



Контрольная работа по Теме 5. Управление риском проекта.

1. Теоретические основы управления рисками проекта. (Дина)

Управление рисками – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности реализации риска и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

К основным этапам управления рисками относятся:

- выявление риска с сопутствующей оценкой вероятности его реализации и масштаба последствий;
- разработка риск-стратегии с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных негативных последствий;
- выбор методов и инструментов управления выявленным риском;
- непосредственное управление риском;
- оценка достигнутых результатов.

Методы управления рисками, используемые в

жно разделить на 4



Установите Google Документы!

Вносите изменения, оставляйте комментарии и редактируйте файлы одновременно с другими пользователями.

НЕТ

УСТАНОВИТЬ ПРИЛОЖЕНИЕ

2. Понятие и сущность риска проекта. (Дина)

Риск – это вероятность возникновения потерь. убытков.

вследствие чего предприниматель лишается прибыли.

Риск – это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата.

Риск – это вероятностное событие, в результате наступления которого могут произойти положительные или отрицательные последствия. Если вследствие наступления рискованного события могут наступить как положительные, так и отрицательные результаты, то он относится к спекулятивным рискам. Если же отрицательные результаты, то такой риск относится к чистым рискам.

3. Определение, функции, организация и правила управление рисками проекта. (Нара)

Управление рисками – совокупность методов, включающих определённые приемы, процедуры, мероприятия, обеспечивающие предвидение, прогноз развития рискованных ситуаций и реализацию мер, направленных на исключение или снижение отрицательных последствий наступления таких событий.

Функции: планирование, идентификация рисков, оценка рисков, обработка рисков, контроль, документирование.

Основными составляющими процесса (организация) управления риском являются:

1. Выявление источников риска;
2. Анализ и оценка риска;
3. Определение реакции на риск;

Планирование реагирования на риски. В ходе этого процесса команда проекта разрабатывает мероприятия, направленные как на снижение потенциальных угроз, так и на расширение

на снижение потенциальных угроз, так и на расширение благоприятных возможностей с учетом их приоритетов, которые были определены на предыдущих этапах качественного и количественного анализа.

Существуют различные стратегии реагирования как на потенциальные угрозы, так и на расширение благоприятных возможностей. К стратегиям реагирования на угрозы относятся:

-уклонение от риска;

- передача риска;

- снижение риска;

-принятие риска.

4. Планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах;

5. Создание резервов на случай чрезвычайных обстоятельств.

4. Организация риск-менеджмента проекта. (Нара)

Организация риск - менеджмента состоит из следующих этапов

Первый этап: определение цели риска и цели рискованных вложений капитала.

Второй этап: получение информации об окружающей обстановке, которая необходима для принятия решения в пользу того или иного действия. На основе анализа такой информации и с учетом целей риска можно правильно определить вероятность наступления события, в т. ч. страхового события, выявить степень риска и оценить его стоимость.

Третий этап: определение действительной стоимости риска.

Правильная оценка финансовым менеджером действительной стоимости риска позволит ему объективно представить объем

возможных убытков и наметить пути к их предотвращению или уменьшению, а в случае невозможности предотвращения — обеспечить их возмещение. Четвертый этап: разработка различных вариантов рискованного вложения капитала и оценка их оптимальности.

5. Правила риск-менеджмента проекта. (Нара)

Правило 1. Нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал

Оно означает, что прежде чем принять решение о рискованном вложении капитала, финансовый менеджер должен: □ определить максимально возможный объем убытка по данному риску; □ сопоставить его с объемом вкладываемого капитала; □ сопоставить его со всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведет ли потеря этого капитала к банкротству данного инвестора.

Правило 2. Надо думать о последствиях риска. Финансовый менеджер, зная возможную максимальную величину убытка, должен определить, к чему она может привести, какова вероятность риска, и принять решение об отказе от риска (мероприятия), принятии его на свою ответственность или передаче на ответственность другому лицу

Правило 3. Нельзя рисковать многим ради малого Действие данного правила проявляется при передаче риска, т. е. при страховании.

Правило 4. Положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения.

Правило 5. При наличии сомнений принимаются отрицательные решения.

Правило 6. Нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, есть и другие. Реализация остальных правил 4–6

означает, что в ситуации, для которой имеется только одно решение (положительное или отрицательное), надо сначала попытаться найти другие решения.

6. Выявление и оценка риска в проекте. (Илья)

Планирование проектного риска формально связано с выявлением, анализом и оценкой потенциальных проблемных участков до начала работы над проектом. Это скорее проактивный, чем реактивный процесс. Иными словами, это превентивный процесс, целью которого является снижение возможности любых неожиданностей и минимизация всех нежелательных последствий, связанных с нежелательными событиями. Это, вместе с тем, и своеобразная подготовка управляющего проектом к тому моменту, когда вдруг произойдет рискованное событие. Успешное управление проектным риском позволяет управляющему проектом лучше контролировать будущее, и это может значительно увеличить шансы своевременного достижения проектных целей, в рамках утвержденной сметы затрат и в полном соответствии с техническими требованиями.

Основными составляющими процесса управления риском являются:

- Выявление источников риска;
- Анализ и оценка риска;
- Определение реакции на риск;
- Планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах;
- Создание резервов на случай чрезвычайных обстоятельств.

7. Выявление источников риска в проекте. (Илья)

Выявление источников риска начинается с составления списка всех факторов, которые могут затормозить работу над проектом или вообще помешать его реализации, а также результатов их воздействия.

Лучше начинать с рисков, относящихся к проекту в целом, а не к какому-либо конкретному участку. То есть, надо дать возможность членам команды мыслить глобально, не ограничивая их внимание каким-либо конкретным участком проекта или сети.

Среди поставленных вопросов могут быть такие:

1. Насколько квалификация ваших специалистов соответствует требованиям к выполнению данного

проекта?

2. По сравнению с большинством наших проектов, является ли степень новизны данного проекта высокой, средней или низкой?

3. Который из факторов данного проекта - затраты, время или функциональное выполнение, по вашему мнению, связан с наибольшим риском? Почему?

После выявления макрорисков можно перейти к проверке конкретных участков.

Эффективным инструментом выявления рисков является СРРПЭ (структура разбиения работ по этапам).

Использование СРРПЭ снижает вероятность пропуска возможного риска

Существует множество источников проектных рисков.

Внешние источники по отношению к организации, как, например, инфляция, рыночная ситуация, валютный курс или правительственные меры рассматривают до того, как дать добро на проект вообще, и исключаются из дальнейшего обсуждения проектных рисков.

Риски, зависящие от конкретного проекта, также не учитываются. Далее речь идет только о рисках, характерных для большинства проектов.

Для каждого выявленного риска должно быть определено следующее:

Нежелательные события;

Все последствия события;

Степень серьезности влияния события;

Вероятность того, что событие обязательно произойдет;

Время, когда вероятное событие произойдет;

Взаимосвязь данного события с другими частями этого же проекта или с другими проектами.

8. Анализ и оценка риска в проекте. (Илья)

Анализ риска нацелен на то, чтобы дать количественную оценку степени серьезности выявленного события, вероятности его наступления и чувствительности проекта к нему.

Матрица оценки риска - это один из множества подходов к оценке риска.

Оценки бывают как субъективными, так и количественными.

Чаще всего оценки основываются на "мнении специалиста" или "внутреннем голосе" но они могут быть ошибочными так как

внутренним голосом, но они могут быть ошибочными, так как зависят от квалификации специалиста, выносящего суждение. Количественные методы обычно требуют более детального анализа фактов, поэтому они более надежны.

Типичными количественными методами являются анализ коэффициентов, анализ вероятности и анализ чувствительности. Выбор подхода - субъективного или же количественного - зависит от источника риска, возможных последствий и от отношения менеджеров к оценке степени риска.

Анализ сценария (А): неколичественный

Это один из первых и наиболее распространенных методов. В основном данный метод определяет, что отрицательного может произойти, степень серьезности вероятных событий, вероятность того, что это может случиться.

На основе субъективного мнения об этих переменных строится оценка альтернатив: принять или снизить, разделить или переложить риск через использование субъективного процесса на источник рентабельности.

Анализ с использованием поправочных коэффициентов и допусков

В этом методе используются данные о предыдущих проектах, сходных с предлагаемым.

На основе принятия некоторого поправочного коэффициента между старым и новым проектами делаются точечные оценки времени, стоимости или технологии, а также нижнего и верхнего предела точности оценки.

Коэффициент, как правило, является постоянной величиной.

Анализ смешанного типа

Многие менеджеры неохотно применяют количественные методы из-за их ограниченных возможностей.

По мнению таких менеджеров, подобные модели не могут полностью использовать весь объем накопленных ими знаний.

Все больше растет признание эвристических моделей, использующих знания и практический опыт управленцев.

Некоторые исследователи предлагают переносить подобный практический опыт в экспертные системы, с тем, чтобы дать доступ к нему как можно большему числу практиков.

Экспертная система использует иерархическую структуру выводов, позволяющую менеджеру отбирать основные факторы риска и в конечном итоге работать по ходу событий.

9 Реакция на риск в проекте (Яна)

9. Реакция на риск в проекте. (Лпа)

Варианты реакции на риски:

- снижение или сохранение риска - Владелец проекта просто принимает риск как должное, так как возможность такого риска очень мала.
- переадресация риска - Переадресация риска другой стороне почти всегда приводит к выплате надбавки за нее. Одним из способов переадресации является страхование.
- участие в рисках - Участие в рисках означает, что разные стороны принимают на себя части риска. Обычно затраты на риск и выгоды от усовершенствованного процесса делятся пополам между владельцем и подрядчиками.

10. Переадресация риска в проекте. (Яна)

Переадресация риска другой стороне - дело достаточно обычное; переадресация не меняет риск.

Переадресация риска другой стороне почти всегда приводит к выплате надбавки за нее.

Контракты с фиксированными ценами являются классическим примером переадресации риска от владельца к подрядчику.

Подрядчик понимает, что его фирма заплатит за любой риск, который будет иметь место.

Следовательно, фактор финансового риска добавляется к стоимости контракта.

Крайне необходимо четко определить и письменно закрепить ответственность за работу с риском. Одним из способов переадресации является страхование

11. Планирование на случай непредвиденных обстоятельств при реализации проекта. (Яна)

План на случай непредвиденных обстоятельств является альтернативным и применяется в том случае, когда возможный прогнозируемый риск становится реальностью.

Он представляет собой превентивные действия, призванные снизить или смягчить негативное влияние риска.

Подобно всем планам, план на случай непредвиденных обстоятельств отвечает на вопросы, что, где, когда и в какой степени произойдет.

На первом этапе нужно определиться, как поступить - снизить, разделить, переадресовать или принять на себя риск.

Следующим этапом является разработка планов на случай

непредвиденных обстоятельств.

И, наконец, команде надо будет обсудить и прийти к выводу, что же явится "импульсом" к применению плана на случай непредвиденных обстоятельств.

12. Риски, связанные с выполнением графика работ(Плиев)

Использование резервов времени. Когда некоторые управляющие видят, что сеть замедляет работу, они перестают беспокоиться об окончании работы в срок - к чему беспокоиться, если еще есть резерв времени в целых 10 дней.

Управление резервом времени может быть превосходным методом снижения риска, связанного с графиком.

Управление рисками, связанными с графиком работ, часто приводит к необходимости жертвовать чем-либо.

Управляющие-практики некоторыми своими решениями увеличивают риск. Далее в качестве примера будут рассмотрены две ситуации,

Авторитарно установленные сроки работы

По опыту известно, что сроки работ примерно над 80% проектов устанавливаются авторитарно. То есть кто-то, обладающий полномочиями, устанавливает, что проект или *этап проекта* должен быть выполнен к определенной дате.

Установленный срок работы над проектом, как правило, является спущенным сверху решением, принятым без учета планирования снизу-вверх и преуменьшающим сроки, действительно необходимые для выполнения работы. Но почти всегда в случаях авторитарно установленных сроков возрастает риск опоздать с завершением работ и риск больших затрат.

Сжатие графиков проекта

Иногда, примерно в середине работы над проектом, возникает

необходимость сократить время работы над ним. Сокращение времени работы над проектом достигается сокращением одного или большего количества действий (операций) на *критическом пути*. Сокращение времени выполнения пакета работ приводит к повышению прямых расходов. Существуют и иные риски: Решение о движении наличности. Некоторые решения, связанные с движениями наличности могут увеличить риски, связанные с графиками. Прогнозы окончательных затрат.

13. Использование резервов времени в проекте. (Яна)

Управление резервом времени может быть превосходным методом снижения риска, связанного с графиком.

Управление рисками, связанными с графиком работ, часто приводит к необходимости жертвовать чем-либо.

1) Авторитарно установленные сроки работы

Установленный срок работы над проектом, как правило, является спущенным сверху решением, принятым без учета планирования снизу-вверх и преуменьшающим сроки, действительно необходимые для выполнения работы.

Но почти всегда в случаях авторитарно установленных сроков возрастает риск опоздать с завершением работ и риск больших затрат.

2) Сжатие графиков проекта

Сокращение времени работы над проектом достигается сокращением одного или большего количества действий (операций) на критическом пути.

Сжатие критического пути уменьшает общий резерв времени на других путях или больше путей становятся критическими или почти критическими.

Чем больше критических или почти критических операций, тем больше риск опоздать с завершением проекта.

Например, некоторые графики можно скорректировать, если выполнять операции параллельно или использовать лаговые отношения старт-старт.

14. Риски затрат в проекте. (Яна)

Существует определенная зависимость между временем и затратами.

Например, если на разработку образца процесса уходит на 50% больше первоначально рассчитанного времени, то можно ожидать

увеличения затрат.

Таким образом, время и затраты зависят друг от друга, и пренебрежение этой зависимостью может привести к серьезным ошибкам в расчетах риска затрат.

15. Технические риски в проекте. (Яна)

Технические риски могут привести к закрытию проекта.

Управляющим проектами необходимо разрабатывать методы, позволяющие быстро оценить, возможно и решить технические проблемы.

Некоторые специалисты считают, что сначала нужно выявить области повышенного технического риска, затем построить модели или провести эксперименты, чтобы таким образом как можно быстрее снизить риски.

Выделяя и испытывая ключевые технические проблемы на ранней стадии проекта, можно быстро определить, выполнен ли проект, и внести необходимые коррективы и изменения в сам процесс, либо в некоторых случаях закрыть работу над проектом. Обычно решение по техническим рискам принимаются совместно заказчиком и управляющим проектом.

16. Создание резервов на случай непредвиденных обстоятельств. (Яна)

Фонды для использования в непредвиденных обстоятельствах создаются для покрытия ошибок в расчетах, упущений или неопределенности, которые могут вскрыться по мере выполнения проекта.

Величина и количество резервов на случай непредвиденных обстоятельств зависят от "новизны" проекта, неточности в оценках времени и затрат, технических проблем, небольших изменений в масштабе и от непредвиденных проблем.

На практике в целях контроля резервный фонд обычно подразделяют на сметный резерв и фонд резерва управления.

Сметные резервы обычно выделяют на конкретные сегменты или промежуточные результаты проекта. Примерами таких рисков, покрываемых за счёт сметных резервов, являются небольшие изменения в дизайне и ошибки в расчетах времени и затрат.

Резервы управления выделяют на риски, связанные с проектом в целом.

17. Ответственность за проектные риски. (Яна)

Одним из основных способов контролировать затраты на риски является письменное подтверждение ответственности за них. Ответственность за каждый выявленный риск должна быть возложена на одного работника (или поделена между несколькими) при взаимном согласии руководителя, управляющего проектом с одной стороны и подрядчика или работника, несущего прямую ответственность за пакет работ или сегмент рынка. Если управление рисками не оформить документально, то ответственность за риск и действия по выходу из него будут игнорироваться.

Зачастую владелец и подрядчик имеют противоречащие друг другу цели - низкие затраты против качества.

Разделение ответственности может являться лучшим способом снизить риск.

Планирование должно определить, какие риски контролируются владельцем, какие - подрядчиком, а какие - совместно ими обоими.

18. Информационное обеспечение управления рисками проекта. (Яна)

При выявлении рисков и их анализе необходимо полагаться на достоверную информацию, поскольку в дальнейшем на ее основе будут приниматься управленческие решения, а любые неточности приведут к искажению результатов.

Для того чтобы осуществлять доверительные расчеты в условиях неопределенности, анализируемая информация должна удовлетворять ряду критериев:

- доступность (издержки по сбору и обработке информации должны соответствовать аффекту от ее использования с точки зрения оптимизации соотношения «затраты — результат управления рисками»);
- оперативность (использование сформированных исторических данных из баз данных по убыткам анализируемой компании, удобность пользовательского интерфейса и доступа);
- узкая направленность на решение конкретных задач (анализируется только непосредственно относящаяся к делу информация);
- доверие к источникам (использование для анализа проверенных и хорошо зарекомендовавших себя внешних источников

информации; для внутренних источников — проверка корректности алгоритма сбора информации и ее обработки).

19. Классификация рисков проекта. (Дикусар)

Классификационный признак	Детализация риска
По направлениям	Бухгалтерские, финансовые, налоговые, управленческие, маркетинговые, экологические, информационные
По отношению к сделке	Текущие, потенциальные
По характеру условий возникновения	Объективные, субъективные
По уровню возникновения	Внутренние, внешние
По возможности оценки	Оцениваемые, неопределимые
По результатам оценки допустимости потерь	Незначительные, умеренные, критические
По характеру последствий (ущерб)	Организационные, репутационные
По оказываемому эффекту	Позитивные, негативные

Признак классификации	Классификация
По времени возникновения	Риски распределяются на ретроспективные, текущие
По факторам возникновения	Риски подразделяются на политические и экономические
По месту возникновения	Риски делятся на внешние и внутренние
По характеру последствий	Риски подразделяются на чистые и спекулятивные.
По сфере возникновения (характеру деятельности)	Предпринимательские риски: производственные, и финансовые и риски страхования; а также профессиональные, транспортные и другие
По роду опасности	Различают техногенные, природные и смешанные
По уровню возникновения	Макро-, мезо- и микроуровень
По степени определенности	Известные риски, предсказуемые и непредсказуемые
По этапам возникновения	Различают проектные, плановые, фактические
По степени обоснованности	Различают обоснованные и необоснованные
По размеру возможных потерь	Допустимые, критические, катастрофические
По масштабу последствий	Глобальные, региональные, местные
По правовым условиям возникновения	Риски могут быть разделены на те, которые возникают по договорным обязательствам и риски, возникающие по другим причинам, не связанным с обязательствами

20. Классификационная система рисков проекта. (Яна)

1. Внутрипроектные риски нетехнического характера:
 - Маркетинговые риски
 - Риски участников проекта
 - Организационно-управленческие риски (риск неуправляемости проекта):
 - Финансовые риски
 - Коммерческие риски (риски реализации продукции)
 - Специфические риски — редко встречающиеся проектные риски, чаще всего свойственные именно данному проекту
2. Техничко-технологические риски
3. Правовые риски
4. Внешне предсказуемые, но не до конца определенные
5. Внешние непредсказуемые

При идентификации рисков производится оценка размеров возможного ущерба.

Качественный анализ рисков — процесс оценки вероятности наступлений рисков и их потенциального влияния на проект. Итогом качественного анализа является список проранжированных рисков с оценками их величины.

Последующее перемножение этих величин позволяет определить статус риска,

который может быть описан как минимальный, низкий, средний, высокий или чрезвычайно высокий. Вероятность и степень воздействия рисков меняется в ходе исполнения проекта, в результате чего изменяется величина рисков. критические риски могут стать незначительными и наоборот.

21. Коммерческие риски проекта. (Леша)

Коммерческие риски (риски реализации продукции):

— непродуманность, неотлаженность, отсутствие сбытовой сети;

— задержка в выходе на рынок;

— невозможность реализовать продукцию в нужном стоимостном выражении и в

намеченные сроки;

— непредсказуемость изменений закупочной цены товаров;

— рост издержек обращения;

— потери товара при хранении и транспортировке.

22. Финансовые риски проекта. (Леша)

— процентный риск — незапланированное изменение процентной ставки при

заключении долгосрочных соглашений о займе;

— кредитный риск — невозможность выполнения кредитного договора вследствие

финансового краха;

— валютный риск — риск потенциальных убытков вследствие изменения валютных

курсов.

23. Производственные риски проекта. (Леша)

1. Срыв графика работ.

2. Риск невыполнения работ.

3. Невыход на проектную мощность.

4. Производственный брак.

5. Перебои с топливом, оборудованием.

6. Износ оборудования.

7. Выпуск продукции низкого качества.

8. Недостаток рабочей силы.

9. Недостатки технологии, неправильный выбор оборудования.

10. Увеличение стоимости оборудования.

11. Рост расходов на зарплату.

24. Риски неисполнения хозяйственных договоров (Оля)

Многочисленные и разнообразные деловые связи между предприятиями опосредуются заключением хозяйственных договоров в соответствии с гражданским законодательством. Хозяйственная деятельность базируется на сделках, своевременное исполнение которых хозяйствующими партнерами, потребителями является важным условием устойчивой работы предприятий (организаций).

Риски по хозяйственным договорам (контрактам), как показывает анализ результатов заключения и исполнения договоров, включают следующие их виды:

1. Риск отказа партнера от заключения договора после проведения переговоров.
2. Риск заключения предприятием договоров на условиях, отличающихся от наиболее приемлемых либо обычных для фирмы и отрасли.
3. Риск вхождения в договорные отношения с недееспособными или неплатежеспособными партнерами
4. Риск задержки выполнения партнерами текущих договорных обязательств
5. Риск нанесения ущерба третьим лицам
6. Риск заключения контактов на объемы текущего снабжения производства, не обеспеченные сбытом готовой продукции

25. Риски изменения рыночной конъюнктуры и усиления конкуренции.(Оля)

Одной из основных причин изменения конъюнктуры рынка, усиления конкуренции может быть несовершенная маркетинговая политика. Неправильный выбор рынков сбыта, неточная информация о конкурентах, утечка секретной информации, недобросовестность конкурентов, использующих недозволенные методы, — все это может отрицательно отразиться на результатах деятельности предпринимателя.

Причинами возникновения таких рисков являются:

- утечка конфиденциальной информации по вине сотрудников фирмы либо в результате промышленного шпионажа, предпринятого конкурентами;
- несовершенство маркетинговой политики, т.е. неправильный выбор рынков сбыта и неполная информация о конкурентах или наличие неверной информации о конкурентах;
- замедленное внедрение нововведений по сравнению с

конкурентами из-за отсутствия необходимых средств для проведения научно — исследовательских работ, внедрения новых технологий;

недобросовестность конкурентов;

появление на рынке производителей из других отраслей,

предлагающих товары субституты;

появление местных новых фирм — конкурентов на локальном рынке;

26. Риски возникновения непредвиденных расходов и снижения доходов.(Оля)

Риск возникновения непредвиденных расходов в первую очередь наступает в случае увеличения рыночных цен на ресурсы (услуги), приобретаемые в процессе производственной деятельности, выше запланированного уровня.

Данный вид риска возникает из-за:

- ошибок в анализе и прогнозировании конъюнктуры на рынках ресурсов;
- изменения политики ценообразования у поставщиков ресурсов, с которыми у производителя заключены долгосрочные договоры, предусматривающие возможности для пересмотра цен;
- уменьшения количества поставщиков, из которого производственная фирма может выбирать наиболее выгодных.

27. Анализ и оценка степени риска проекта. (Яна)

Анализ риска нацелен на то, чтобы дать количественную оценку степени серьезности выявленного события, вероятности его наступления и чувствительности проекта к нему.

Матрица оценки риска - это один из множества подходов к оценке риска.

Оценки бывают как субъективными, так и количественными.

Выбор подхода - субъективного или же количественного - зависит от источника риска, возможных

последствий и от отношения менеджеров к оценке степени риска.

1) **Неколичественный:** В основном данный метод определяет, что отрицательного может произойти, степень серьезности вероятных событий, вероятность того, что это может случиться. На основе субъективного мнения об этих переменных строится оценка альтернатив: принять или снизить, разделить или переложить риск через использование субъективного процесса на источник рентабельности.

2) Анализ с использованием поправочных коэффициентов и допусков: На основе принятия некоторого поправочного коэффициента между старым и новым проектами делаются точечные оценки времени, стоимости или технологии, а также нижнего и верхнего предела точности оценки.

3) Анализ смешанного типа: Экспертная система использует иерархическую структуру выводов, позволяющую менеджеру отбирать основные факторы риска и в конечном итоге работать по ходу событий.

28. Содержание идентификации и анализа рисков проекта. (Яна)

Идентификация рисков — это выявление и классификация рисковых событий для проекта и видов потерь (ущерба) от наступления данных рисковых событий. Выходной документ — реестр рисков.

Реестр рисков — список идентифицированных рисков или условий возникновения рисковых событий.

Методы и средства идентификации рисков:

- анализ документов;
- SWOT-анализ;
- мозговой штурм;
- экспертный опрос;
- метод Дельфи;
- контрольные таблицы;
- опросные листы;
- диаграммы.

Качественный анализ включает расстановку приоритетов для идентифицированных рисков, результаты которой используются впоследствии в ходе количественного анализа рисков и планирования реагирования на риски.

Количественный анализ - количественная оценка вероятности каждого риска и влияния его последствий на результаты и цели проекта.

29. Этапы идентификации и анализа рисков проекта. (Яна)

1. Определение потенциальных рисков.
2. Качественный анализ рисков - процесс оценки вероятности наступления рисков и их потенциального

вероятности наступления рисков и их потенциального влияния на проект.

3. Количественный анализ рисков - количественная оценка вероятности каждого риска и влияния его последствий на результаты и цели проекта.

30. Источники информации для идентификации риска проекта. (дикусар)

Идентификация рисков - *процесс определения рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик.*

Идентификацию рисков выполняют члены команды проекта и эксперты по вопросам управления рисками, в ней могут принимать участие заказчики, 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 выработывалось чувство "собственности" и ответственности за риски и за действия по реагированию на них.

Исходная информация для процесса идентификации

Входной информацией для процесса идентификации рисков служит нижеследующая информация.

Факторы внешней среды предприятия - информация из открытых источников, в том числе коммерческие базы данных, научные работы, бенчмаркинг и другие исследовательские работы в области управления рисками.

Активы организационного процесса - информация о выполнении прежних проектов.

Описание содержания проекта. Допущения проекта приводятся в описании содержания проекта. Неопределенность в допущениях проекта следует рассматривать в качестве потенциального источника возникновения рисков проекта.

План управления рисками. Входами для процесса идентификации рисков из плана управления рисками являются схема распределения ролей и ответственности, резерв на операции по управлению рисками в бюджете и в расписании, а также категории рисков.

План управления проектом. Для идентификации рисков необходимо понимание планов управления расписанием,

стоимостью и качеством, которые входят в план управления проектом, и анализ выходов этих процессов.

31. Концепция приемлемого риска проекта. (Гагик)

Приемлемый риск — одна из концепций управления рисками основанная на том, что риск никогда не бывает нулевым и стремление минимизировать его любой ценой может быть не рациональным решением. Лицо, принимающее решение, может заранее согласиться с некоторым уровнем риска, приняв разумные, но не чрезмерные усилия для сведения его к минимуму. Другими концепциями являются концепции минимизации риска и восприятия риска как ресурса

Концепция базируется на следующих основополагающих принципах.

1. Риск — это объективное свойство деятельности.
2. Риск обусловлен объективными причинами: неполнотой информации о прошлом и настоящем и неопределённостью будущего.
3. Уровень риска никогда не бывает нулевым.
4. Риск возникает там, где принимается решение о выборе одного из вариантов действий.
5. Риск проявляется в возможности нежелательного развития событий и отклонения от преследуемой цели.
6. Нежелательное развитие событий и нежелательное отклонение от преследуемой хозяйственной цели сопряжены с потерями.
7. Уровень риска — субъективная оценочная характеристика.
8. Уровень риска можно уменьшать.
9. Следует различать стартовый и финальный уровни риска, то есть уровень риска, который останется некомпенсированным после принятия мер по его снижению.
10. Существует уровень риска, который можно считать приемлемым в данной ситуации.
11. Риски можно снизить до приемлемого значения,

затратив на антирисковые мероприятия некоторые ресурсы.

12. Если стартовый уровень риска в проекте пренебрежимо мал, это может означать, что проект не несёт в себе новизны или существенных преимуществ.

13. Большой уровень риска, как правило, сопряжён с надеждой на большой успех, но и с опасностью больших потерь.

14. Уровень риска оригинальной идеи, как правило, выше, чем для стандартных решений.

Рациональными действиями (риск-менеджментом) этот уровень иногда можно уменьшить до приемлемого значения.

15. Уровень риска можно измерить.

32. Определение степени риска проекта. (Яна)

Качественный анализ рисков — процесс оценки вероятности наступлений рисков и их потенциального влияния на проект.

Итогом качественного анализа является список проранжированных рисков с оценками их величины.

Методы и средства качественного анализа:

— экспертный опрос;

— ABC -анализ;

— матрица определения степени воздействия.

Оценка величины рисков проводится по следующим параметрам:

— оценка степени вероятности наступления рисков (высокая, средняя, низкая);

— оценка значимости последствий наступления рисков (высокая, средняя, низкая).

Последующее перемножение этих величин позволяет определить статус риска, который может быть описан как минимальный, низкий, средний, высокий или чрезвычайно высокий.

По результатам экспертного опроса выстраивается рейтинг наиболее значимых рисков проекта с применением ABC-анализа, который является классификацией рисков на три группы: среднюю, высокую, чрезвычайно-высокую. Целью анализа является выявление относительно малого количества степеней риска класса А (чрезвычайно высокого).

33. Методы экспертных оценок при определении степени риска проекта. (Гагик)

В настоящее время в ходе исследования проектных рисков используется достаточно широкий спектр приемов и подходов, кратко опишем основные из них.

Важнейшее преимущество *метода экспертных оценок* состоит в возможности использования опыта экспертов в процессе анализа проекта и учета влияния разнообразных качественных факторов. Известным примером экспертного подхода является *SWOT-анализ*. Формальная процедура экспертной оценки может быть различна – от использования простейших «вопросников» до разработки многошаговых моделей. Эксперты должны обладать полной информацией об оцениваемом проекте и, проводя экспертизу, анализировать поставленные вопросы и давать на них ответы. Заполненные экспертные листы обрабатываются соответ-

ствующим образом (на основании специально разработанных или известных статистических (компьютерных) пакетов обработки информации), после чего выдается результат или результаты проведенной экспертизы.

34. Концепция рисковой стоимости проекта. (Гагик)

Наиболее распространенной на сегодняшний момент методологией оценивания рыночных рисков является *Стоимость Риска (Value – at – Risk, VAR)*. VAR является суммарной мерой риска, способной производить сравнение риска по различным портфелям (например, по портфелям из акций и облигаций) и по различным финансовым инструментам (например, форварды и опционы).

Для определения величины рисковой стоимости необходимо знать зависимость между размерами прибылей и убытков и вероятностями их появления, т.е. распределение вероятностей прибылей и убытков в течении выбранного интервала времени. В этом случае по заданному значению вероятности потерь можно однозначно определить размер соответствующего убытка.

Типичным приемом является использование нормального распределения вероятностей.

Ключевые параметры при определении рисков стоимости – *доверительный интервал и временной горизонт.*

35. Методы управления рисками проекта.(Жека)

Обычно выделяют следующие методы управления рисками: уклонение, локализация, диссипация, компенсация.



Либо:

Всего существует четыре основных метода реагирования на риски:

- Избегание рисков. Считается самым активным методом, но он не всегда применим. Актуально в тех случаях, когда есть возможность полностью устранить источники риска.

- Минимизация рисков. Другой активный метод заключается в снижении вероятности и уменьшении опасности рисков. Риски в этом случае должны быть полностью управляемыми (чаще всего это внешние риски).

- Трансфертно-страховые риски. Для использования метода необходимо найти третью сторону, которая будет готова принять на себя риски и их негативные последствия.

- Принятие рисков. Предполагает сознательную готовность к рискам и направление всех последующих усилий на устранение последствий

36. Методы уклонения от риска проекта.(Жека)

Проработка возможных изменений в плане реализации проекта, с целью исключения угрозы, вызванной возможными рисками.

К данному методу можно отнести мероприятия, связанные:

— с избежанием рисков;

— с распределением (диверсификацией) рисков;

— с локализацией рисков;

— с лимитированием рисков;

— с хеджированием рисков.

К основным методам уклонения от рисков, носящим универсальный характер, можно отнести:

- 1) резервирование контрагентов;
- 2) подготовку различных резервных мероприятий;
- 3) резервирование времени;
- 4) капитальные участия с контрагентами;
- 5) целенаправленную оптимизацию портфеля ценных бумаг;
- 6) синхронизацию периодов повышенных рисков по одному проекту с периодами наиболее надежных доходов по параллельным проектам фирмы;
- 7) создание теневого менеджмента по проекту.

37. Методы локализации проекта.(Жека)

Методы локализации рисков используются в редких случаях, когда удастся довольно четко идентифицировать риски и источники их возникновения. Выделив экономически наиболее опасные этапы или участки деятельности в обособленные структурные подразделения, можно сделать их более контролируемыми и снизить уровень риска. К таким методам локализации относятся:

- создание венчурных предприятий предполагает создание небольшого дочернего предприятия как самостоятельного юридического лица для высокотехнологических (рискованных) проектов. Рискованная часть проекта локализуется в дочернем предприятии, при этом сохраняется возможность

использования научного и технического потенциала материнской компании;

- создание специальных структурных подразделений (с обособленным балансом) для выполнения рискованных проектов;
- заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов.

38. Методы диссипации риска проекта(Плиев).

Методы диссипации (рассеивания) риска представляют собой гибкие инструменты управления. Один из них связан с распределением риска между стратегическими партнерами. Объединение предприятий в одно либо в группу носит название интеграции. Выделяют четыре основных ее вида:

- 1) вертикальная регрессивная (обратная) интеграция предполагает объединение с поставщиками;
- 2) вертикальная прогрессивная (прямая) интеграция подразумевает объединение с посредниками, образующими дистрибьюторскую сеть по сбыту продукции предприятия;
- 3) горизонтальная интеграция предполагает объединение с конкурентами; обычно такие ассоциации создаются с целью согласования ценовой политики, разграничению зон хозяйствования, каких-либо совместных действий;
- 4) круговая интеграция – это объединение организаций, осуществляющих разные виды деятельности, для достижения совместных стратегических целей;

Другая разновидности методов диссипации рынка – это диверсификация. Она подразумевает увеличение разнообразия видов деятельности, рынков сбыта или каналов поставок.

39. Методы компенсации риска проекта. (Яна)

Методы компенсации рисков связаны с созданием механизмов предупреждения опасности. Методы компенсация рисков более трудоемки и требуют обширной предварительной аналитической работы для их эффективного применения:

1. стратегическое планирование деятельности как метод компенсация риска дает положительный эффект, если разработка стратегии охватывает все сферы деятельности предприятия.

2. прогнозирование внешней обстановки, т.е. периодическая разработка сценариев развития и оценки будущего состояния среды хозяйствования для участников проекта, прогнозирование поведения партнеров и действий конкурентов
- общее прогнозирование;
3. мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды предполагает отслеживание текущей информации о соответствующих процессах.
4. создание системы резервов
5. обучение персонала и его инструктирование.

40. Методы финансирования рисков проекта. (Яна)

Суть метода финансирования риска, - покрытие ущерба осуществляется по мере его возникновения за счет текущих денежных потоков компании.

Использование данного метода оправданно в тех случаях, когда величина потенциальных убытков небольшая, так что возмещение ущерба существенно не влияет на результаты деятельности.

1. Метод создания резервов - текущий ущерб покрывается за счет средств внутренних резервных фондов, специально создаваемых для этих целей.
2. Метод заимствования (кредитования): используется в случае, если фирма может рассчитывать на получение займа (кредита) на покрытие убытка.
3. Страхование (Insurance) – процедура передачи риска страховой компании.
4. Метод перераспределения риска среди группы экономических агентов - передача части риска одним носителем группе других.
5. Метод спонсорства предполагает софинансирование риска спонсором.

Контрольная работа по Теме 6. Завершение проекта

1. Основные процедуры официального закрытия проекта. (Дина)

Завершение проекта подразумевает прекращение всех договорных отношений, действовавших в период его реализации, т.е. административное закрытие контрактов и осуществление всех выплат по проекту, оговоренных контрактами. Основные

выплат по проекту, оговоренных контрактами. Основные мероприятия по закрытию контракта:

- проверка финансовой отчетности;
- паспортизация;
- выявление невыполненных обязательств;
- завершение невыполненных обязательств;
- гарантийное обслуживание и окончательные расчеты.

2. Структуру итогового отчета по проекту.

Все проекты и в особенности те, которые закрываются досрочно вследствие заведомого недостижения поставленных целей, должны завершаться итоговым отчетом, который должен содержать следующую информацию:

- описание достигнутых в результате реализации проекта результатов;
- описание дополнительных (незапланированных) полезных результатов, если таковые были получены. Это особенно характерно для инновационных проектов, где получение таких результатов может стать толчком для развития нового направления исследований, открытия новых рынков;
- результаты выполнения плановых целей по качеству проекта и его продукции;
- определение и анализ факторов (событий), положительно повлиявших на ход выполнения проекта;
- определение и анализ факторов, отрицательно повлиявших на проект;
- уроки проекта – как можно было бы избежать негативных отклонений от целей, сроков, качества, бюджета проекта;
- предложения по улучшению процесса управления проектом;
- организационные и технологические инновации, реализованные в ходе проекта;
- материалы, которые могут быть использованы при реализации других проектов.

Окончательный вариант итогового отчета предоставляется участникам и стейкхолдерам проекта.

3. Сущность закрытия контрактов проекта.

Завершение проекта подразумевает прекращение всех договорных отношений, действовавших в период его реализации, т.е. административное закрытие контрактов и осуществление всех выплат по проекту, оговоренных контрактами.

Основные мероприятия по закрытию контракта:

- проверка финансовой отчетности;
- паспортизация;
- выявление невыполненных обязательств;
- завершение невыполненных обязательств;
- гарантийное обслуживание и окончательные расчеты.

В процессе закрытия контракта можно выделить один элемент и один метод. Элементом этого процесса является документация контракта. Это контракт сам по себе и все вспомогательные документы, которые связаны с контрактом. Здесь можно назвать СОР, график проекта, документы контроля за изменениями, технические документы, финансовые отчеты и документы об оплате, результаты проверки контроля качества и т.д. Эта информация наряду с информацией, собранной на протяжении проекта, сохраняется по завершении проекта, чтобы тот, кто будет работать над подобным проектом, мог обращаться к тому, что уже было сделано.

4. Назначение постаудита проекта.

Постаудит определяется как объективная и независимая оценка эффективности и целесообразности расходования средств в процессе реализации проекта.

Постаудит направлен на реализацию следующих основных целей:

- 1) повышение качества существующих инвестиционных решений. Возможность того, что методы, рассуждения и предположения, которыми руководствовался менеджер, могут быть подвергнуты аудиту в будущем, может рассматриваться как стимулирующий фактор, который побуждает менеджера к улучшению качества и достоверности информации;
- 2) повышение качества будущих инвестиционных решений. Постаудит должен обеспечить своевременную обратную связь и предоставить информацию относительно того, почему проекту не удалось достичь обещанного уровня и, таким образом, уменьшить вероятность неудачи при реализации будущих проектов;
- 3) инициирование деятельности по внесению корректив в уже существующие проекты.

Хотя постаудит является достаточно дорогой процедурой, его использование позволяет существенно повысить эффективность проектной деятельности.

5. Определение основных процедур, необходимые для завершения конкретного проекта. (Яна)

Основные процедуры, необходимые для завершения проекта:

- действия и операции, необходимые для удовлетворения критериев завершения или выхода для фазы или проекта;

- действия и операции, необходимые для передачи продуктов, услуг или результатов проекта в следующую фазу или в производство и (или) операционную деятельность;

- операции, необходимые для сбора документов проекта или фазы, проверки успешности или неудачи проекта, аккумуляции полученных знаний и архивирования информации по проекту для будущего использования организацией.

6. Анализ причин отклонений от целей проекта(Плиев).

После выполнения действий по выявлению изменений в ходе реализации проекта и анализу их воздействия на конечный результат необходимо осуществлять поиск мер по ликвидации негативных последствий выявленных изменений. Чем раньше корректирующие действия будут предприняты, тем лучше. При этом действия могут производиться в двух направлениях:

1. Оказание воздействий на причину возникновения вынужденных изменений с целью прекращения увеличения отклонений от планируемых параметров проекта. В результате таких воздействий могут возникнуть три варианта событий: либо - полная ликвидация отклонений, либо сокращение отклонений, либо предотвращение дальнейшего роста отклонений и фиксация их на том уровне, на котором они были выявлены.

2. Поиск мер и способов воздействия на сам проект с целью его адаптации к выявившимся изменениям. В результате такого воздействия может произойти изменение исходных параметров проекта, методов достижения целей проекта. Каждый из параметров выхода из критической ситуации должен

вариантов выхода из критической ситуации должен сопровождаться анализом эффективности проекта до тех пор, пока не будет найден оптимальный вариант, и тогда по нему принимаются решения.

На основе результатов вышеописанных действий принимаются решения по выходу из критической ситуации.

Основные возможные направления действий в случае отклонения проекта от плана:

Поиск альтернативного решения. В первую очередь, необходимо рассмотреть возможности, связанные с повышением эффективности работ за счет новых технологических или организационных решений. Новое решение, например, может заключаться в изменении последовательности выполнения ряда работ.

Пересмотр стоимости. Данный подход означает увеличение объемов и видов используемых ресурсов. Решение может заключаться в увеличении нагрузки на существующие ресурсы или привлечении дополнительных людей, оборудования, материалов. Данный подход обычно применяется в случае необходимости устранения временных задержек проекта.

Пересмотр сроков. Данный подход означает, что сроки выполнения работ будут отодвинуты. Руководство проекта может пойти на такое решение в случае жестких ограничений по стоимости.

Пересмотр содержания работ. В этом случае предполагается, что объем работ по проекту может быть уменьшен и, соответственно, лишь часть запланированных результатов проекта будет достигнута. Отметим, что речь не идет о пересмотре качественных характеристик получаемых результатов проекта.

Прекращение проекта. Это, пожалуй, наиболее сложное решение, однако оно должно быть принято, если прогнозируемые затраты по проекту превышают ожидаемые выгоды. Решение, связанное с

по проекту превышают ожидаемые выгоды. Решение, связанное с прекращением проекта, кроме чисто экономических аспектов связано с преодолением проблем психологического характера, связанных с интересами различных участников проекта.

В результате первых четырех действий составляется новый откорректированный план реализации инвестиционного проекта, с параметрами которого будет сравниваться в дальнейшем собранная информация по проекту и весь процесс контроля повторяется снова, то есть можно сказать, что он непрерывен и цикличен.

Деятельность по устранению последствий изменений будет успешной только при наличии отработанной системы реагирования и если процесс расчета аналитических показателей будет автоматизирован, а это возможно только при предварительно построенной и хорошо организованной системе контроля

7. Определение последовательность действий по постаудиту проекта.(Ваня)

Постаудит определяется как объективная и независимая оценка эффективности и целесообразности расходования средств в процессе реализации проекта. Оценка должна включать реализацию проекта от его утверждения до сдачи в эксплуатацию, а также техническое и финансовое его функционирования после принятия в эксплуатацию.

Постаудит направлен на реализацию следующих основных целей:

- 1) повышение качества существующих инвестиционных решений. Возможность того, что методы, рассуждения и предположения, которыми руководствовался менеджер, могут быть подвергнуты аудиту в будущем, может рассматриваться как стимулирующий фактор, который побуждает менеджера к улучшению качества и достоверности информации;
- 2) повышение качества будущих инвестиционных решений. Постаудит должен обеспечить своевременную обратную связь и предоставить информацию относительно того, почему проекту не удалось достичь обещанного

уровня и, таким образом, уменьшить вероятность неудачи при реализации будущих проектов;

- 3) инициирование деятельности по внесению корректив в уже существующие проекты.

8. Формирование итогового отчета проекта.(Ваня)

Итоговый отчет по проекту предназначен для обобщения итоговых результатов проекта, оценки степени достижения цели проекта, использования выделенных ресурсов, факторов, повлиявших на реализацию проекта.

Итоговый отчет готовится руководителем проекта, утверждается куратором проекта и представителем заказчика проекта.

Отчет должен содержать информацию:

- О содержании проекта
- О контрольных событиях проекта
- О наступивших рисках проекта
- О бюджете проекта
- О трудозатратах рабочей группы проекта

Также отчет должен содержать:

- Сводную информация по проекту
- Оценку реализации проекта
- Оценку успешности проекта

9. Отчетность при осуществлении проектной деятельности. (Дикусар)

Отчетность по проекту - это формализованная регистрация хода проекта и (промежуточных) результатов проекта. На основе сравнения целевых и фактических показателей по отдельным контролируемым аспектам создаются отчеты о состоянии проекта, которые представляются определенной целевой группе. В нее обычно входят менеджер проекта, заказчик проекта и (если есть) руководящий комитет.

Создание регулярных отчетов о ходе реализации проекта с точки зрения содержания, графика и затрат является основной задачей проектной отчетности. Целью является подготовка текущей информации в сжатой форме в качестве основы для принятия решений для определенной целевой группы.

Цели отчетности по проекту

- Отклонения в ходе проекта документируются (постоянное сравнение цели и факта)
- Структурированное и стандартизированное информирование о текущем состоянии проекта соответствующих целевых групп (например, заказчика проекта, руководящего комитета проекта, команды проекта,).
- Постоянное письменное документирование текущего хода проекта
- Защита руководителя проекта

В зависимости от соглашения, в процесс отчетности по проекту могут быть включены и другие целевые группы, для которых отчеты могут быть специально адаптированы. Основой для функционирования отчетности является планирование адекватных структур отчетности на начальном этапе проекта.

10. Основные требования к оформлению результатов проектной деятельности.

11. Формы информирования о результатах проектной деятельности.

