

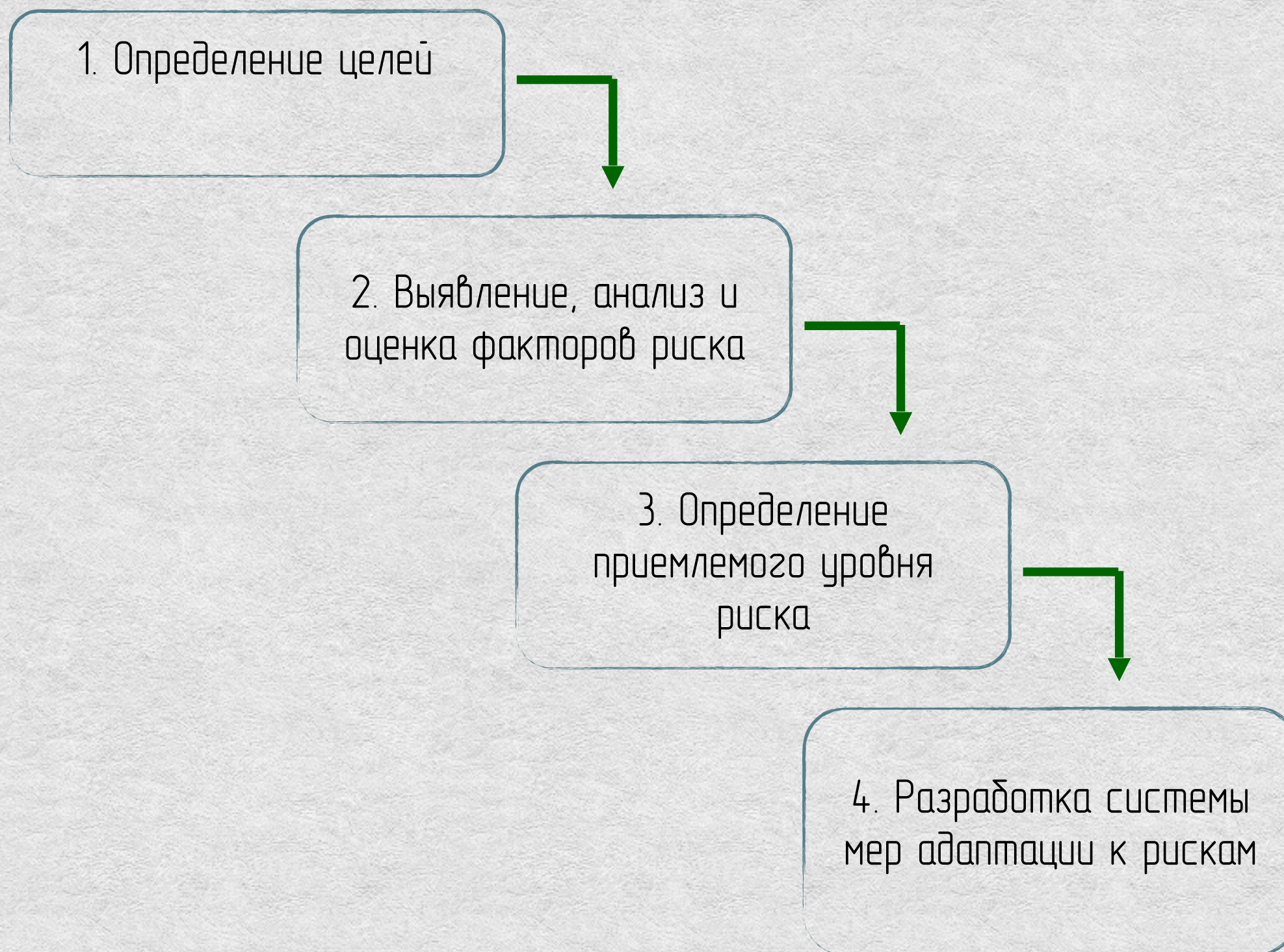


ЗАДАНИЕ 2

Выявление и анализ потенциальных рисков



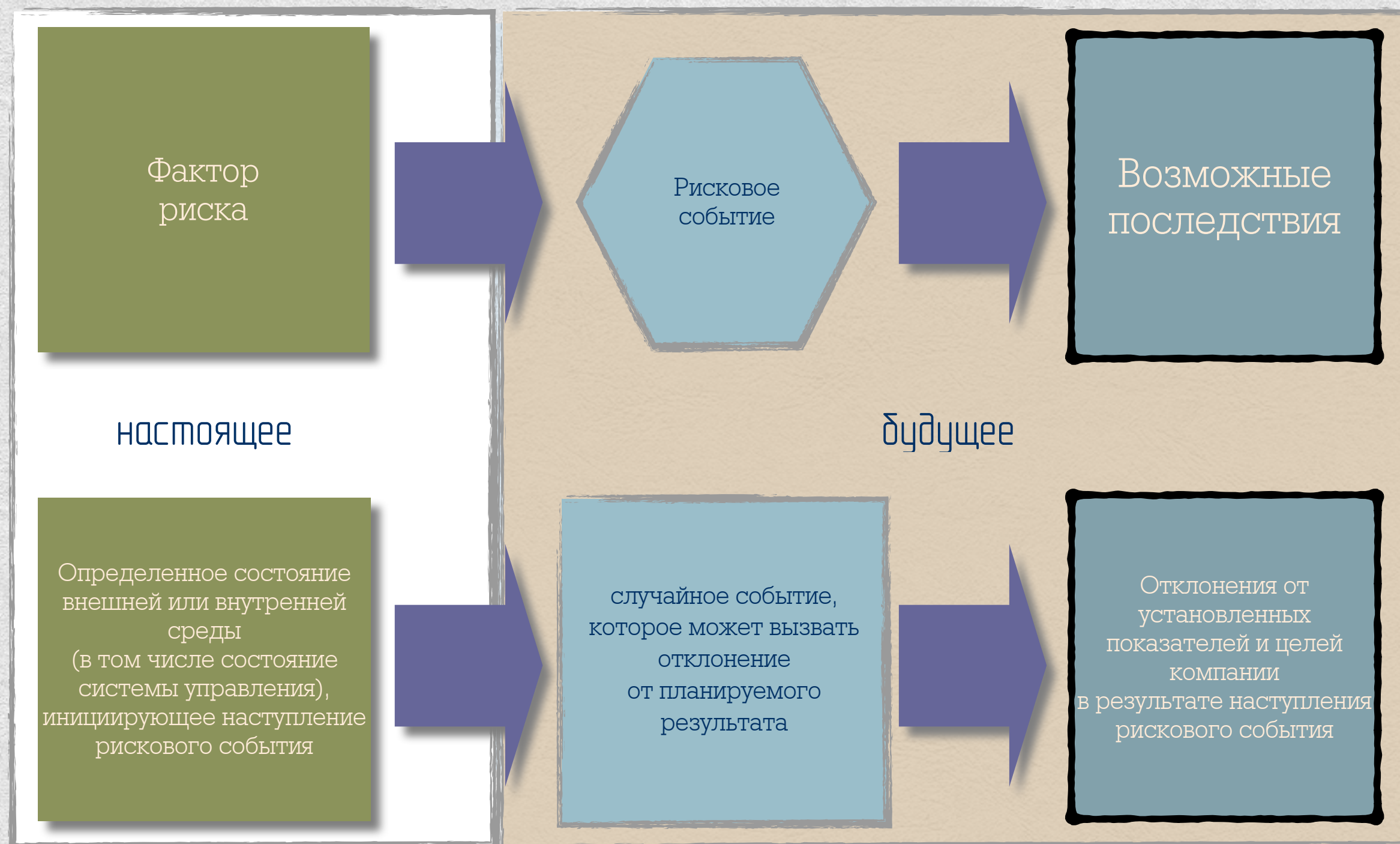
ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ





ОСНОВЫ ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

Уточнение определения риска





Выявление потенциальных
рисков



ШАГ 1: ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РИСКОВ



- Выявление рисков – определение факторов и событий, которые могут негативно повлиять на компанию
- Риски, которые не будут выявлены на этом этапе не смогут быть минимизированы впоследствии
- Выявлять риски лучше в рамках процессов планирования и бюджетирования

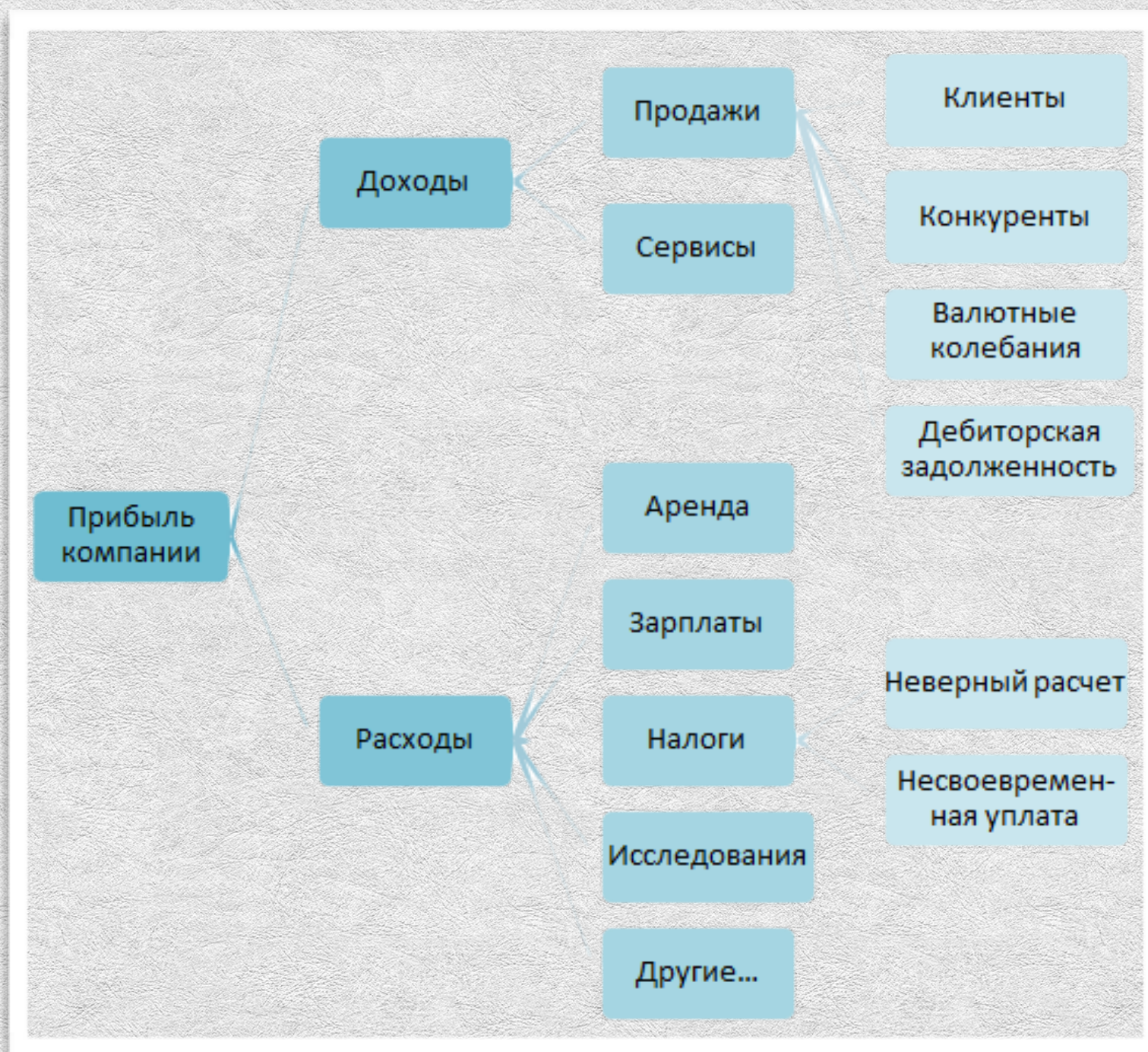


ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ РИСКОВ

- А. Построение карт технологических потоков
- В. Использование классификаторов рисков
- С. Анализ управленческой и финансовой отчетности
- Д. Инспекционные посещения производства
- Е. Обмен опытом со специалистами в данной технической области



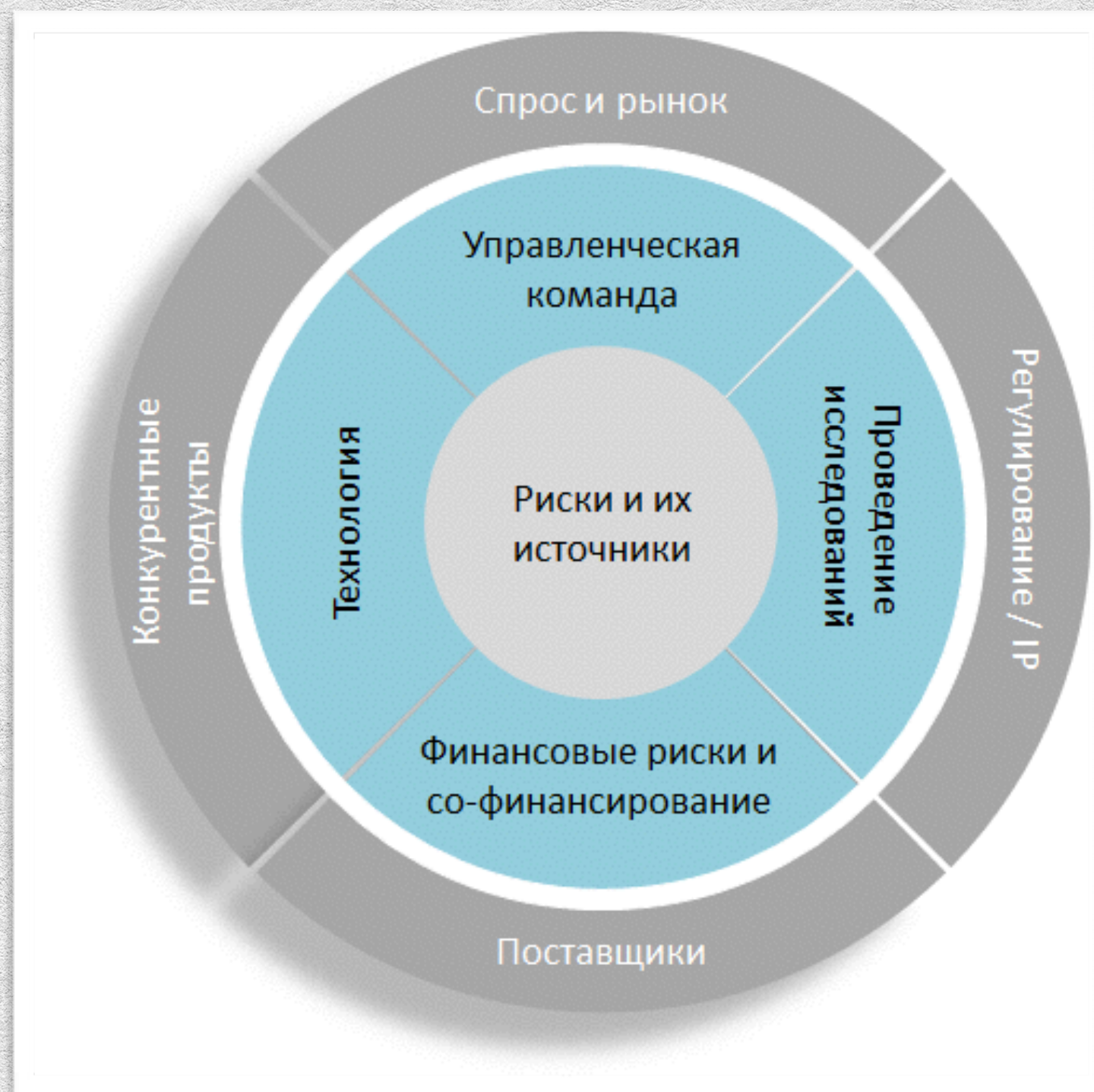
ПОСТРОЕНИЕ КАРТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПОТОКОВ



- Карты технологических потоков полезны для выявления основных процессов компании, от которых зависит ее надежность и устойчивость
- Карта потоков позволяет выявить критические области в деятельности компании и определить наиболее существенные риски



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛАССИФИКАТОРОВ РИСКОВ





ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ: ВХОДЫ

- План управления рисками
- Оценка стоимости операций
- Оценка длительности операций
- Базовый план по содержанию
- Реестр заинтересованных сторон проекта
- План управления стоимостью
- План управления расписанием
- План управления качеством
- Документы проекта
- Факторы среды предприятия
- Активы процессов организации



ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ: ВХОДЫ

1. Факторы среды предприятия

Факторы среды предприятия, которые могут оказывать влияние на процесс идентификации рисков, включают в себя, среди прочего:

- Опубликованную информацию, включая коммерческие базы данных;
- Академические исследования;
- Опубликованные контрольные списки;
- Бенчмаркинг;
- Промышленные исследования;
- Отношения к рискам.

2. Активы процессов организации

Активы процессов организации, которые могут оказывать влияние на процесс идентификации рисков, включают в себя, среди прочего:

- Проектные архивы, включая фактические данные;
- Элементы управления процессами проекта и организации;
- Шаблоны описаний рисков;
- Накопленные знания.



ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ: ВЫХОДЫ

1. Реестр рисков

- Список идентифицированных рисков.

Идентифицированные риски описываются с достаточной степенью детализации. В данном списке может использоваться упрощенная структура рисков, например: может произойти **СОБЫТИЕ**, которое окажет **ВОЗДЕЙСТВИЕ**, или при **УСЛОВИИ** произойдет **СОБЫТИЕ**, которое будет иметь **ПОСЛЕДСТВИЕ**. В дополнение к **списку определенных рисков** для большей наглядности могут указываться **первопричины данных рисков**. Это фундаментальные условия или события, которые способны вызвать наступление одного или нескольких определенных рисков. Они должны регистрироваться и использоваться для помощи в идентификации рисков в будущем в рамках данного и других проектов.

- Список возможных действий по реагированию.

Иногда в процессе идентификации рисков могут определяться **ВОЗМОЖНЫЕ действия** по реагированию на них. Такие меры реагирования, если они определены во время этого процесса, могут послужить в качестве входов для процесса планирования реагирования на риски



- Любая внутренняя или внешняя отчетность может быть полезна при выявлении уже реализовавшихся рисков
- Вот лишь несколько примеров: рост дебиторской задолженности, рост сроков поставок, оборот дебиторской задолженности, показатель текущей и быстрой ликвидности.



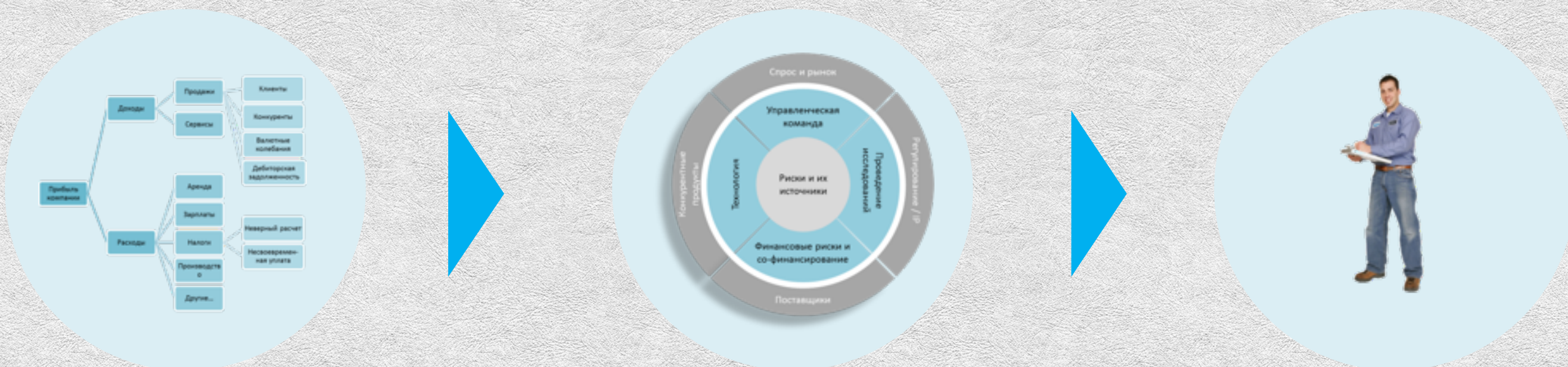
ИНСПЕКЦИОННЫЕ ПОСЕЩЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА



- Общение с сотрудниками напрямую позволяет выявлять риски, которые зачастую не очевидны руководству компании
- В формальные отчеты зачастую попадает не вся информация о рисках, поэтому полезно увидеть как в действительности работает процесс



РЕКОМЕНДУЕМАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ШАГОВ



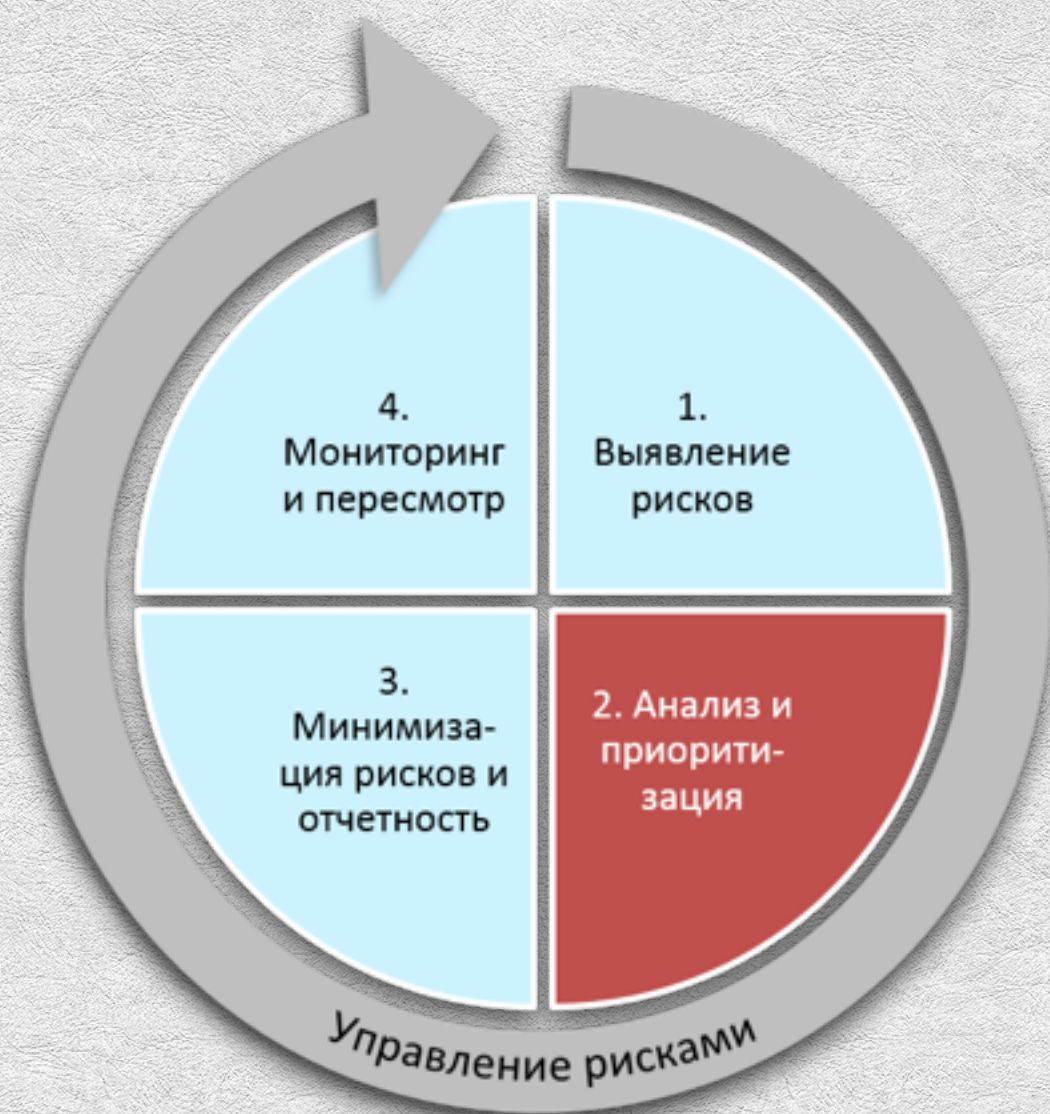


Анализ и приоритезация рисков



ШАГ 2: Анализ и приоритезация рисков

Приоритезация рисков – анализ рисков с целью определения наиболее критичных с точки зрения вероятности и ущерба и соответственно наиболее приоритетных



Приоритезация рисков позволяет выделить узкий спектр потенциальных рисков на которых руководству необходимо фокусироваться



ПЕРВЫМ ДЕЛОМ НЕОБХОДИМО ОПРЕДЕЛИТЬ ПРАВИЛА ИГРЫ...

- Что для вас является неприемлемым риском?
- Кто из сотрудников должен быть вовлечен в процесс оценки рисков?
- Есть ли в компании необходимые ресурсы для устранения рисков?

Риски, которые абсолютно не приемлемы – кражи, мошенничество, остановка продаж

Риски, которые могут быть существенно снижены при небольших затратах

Риски, которые вполне приемлемы



СПОСОБЫ ОЦЕНКИ И ПРИОРИТЕЗАЦИИ РИСКОВ

- Экспертная оценка рисков
- Анализ галстук – бабочка (bow – tie analysis)
- Диаграмма причинно – следственных связей (fish – bone diagrams)
- Анализ чувствительности
- Сценарный анализ



ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ: ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ

1. Анализ документации

• Можно осуществлять **структурированный анализ документации** по проекту, включая планы, допущения, архивы предыдущих проектов, контракты и другие источники. **Качество планов**, а также согласованность планов и их соответствие требованиям и допущениям проекта могут служить показателями возможности рисков в проекте.

2. Методы сбора информации

- ☐ Мозговой штурм.
- ☐ Метод Дельфи.
- ☐ Проведение опросов.
- ☐ Анализ первопричин.

3. Анализ контрольных списков

4. Анализ допущений

5. Методы составления диаграмм

6. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT)

7. Экспертная оценка

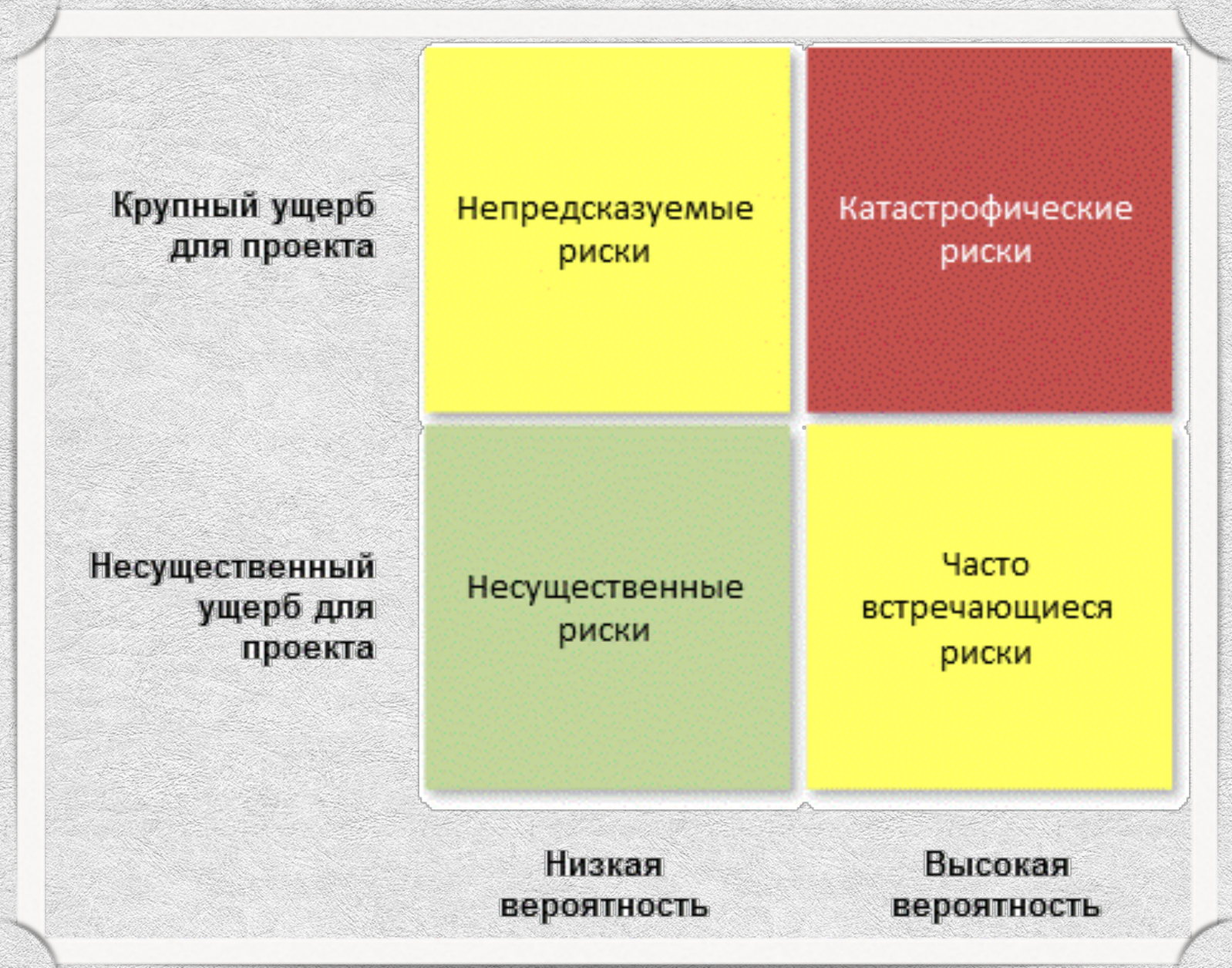


А. ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА РИСКОВ

Что необходимо для определения уровня риска?

- Размер потенциально ущерба – ущерб от риска может измеряться в деньгах (финансовые потери) или ущербе репутации компании
- Вероятность наступления ущерба – вероятность риска зависит от истории реализации риска в прошлом, уровня неопределённости и сложности процессов

Выявленные риски необходимо приоритезировать, чтобы откинуть те, которые несущественные





ИНТЕРПРЕТАЦИЯ УРОВНЯ РИСКА

Катастрофические
риски

- Критические риски, которые требуют незамедлительно управления. Велика вероятность, что риск реализуется и приведет к существенным негативным последствиям.

Непредсказуемые
риски

- Низкая вероятность, что риск наступит, однако, если он наступит, то может привести к существенным негативным последствиям. Возможно имеет смысл вложить средства в устранение последствий в случае реализации риска.

Часто
встречающиеся
риски

- Риски регулярно реализуются, однако каждый случай приносит лишь несущественные последствия. Важно помнить, что в течении года такие события могут накопиться в существенные убытки для компании.

Несущественные
риски

- Несущественные риски, которые не смотря на свою реализацию являются приемлемыми для руководства компании. Такие риски, для которых мероприятия по снижению могут оказаться более затратными, чем ущерб от их реализации.

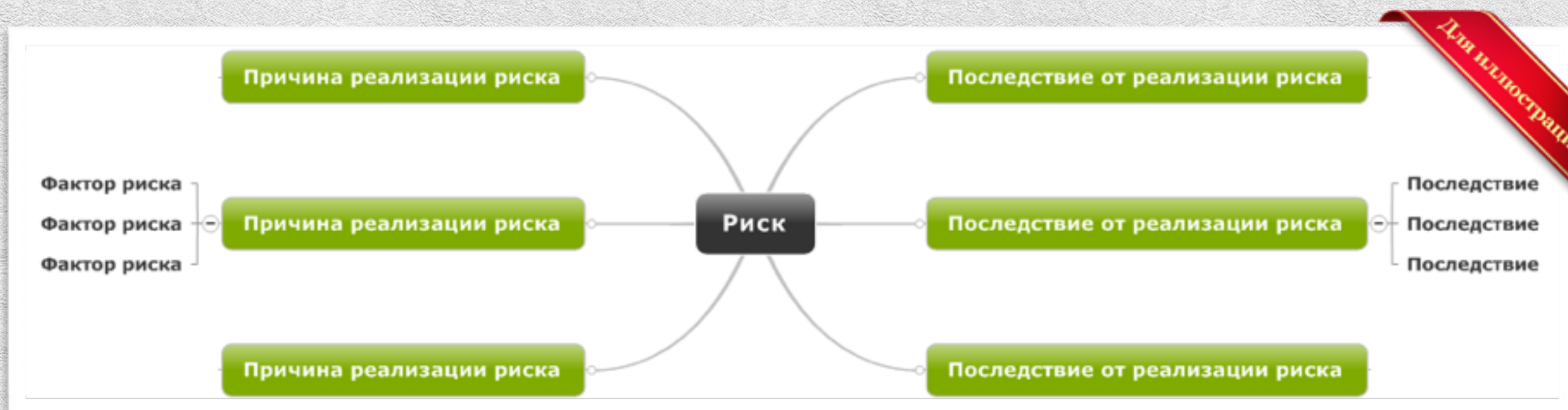


ОГРАНИЧЕНИЯ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ

- Отсутствие единого понимания термина риск
- Субъективность оценки (только 22% дали схожие оценки в двух разных ситуациях)
- Оценка рисков в изоляции
- Отсутствие или неправильная структура мотивации
- Слабый учет взаимозависимостей



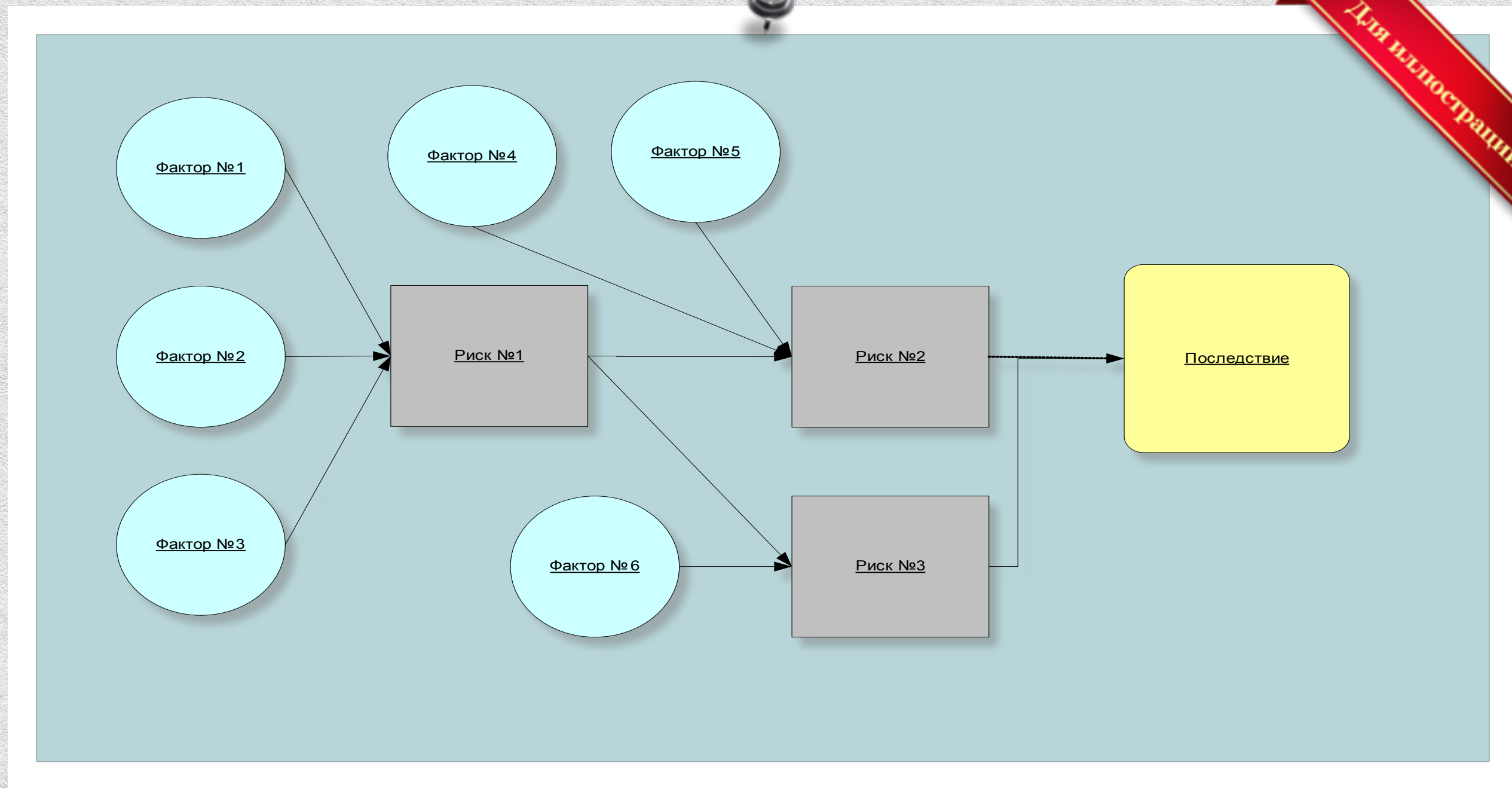
В. АНАЛИЗ ГАЛСТУК-БАБОЧКА (BOW-TIE ANALYSIS)



- Декомпозиция риска на причины и последствия позволяет адекватно оценить вероятность и уровень ущерба от реализации риска
- Подход галстук – бабочка так же позволяет обнаружить взаимозависимости между рисками.

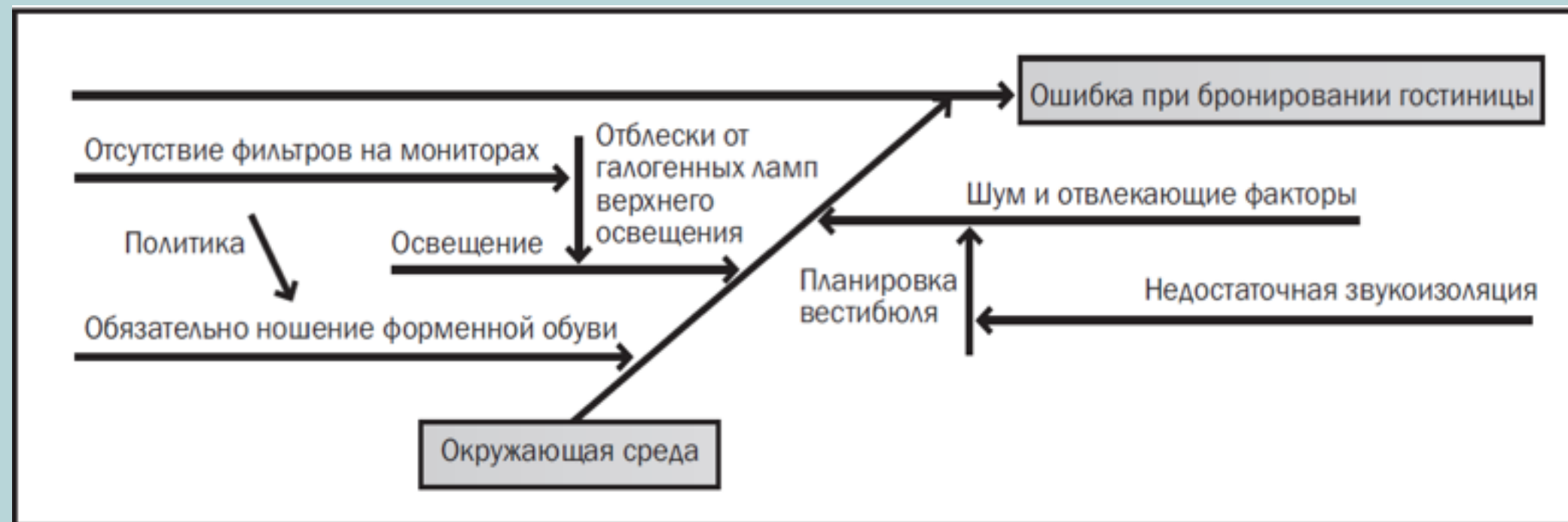


С. ДИАГРАММА ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ (FISH-BONE DIAGRAMS)





ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

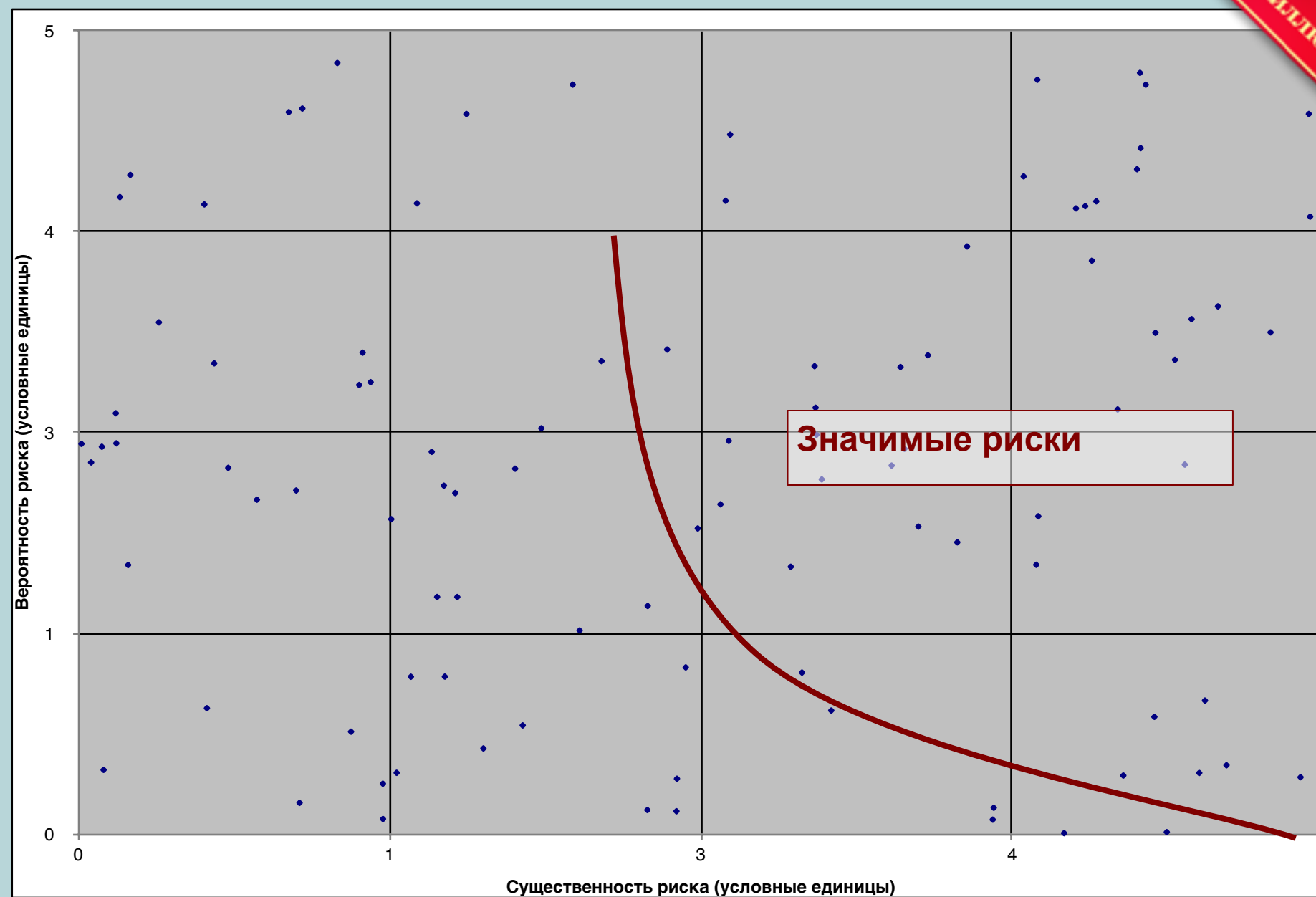


Для иллюстрации

Возможную первопричину можно выявить, постоянно задавая вопросы «почему?» или «как?» по мере движения вдоль одной из линий.

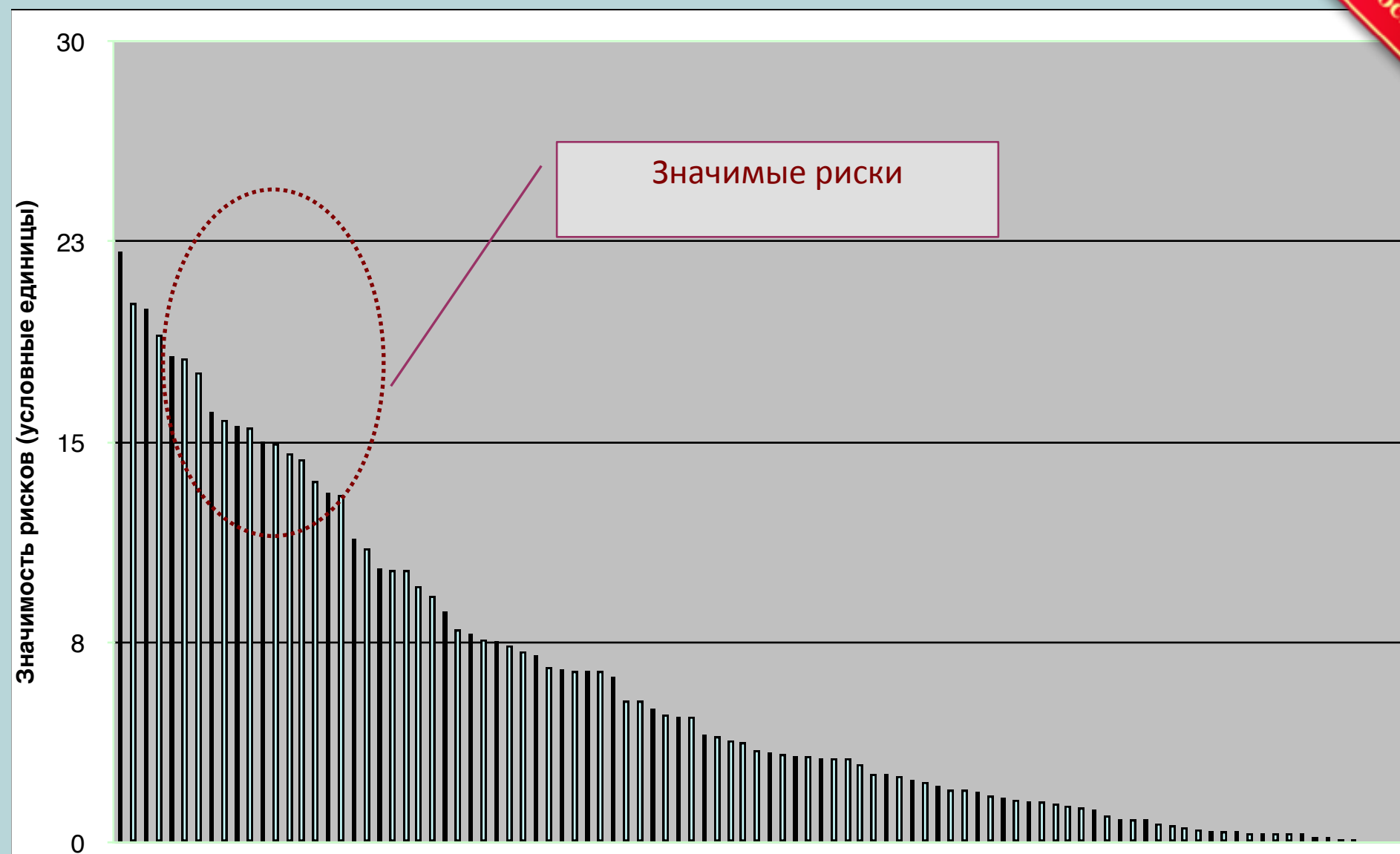


ПОСТРОЕНИЕ КАРТЫ РИСКОВ





ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАБОТЫ ВЫБИРАЮТСЯ ЗНАЧИМЫЕ РИСКИ



Для иллюстрации



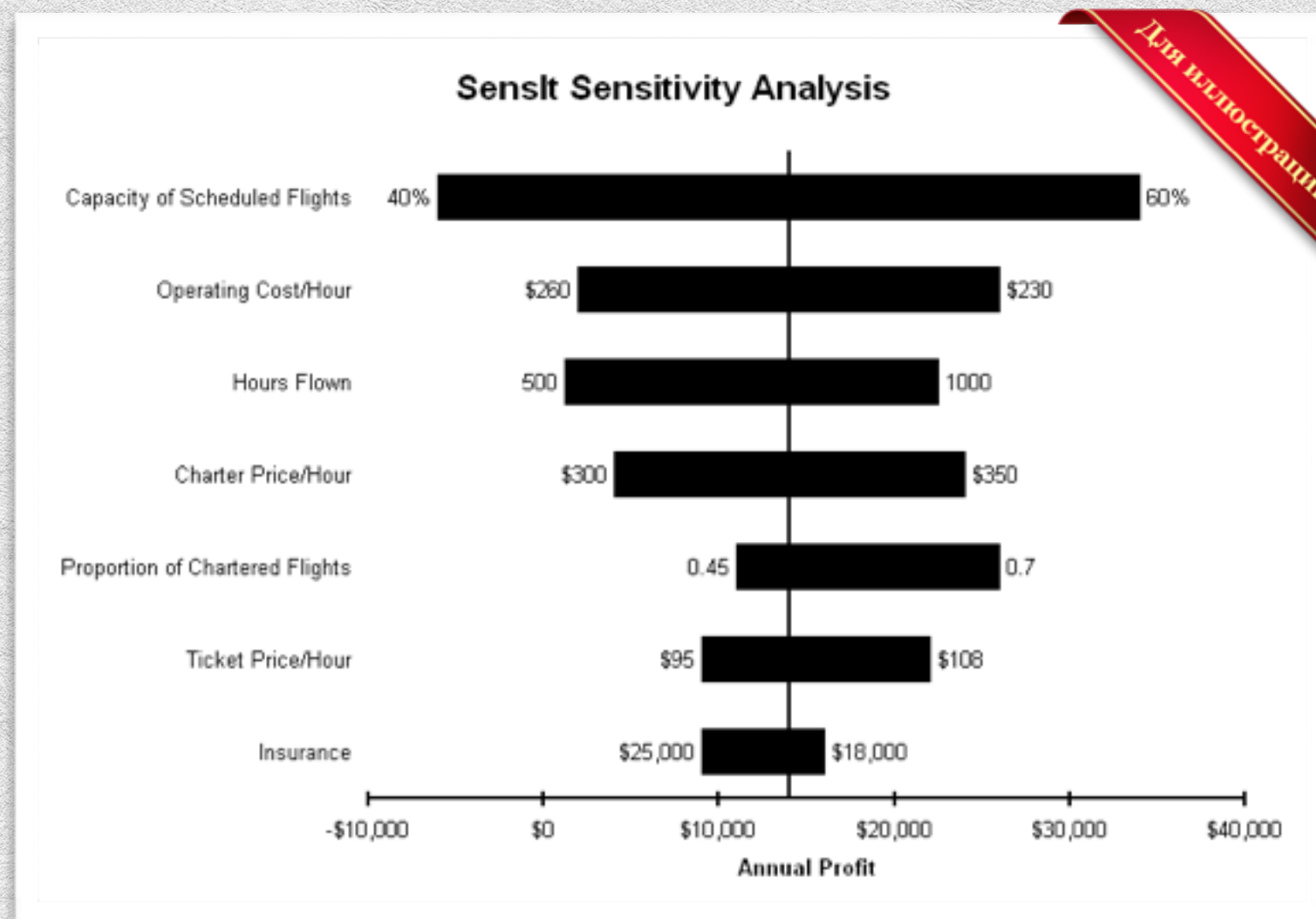
АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

Оценка потенциального влияния события на финансовую устойчивость компании.

Концентрирует внимание на влиянии изменения конкретных параметров.

Например:

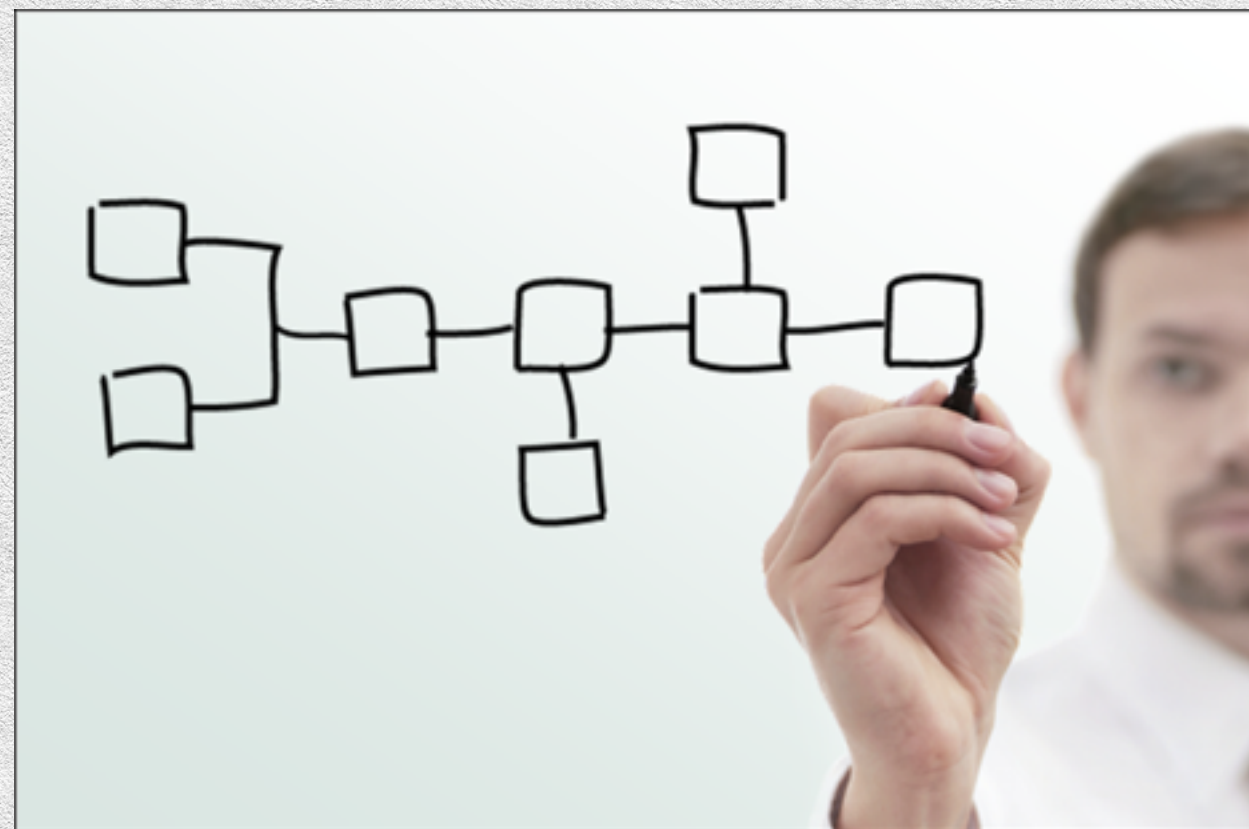
что произойдет с рентабельностью, если цена на продукт снизится на 10 %;
что произойдет с выручкой, если курс доллара к рублю вырастет на 1 %.





СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ

- Анализ сценариев используется для оценки влияния одного или нескольких событий на достижение цели.
- Анализ сценариев может использоваться при планировании непрерывности бизнеса или при оценке влияния сбоя в системе и отражает воздействие этих событий на организацию.
- Например сценарии:
 - Появление нового конкурента на рынке
 - Увеличение курса доллара более чем на 15%

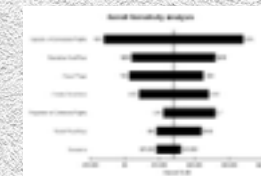
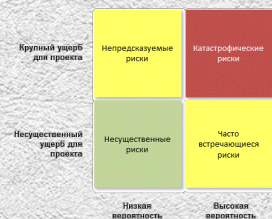




ВЫБОР СПОСОБА ОЦЕНКИ ЗАВИСИТ ОТ...

- Доступности исторических данных для расчета
- Возможности количественно оценить данный конкретный риск
- Трудозатрат, необходимых для оценки риска
- Последующего использования данных о риске

Сложность реализации





РЕКОМЕНДУЕМАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ШАГОВ





КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ

- Качественный анализ рисков представляет собой процесс расстановки приоритетов между рисками для дальнейшего анализа или действия с помощью оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия.
- Организации могут существенно улучшить исполнение проекта, сосредоточив усилия на рисках, обладающих наивысшим приоритетом. При качественном анализе рисков определяются приоритеты идентифицированных рисков на основании вероятности или возможности их наступления, их воздействие на достижение целей проекта в случае наступления, а также с учетом ряда других факторов
- Качественный анализ рисков обычно является быстрым и эффективным по стоимости способом расстановки приоритетов для планирования реагирования на риски и, при необходимости, закладывает основу для количественного анализа рисков. Процесс качественного анализа рисков должен периодически повторяться на протяжении жизненного цикла проекта, чтобы он постоянно соответствовал изменениям рисков проекта.
- Данный процесс может привести к выполнению количественного анализа рисков или напрямую к планированию реагирования на риски.



КАЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ РИСКОВ: ВЫХОДЫ

1. Обновления реестра рисков

- ☐ Относительное ранжирование или список приоритетов рисков проекта
- ☐ Риски, сгруппированные по категориям.
- ☐ Причины рисков или области проекта, требующие особого внимания.
- ☐ Список рисков, требующих немедленного реагирования.
- ☐ Список рисков, требующих дополнительного анализа и реагирования.
- ☐ Списки рисков с низким приоритетом, требующих наблюдения.
- ☐ Тенденции результатов качественного анализа рисков.