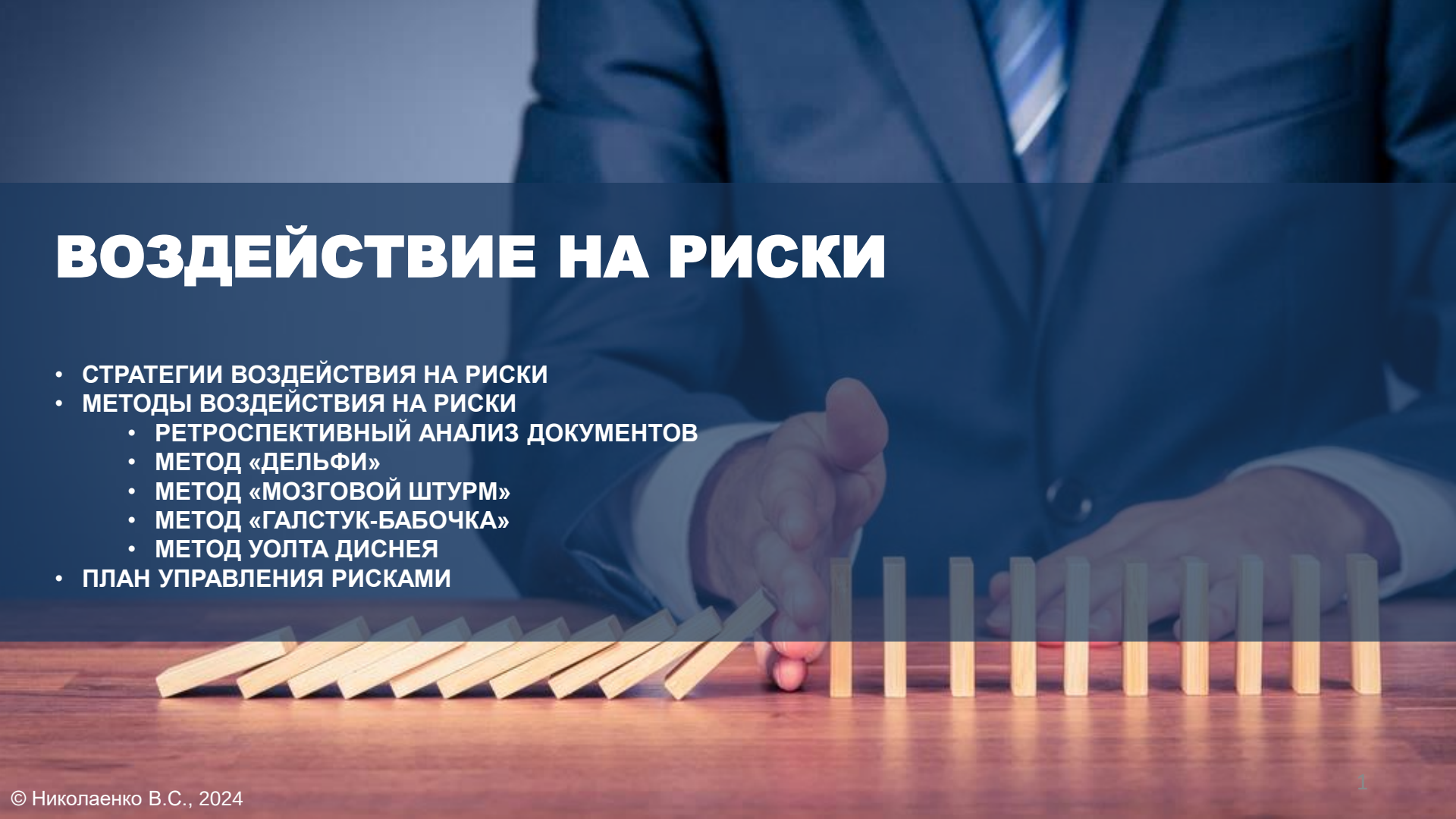


ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ

- СТРАТЕГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РИСКИ
- МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РИСКИ
    - РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ ДОКУМЕНТОВ
    - МЕТОД «ДЕЛЬФИ»
    - МЕТОД «МОЗГОВОЙ ШТУРМ»
    - МЕТОД «ГАЛСТУК-БАБОЧКА»
    - МЕТОД УОЛТА ДИСНЕЯ
- ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

© Николаенко В.С., 2024

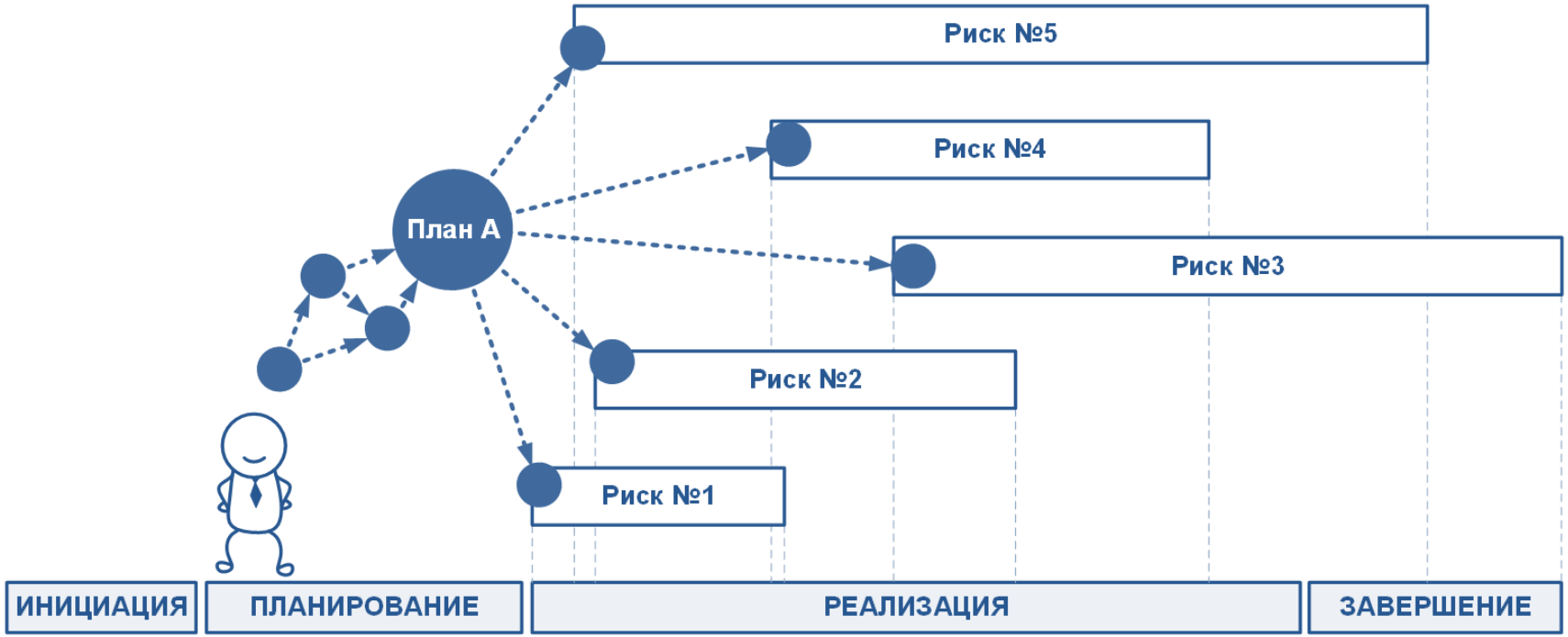
ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ

После того как среди выявленных рисков установлены наиболее важные и самые опасные риски, которые требуют постоянного управленческого внимания, и риски, которым можно пренебречь, необходимо разработать точечные меры воздействия на данные риски. Процесс разработки мер воздействия на риски включает в себя имплементацию мер превентивного воздействия и мер принятия рисков.

- **Меры превентивного воздействия на риски (план А)** – это перечень профилактических мер упреждающего управления. Например, если будет идентифицирован риск, связанный с отсутствием знаний, навыков и опыта у участников проекта, то превентивной мерой будет организация курсов повышения квалификации и привлечение в проект сторонних экспертов.
- **Меры принятия рисков (план Б)** – это резервы и инструкции по локализации последствий в случае наступления риска. План Б необходим, если произойдет наступление вторичных рисков и рисков-невидимок. **Вторичные риски** – это вероятные события, которые могут наступить несмотря на проведение профилактических мер плана А. **Риски-невидимки** – это скрытые риски, которые не были обнаружены во время идентификации. Опасность данных рисков заключается в их неожиданном наступлении.

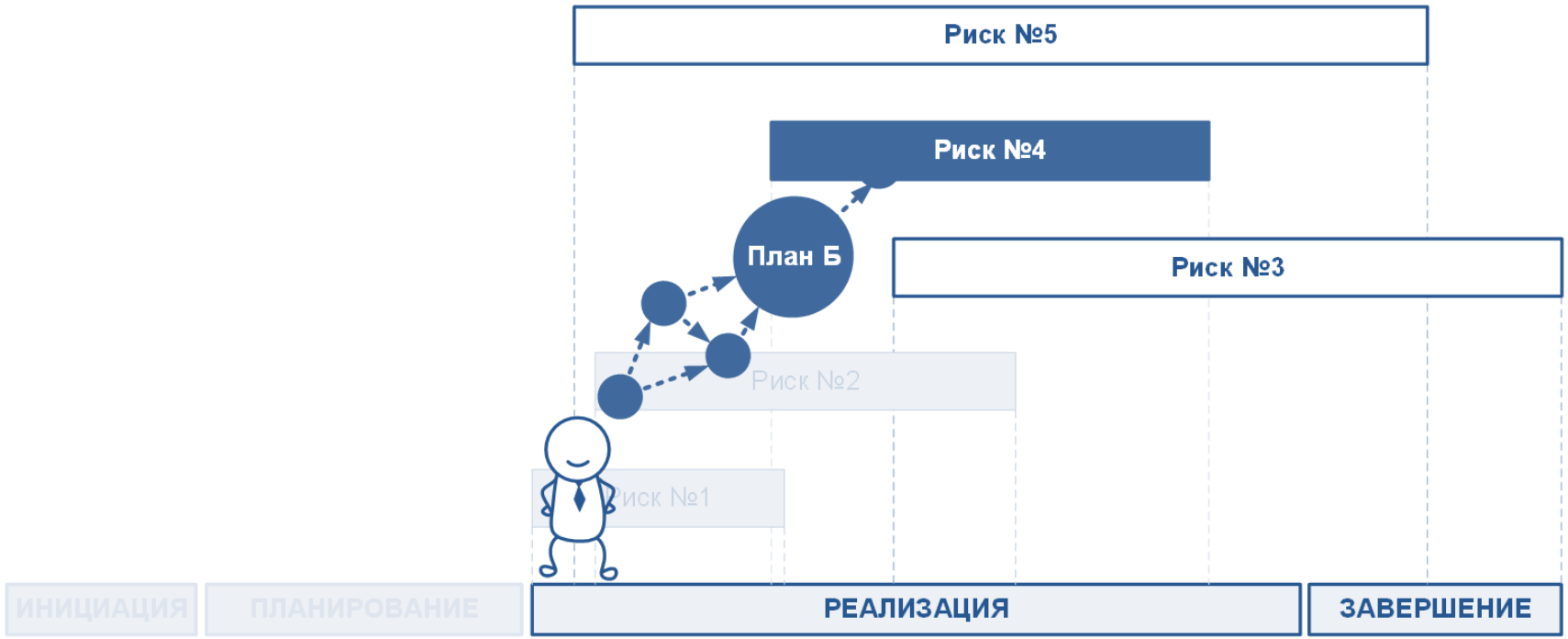
© Николаенко В.С., 2024

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ



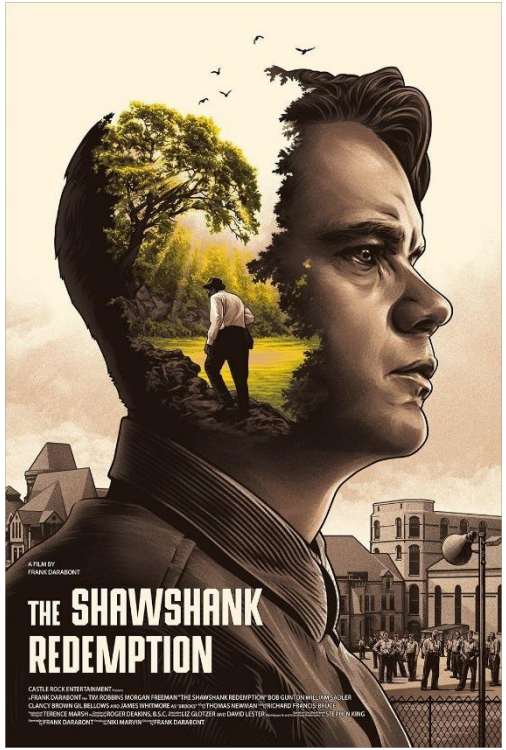
© Николаенко В.С., 2024

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ



© Николаенко В.С., 2024

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ



В качестве примера мер плана Б можно рассмотреть возможный уход ключевого сотрудника. Наступление этого риска, как правило, оказывает значительное негативное влияние на процесс достижения целей, поэтому для уменьшения возможного ущерба рекомендуется заблаговременно формировать денежные, временные, кадровые и управленческие резервы.

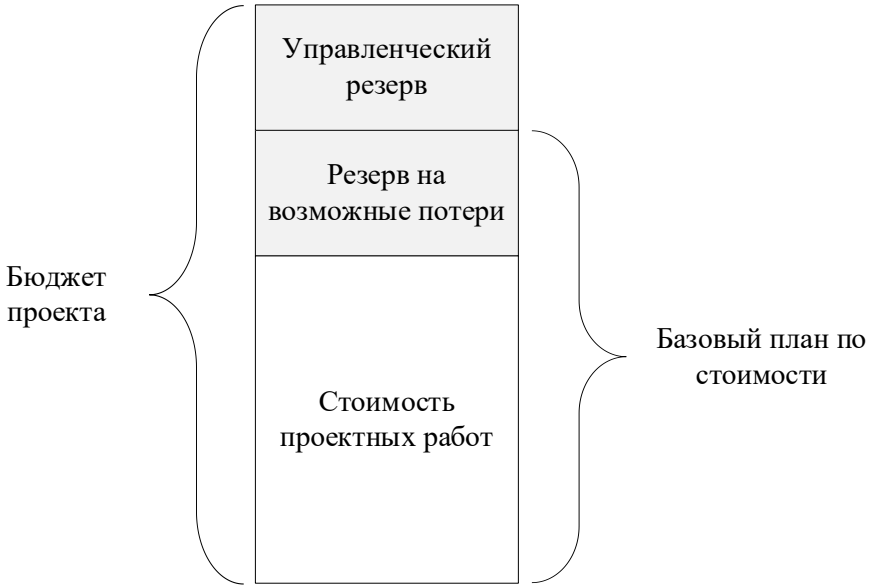
В фильмах также часто можно встретить яркие примеры применения мер плана Б. Например, в картине 1994 года **«Побег из Шоушенка»** главный герой Энди Дюфрейн смог уйти в побег только потому что он заблаговременно подготовил «тайный ход» и спрятал на счетах $370 тыс.

© Николаенко В.С., 2024

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ

В проектах резервы мер плана Б входят в общий бюджет проекта. Более того, специалисты **PMBOK® Guide** утверждают, что успех проекта во многом зависит от правильно запланированных резервов. Например, трудовых резервов, материальных резервов, резервов на покрытие инфляции, средств на возможные потери и др. На рисунке представлена структура бюджета проекта с учетом управленческих резервов и резервов на возможные потери.

Отдельно стоит отметить управленческий резерв, который, как правило, не входит в базовый план по стоимости. **Управленческий резерв** – это сумма в бюджете проекта или временной промежуток в расписании проекта, которые зарезервированы для управленческого контроля, выполнения какой-либо непредвиденной работы либо принятия ранее неидентифицированных рисков (**рисков-невидимок**).



© Николаенко В.С., 2024

СТРАТЕГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РИСКИ

Для увеличения качества разрабатываемых мер плана А и мер плана Б рекомендуется вести их имплементацию, придерживаясь определенной стратегии воздействия на риски. Под **стратегией воздействия** на риски понимается совокупность разрабатываемых мер, направленных на изменение вероятности наступления риска и возможного влияния в случае их материализации, а также иных мер, которые смогут обеспечить наиболее результативную и эффективную работу с данными рисками.

© Николаенко В.С., 2024

СТРАТЕГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РИСКИ

Тип риска	Стратегия воздействия	Описание стратегии воздействия
Негативный риск	Нивелирование	Выявляются источники риска с их последующей ликвидацией
	Ослабление	Изменяются вероятность материализации риска и/или возможное влияние в случае его наступления
	Передача (страхование и хеджирование)	Риск передается третьему лицу
	Эскалация	Риск передается компетентному лицу
	Наблюдение	Активных действий в отношении риска не ведется, но осуществляется процесс мониторинга
	Принятие	Активных действий в отношении риска не ведется
Позитивный риск	Масштабирование	Увеличивается масштаб возможного благоприятного эффекта
	Усиление	Изменяются вероятность материализации риска и/или возможное влияние в случае его наступления
	Передача	Риск передается третьему лицу
	Эскалация	Риск передается компетентному лицу
	Наблюдение	Активных действий в отношении риска не ведется, но осуществляется процесс мониторинга
	Принятие	Активных действий в отношении риска не ведется

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ

Ярким примером **страхования рисков** является стратегия теннисного клуба Уимблдон, который с 2003 года ежегодно платил по $2 млн. на случай наступления пандемии. В 2020 году клуб получил $141 млн.

Отметим, что по мнению И. Селиховкина, самой результативной стратегией воздействия на негативные риски является стратегия **нивелирования**. Суть данной стратегии заключается в ликвидации источников рисков. Если не будет источника риска, то не будет и самого риска. Для позитивных рисков И. Селиховкин рекомендует использовать стратегии **масштабирования** и **усиления**.

В банковской и страховой сферах встречаются специальные виды стратегий, такие как диверсификация и хеджирование. Под стратегией **диверсификации рисков** понимается перераспределение капитала между несколькими, не связанными между собой инвестиционными инструментами: акциями, облигациями, валютой, недвижимостью, криптовалютой и др. Под стратегией **хеджирования рисков** понимается перенос рисковых событий на тех, кто готов их принять. Перенос рисков осуществляется посредством заключения фьючерсных контрактов, форвардных контрактов, свопов и опционов.

© Николаенко В.С., 2024

МЕТОДЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ МЕР ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РИСКИ

№	Название	Название (перевод на русский)	Разработчики
1	Retrospective	Ретроспективный анализ документов	В. А. Никонов, А. А. Поляков и В. О. Ключников
2	Delhi	Метод «Дельфи»	О. Хелмер, Н. Далки и Н. Ресчер
3	Brainstorming	Метод «Мозговой штурм»	А. Осборн
4	Bow-tie	Метод «Галстук-бабочка» (2-й этап)	Б. Лангминд
5	Method of Walt Disney	Метод Уолта Диснея	У. Дисней

Когда для каждого идентифицированного риска определена стратегия воздействия, далее с помощью специальных методов непосредственно разрабатываются меры плана А и плана Б.

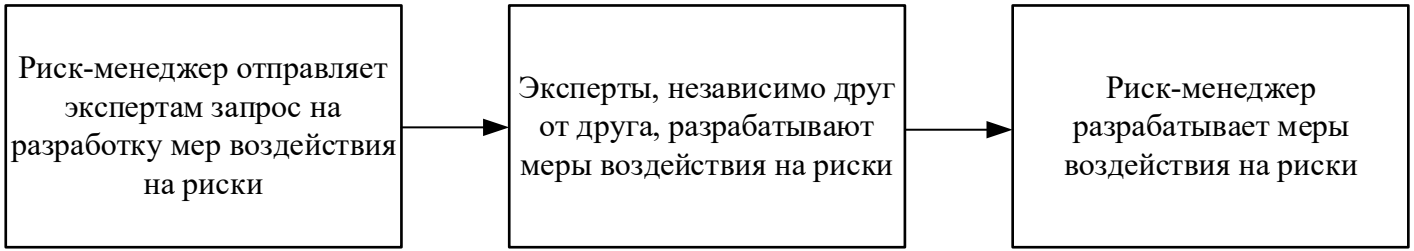
© Николаенко В.С., 2024

РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ ДОКУМЕНТОВ

Договоры, реестры рисков, планы управления рисками ранее завершенных проектов и заключенных сделок позволяют оперативно установить наиболее результативные и эффективные меры воздействия на риски.

© Николаенко В.С., 2024

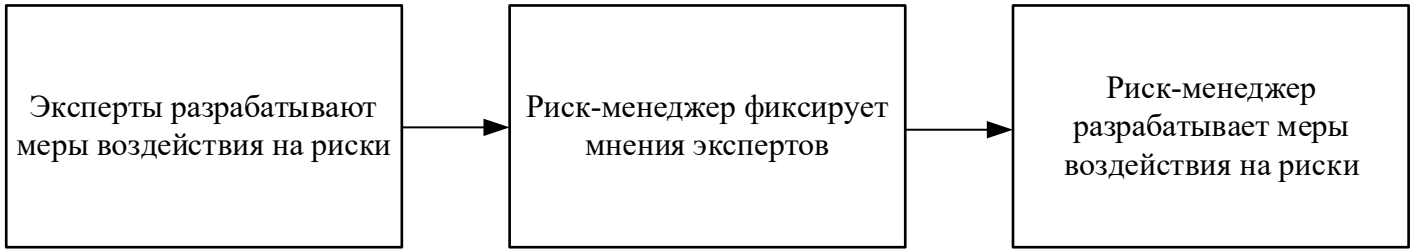
МЕТОД «ДЕЛЬФИ»



Как было отмечено ранее, риски условно могут быть универсальными и специальными. Для универсальных рисков применимы стандартные меры воздействия, которые могут быть установлены, например, во время проведения ретроспективного анализа документов. Так как эти меры показали свою надежность в ранее заключенных сделках и завершенных проектах, то нет необходимости создавать для них какой-либо иной механизм воздействия. Для специальных рисков ввиду их индивидуальности, напротив, требуется использование творческого подхода в процессе создания мер плана А и плана Б. Одним из методов, который использует творческое мышление экспертов, является метод «Дельфи».

© Николаенко В.С., 2024

МЕТОД «МОЗГОВОЙ ШТУРМ»



Результативно себя проявляет метод «Мозгового штурма» в при работе в малых группах до 6 человек. Творческая свобода и отсутствие критики дает возможность экспертам создать большое количество разнообразных мер воздействия не только для специальных рисков, но и пересмотреть механизм воздействия для универсальных рисков.

© Николаенко В.С., 2024

МЕТОД «ГАЛСТУК-БАБОЧКА»

Как уже было отмечено ранее, на втором этапе метода «Галстук-бабочка» разрабатываются «барьеры», которые направлены на локализацию источников рисков, и «меры восстановления (усиления)», которые призваны оперативно локализовать причиненный ущерб (усилить благоприятный эффект).

© Николаенко В.С., 2024

МЕТОД УОЛТА ДИСНЕЯ

Суть метода заключается в условном выделении ролей «фантазера», «критика» и «реалиста», где «фантазер» отвечает за поиск творческих идей, включая фантастические и волшебные, «критик» ищет слабые места в предложенных мерах, а «реалист» оценивает достижимость и целесообразность разработанных мер воздействия на риски.

© Николаенко В.С., 2024

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Помимо разработки мер плана А и плана Б в процессе воздействия на риски также рекомендуется выявлять триггерные условия. **Триггерными условиями (триггеры)** в управлении рисками называют условия, события или ситуации, которые указывают на скорую материализацию рисков. Например, если в процессе общения заказчик произнес такую фразу, как «мне это не нравится» или «чего-то тут не хватает», то эта фраза будет являться триггерным условием, которое предупреждает о том, что скоро наступит риск изменения требований.

Результаты разработки мер превентивного воздействия на риски и мер принятия рисков необходимо фиксировать в **плане управления рисками**.

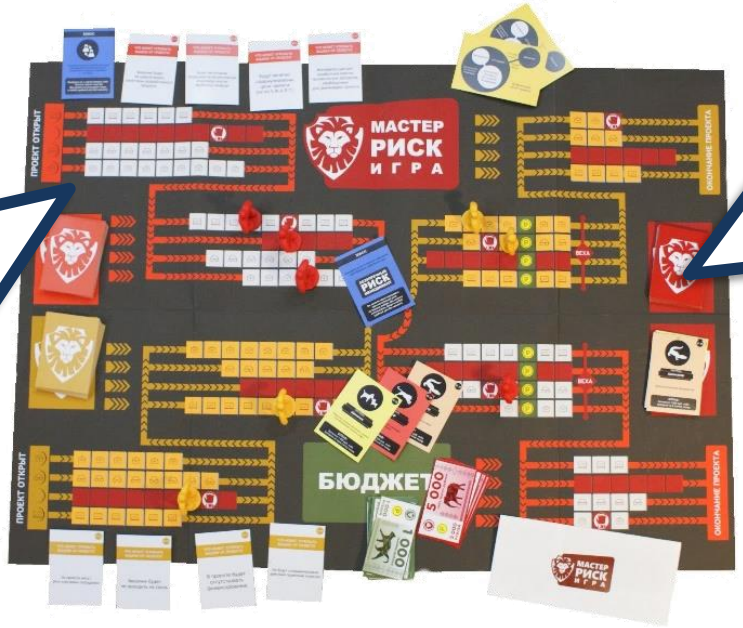
© Николаенко В.С., 2024

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

ID	Тип риска	Название риска	Стратегия воздействия	Меры превентивного воздействия	Владелец риска	Триггерные условия	Меры принятия рисков
1	Негативный	Риск изменения условий контрактов сотрудников	Ослабление	Провести переговоры с представителями Профсоюза для того, чтобы выявить их цели и интересы	ФИО	Требования от Профсоюза пересмотреть контракты сотрудников кафетерия	Привлечь юриста
2	Негативный	Риск того, что выполненная работа (оказанная услуга) не принесет ожидаемый коммерческий эффект	Ослабление	Провести обучение сотрудников	ФИО	Обратная связь от работников	Подготовить руководство пользователя программы для ЭВМ
3	Негативный	Риск того, что партнеры откажутся от сотрудничества	Ослабление	Заключение контрактов с партнерами	ФИО	Непредоставление скидки	Привлечь юриста
4	Негативный	Риск того, что выполненная работа (оказанная услуга) не будет соответствовать ожиданиям конечного пользователя	Ослабление	Подготовить спецификацию требований к программе для ЭВМ	ФИО	Обратная связь от работников	Доработка программы для ЭВМ

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ

Авторский настольный тренажер
МАСТЕР РИСК©
Лучшая практика преподавания по итогам II Всероссийского конкурса молодых преподавателей вузов



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

ПАТЕНТ
НА ПРОМЫШЛЕННЫЙ ОБРАЗЕЦ
№ 121649

ИГРОВОЕ ПОЛЕ НАСТОЛЬНОГО ТРЕНАЖЕРА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Патентообладатель(ли): *Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский Томский политехнический университет" (RU)*

Автор(ы): *Николаенко Валентин Сергеевич (RU)*

Заявка № 2020500922
Приоритет(ы) промышленного образца 02 марта 2020 г.
Дата государственной регистрации в Государственном реестре промышленных образцов Российской Федерации 18 сентября 2020 г.
Срок действия исключительного права на промышленный образец истекает 02 марта 2025 г.

Руководитель Федеральной службы по интеллектуальной собственности Г.П. Ивлиев

© Николаенко В.С., 2024

МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ РИСКОВ

Мониторинг рисков – это процесс, направленный на выявление ранее неидентифицированных рисков, т. е. рисков, которые не были ранее зафиксированы в реестре рисков.

Контроль рисков – это процесс наблюдения за уже идентифицированными рисками, т. е. рисками, которые были ранее зафиксированы в реестре рисков и плане управления рисками.

Стоит отметить, что оптимальным механизмом, обеспечивающим контроль рисков, являются **триггерные условия**. Именно благодаря триггерам владельцы рисков могут понять, что меры плана А не принесли ожидаемого результата и поэтому необходимо готовиться к наступлению рисков.

Процесс контроля триггерных условий индивидуален, потому что риски закрепляются за конкретным ответственным лицом. Во многом это связано с тем, что некоторые риски и их триггеры могут быть замечены только определенными работниками. Например, триггерное условие «во время тестирования была обнаружена ошибка в программном коде» риска, связанного с изменением длительности проекта, может выявить только работник, ответственный за тестирование программного кода.

© Николаенко В.С., 2024

МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ РИСКОВ

Сопровождение процессов мониторинга и контроля рисков посредством модели жизненного цикла риска заключается в получении ответов на следующие вопросы:

- Были ли выявлены новые ранее не идентифицированные риски?
- Были ли замечены триггерные условия для ранее идентифицированных рисков?
- Все ли запланированные цели достигнуты? Если нет, то в чем причины?
- Верно ли были выбраны стратегии воздействия на риски?
- Оказались ли меры превентивного воздействия на риски достаточно эффективными и результативными?
- Оказались ли меры принятия рисков достаточно эффективными и результативными?
- Есть ли замечания от владельцев рисков в части управления рисками?
- Если ли замечания у заинтересованных сторон в части управления рисками?

© Николаенко В.С., 2024

МОДЕЛЬ «ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РИСКА»

© Николаенко В.С., 2024