

Таблица

Стратегия реагирования на риски и возможности

Стратегия реагирования	Когда применяется	Мероприятия (пример)
1	2	3
Негативные риски		
Уклонение	последствия риска велики, вероятность риска велика, риск имеет значительные последствия, условия реализации риска вне зоны контроля руководителя проекта	изменение плана реализации проекта, изменение условий на стадии инициации и планирования с целью снижения вероятности рискового события
Передача	есть возможность оценить величину последствий и есть компании (страховщики), готовые разделить риск или условия по передаче рисков (партнеры согласны на условия контракта)	договор страхования; особые условия в договоре (контракте)
Снижение	возможно выделение ресурсов на дополнительные работы; возможное ужесточение спецификаций и требований	предварительные просчеты, проверки, консультации; ужесточение условий выбора поставщиков и подрядчиков; ужесточение требований к поставщикам
Принятие	вероятность риска очень низка; последствия риска очень низкие, дешевле принять риск, нежели	создание резервов необходимых ресурсов

	разрабатывать меры; отсутствуют пути уклонения, снижения или передачи риска, и (или) последствия риска очень велики	
Позитивные риски (возможности)		
Использование	есть возможность привлечения дополнительных ресурсов для увеличения вероятности позитивного риска	привлечение дополнительного персонала для уменьшения сроков реализации; выбор альтернативных путей, позволяющих улучшить качество продукта, снизить издержки проекта
Совместное использование	есть возможность привлечения партнеров для улучшения качества продукта проекта	создание групп, стратегических партнерств и совместных предприятий
Усиление	есть причины, приводящие к позитивным рискам	выделение дополнительных ресурсов для выполнения работ, направленных на достижение причин
Принятие	вероятность положительного риска очень низка; улучшения незначительны, дешевле игнорировать возможность, нежели разрабатывать меры, повлиять на положительный риск невозможно.	использовать, по возможности, без привлечения дополнительных ресурсов

5. Контроль рисков и возможностей проекта

5.1. Контроль рисков и возможностей проекта осуществляется руководителем проекта.

5.2. Руководитель проекта:

контролирует риски и возможности, указанные в плане реагирования на риски и (или) возможности, на предмет потери ими своей актуальности;

контролирует риски и возможности, указанные в плане реагирования на риски и (или) возможности, на предмет увеличения вероятности их наступления и степени воздействия на параметры проекта путем анализа информации, поступающей от команды проекта;

осуществляет мониторинг нереализованных рисков и возможностей проекта;

отслеживает появление новых рисков и возможностей проекта путем анализа информации, поступающей от команды проекта;

инициирует изменения в проекте в случае наступления риска или возможности проекта.

5.3. Команда проекта:

реализует мероприятия, указанные в плане реагирования на риски и (или) возможности;

уведомляют руководителя проекта в случае изменения актуальности рисков или возможностей проекта, в случае увеличения вероятности их возникновения и степени воздействия на параметры проекта;

предоставляют руководителю проекта информацию о результатах реагирования на риски или возможности, последствиях, требуемых корректировках, необходимых для оперативного управления проектом;

информирует руководителя проекта о возникновении новых рисков или возможностей проекта.

5.4. Руководитель проекта уведомляет МПК или МПО о рисках или возможностях с высоким рангом, планах реагирования на них и статусе таких рисков или возможностей.

5.5. Для контроля за рисками или возможностями применяются следующие методы и инструменты:

5.5.1. Пересмотр рисков или возможностей. Должен проводиться регулярно, согласно расписанию, составленному на этапе планирования. В процессе мониторинга и управления рисками или возможностями может возникать необходимость в проведении идентификации новых рисков или возможностей, пересмотре состояния известных рисков или возможностей и планировании дополнительных мероприятий по реагированию на риски и возможности.

5.5.2. Аудит рисков или возможностей. Предполагает анализ и документирование результатов оценки эффективности мероприятий по реагированию на риски или возможности, изучение причин их возникновения, оценку эффективности процесса управления рисками или возможностями.

5.5.3. Анализ отклонений и тенденций. Предполагает сравнение плановых результатов с текущими для последующей оценки отклонений.

5.5.4. Анализ резервов. При анализе резервов производится сравнение объема оставшихся резервов на непредвиденные обстоятельства с количеством оставшихся рисков или возможностей.

5.6. В результате проведения контрольных мероприятий руководитель проекта актуализирует план реагирования на риски и возможности проекта.

Директор департамента
экономического развития,
инвестиций и внешних связей
администрации муниципального
образования город Краснодар

Е.С.Васильченко