

Планиране на управлението на риска

3.2.7.1. Какво е риск?

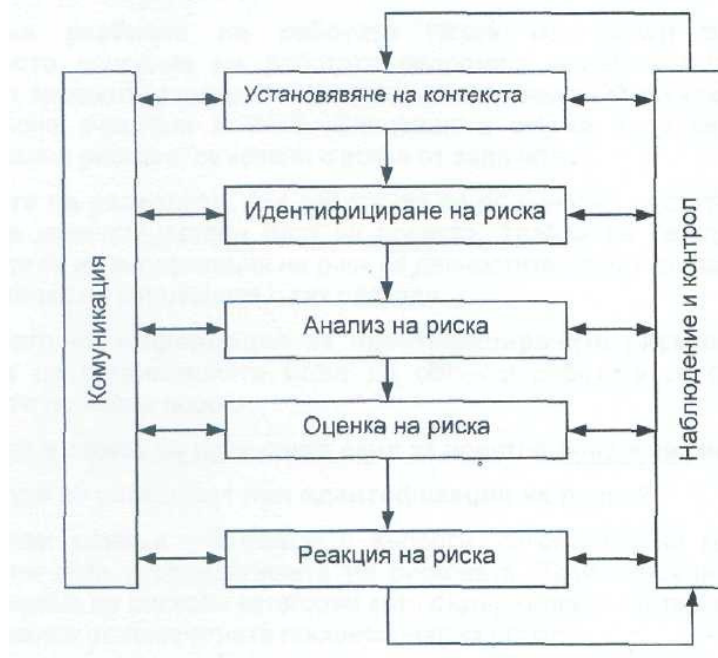
Риск се нарича всеки фактор, който може да повлияе негативно или позитивно на успешното завършване на проекта, постигането на целите му, резултатите от проекта, както и да го забави или оскъпи. Успешните проекти се опитват да се справят с риска преди да се прояви на практика и именно това е целта на управлението на риска.

В контекста на управлението на проекти рискът не винаги се асоциира със заплахи за проекта, той може да се асоциира и с възможности.

3.2.7.2. Управление на риска

Управлението на риска обхваща следните дейности:

- **Идентифициране на риска.** Това е определянето на рисковете, които могат да повлияят на проекта и основните характеристики на тези рискове.
- **Оценка на риска.** Това е анализирането на рисковете и техните зависимости с цел да се направи оценка на възможните последствия от тях.
- **Дефиниране на реакциите на риска.** Това е определяне, как да се реагира при проява на рисковете - стъпките за подобрене при проявили се положителни възможности и реакциите при проявили се затруднения.
- **Контрол на реакциите на риска.** Реакциите на риска се контролират в хода на проекта.



Фигура 12. Управление на риска

Целта на управлението на риска е да се намали отрицателния ефект от фактори, оценени като рискови и да се усилва положителния им ефект.

➤ Идентификация на риска

Определят се рисковете, които могат да повлияят на хода на проекта и се описват техните характеристики. Това не се прави еднократно, а трябва да става

периодично в хода на проекта. Препоръчва се в процеса на идентификация на риска да се включат всички собственици на проекта.

В общоприетия смисъл рискът се свързва с вероятността за негативен ефект. В контекста на проекта, обаче, идентификацията на риска също включва възможности за позитивни ефекти, не само негативни.

Рисковете могат да се категоризират най-общо като вътрешни и външни. Вътрешните рискове за проекта са тези, върху които проектният екип може да влияе, като например рискове, свързани с персонала или свързани с разходите. Върху външните рискове екипът на проекта не може да влияе. Такива са например промени в пазара, действия на правителството, природни бедствия и т.н.

Съществуват някои общи рискове за повечето проекти - промени в изискванията към резултатите от проекта, лошо определени роли и отговорности на проектния екип, и др.

➤ **Оценка на риска**

Оценяването на риска е най-трудният аспект на риска. Природата на риска ще определи прилагането на съответен метод или техника за неговия анализ.

Всеки риск, идентифициран в предишния етап, се анализира и оценява от гледна точка на влиянието му върху проекта. Основна цел е да се определи кои рискове са най-опасни и изискват бърза реакция. Оценката на риска може да бъде затруднена от различни фактори:

- възможността проявата на един риск да влияе многопосочно - например на качеството, разходите, сроковете за изпълнение;
- различните собственици на проекта могат да гледат на един и същ риск по различен начин;
- използването на някои математически техники може да създаде фалшива представа за надеждност.

При оценката на риска се вземат предвид:

- описанието на рисковете и вероятността за проявяването им,
- оценките за разходите, които са в резултат от проявата на риска,
- оценките за продължителността на дейностите по проекта,
- възможностите на собствениците на проекта да поемат риск - може да се определи финансов интервал, който клиентът е в състояние да рискува или е приел да рискува.

Рисковете могат да бъдат анализирани според вероятността те да се случат и степента, в която биха повлияли върху проекта.

Категория на риска	Риск	Вероятност			Степен на влияние		
		Висока	Средна	Ниска	Висока	Средна	Ниска
Управленски	Промяна на изискванията към продукта		X		X		
Технически	Повреда в използваната техника	X					X
Управленски	Липса на за ангажираност у собствениците на проекта	X			X		
Оперативен	Инфекциозно заболяване в проектния екип			X	X		

Фигура 13 А. Пример за оценка на риска

Този анализ помага да се види, кои са най-важните рискове, и кои рискове се нуждаят от внимателно управление. На практика може да се окаже трудно да се оцени еднозначно вероятността и сериозността на ефекта от даден риск, затова могат да се въведат и качествени оценки, при които рискът се степенува:

Фигура 13 Б. Пример за оценка на риска

Вероятност	Сериозност на влиянието		
	Ниска	Средна	Висока
Ниска	Е	Д	С
Средна	Д	С	В
Висока	С	В	А

Желателно е да се определят и препоръчителни реакции за всяка оценка от А до Е. Степенуването на риска помага на ръководителите на проекти да съсредоточат вниманието си върху най-важните рискове и да се опитват да реагират по най-добрия възможен начин при тяхната поява.

В резултат от оценката на рисковете се очертават възможностите и заплахите за проекта.

Резултатите от направената оценка на рисковете също се включват в Регистър на риска.

➤ **Дефиниране на реакциите на риска**

Реакциите на риска трябва да осигуряват едновременно оползотворяване на възможностите и отговори на заплахите, свързани с преодоляване на негативни ефекти. Основна цел при планирането на реакциите на риска е да се намали до възможния минимум финансовия ефект от идентифицираните рискове.

С възможните заплахи може да се справим по различен начин:

- **Премахване на риска.** Тук обикновено се премахва причината за риска. Само някои от рисковете могат да бъдат отстранени по този начин. Една типична реакция за премахване на риска е, ако има технически риск, свързан с липса на определени знания и умения за разработване на част от продукта, в проекта да се включи компетентен подизпълнител.

- **Намаляване на вероятността на риска.** По този начин се намаляват финансовите последици, ако рискът все пак се сбъдне. Една такава възможна реакция е да се предвидят сигурни технологии за разработване на продукта, които да увеличат вероятността за функционирането му според предварителните очаквания. Друга подобна реакция е прибягването към застраховане - особено при проекти, в които се използва подизпълнител или доставчик, с който не е работено досега, е препоръчително да се изисква застраховка за изпълнение на договора, която да компенсира евентуална проява на риска. Трета подобна реакция е предвиждането на резервен фонд в бюджета на проекта. Такива реакции се наричат още превантивно управление на риска.

- **Поемане на риска и преодоляване на затрудненията.** В този случай се цели намаляване на ефекта от настъпил риск. Ако приемем факта за проявата на риска пасивно и се примирим с настъпилите събития и резултатите от тях, загубите са най-големи. Затова реакцията трябва да бъде активна - в случая се изготвя специален **Ситуационен план (Contingency Plan - План за действие в извънредни ситуации)**,

който трябва да бъде изпълнен, когато рискът се прояви. В него се описва, какво трябва да се направи, когато даден риск се сбъдне.

Определените реакции на рисковете трябва да се добавят в Регистъра на риска.

➤ **Планиране на процедури за контрол**

Рисковете и техните реакции трябва да бъдат наблюдавани периодично по време на изпълнение на проекта.

На този етап трябва да се опишат процедурите за контрол на риска и да се планира периодичността на контрола.

3.2.7.3. План за управление на риска

След идентификацията и оценката на риска трябва да се пристъпи към определяне на действията, които трябва да се предприемат в случай на тяхната проява (реакции на риска) и контролиране на тези дейности.

Като резултат се изготвя План за управление на риска, в който се включват:

- регистъра на риска,
- описание на процедурите за контрол на риска,
- времеви график,
- персонални отговорности, свързани с управлението на риска - кой поддържа регистъра на риска актуален, кой прави проверките, кой документира резултатите от проверките, кой разглежда резултатите от контрола и взема решения.

Основният, отговорен за дейностите по планиране на управлението на риска, е ръководителят на проекта.

При продължителни и сложни проекти може да се определи отговорник за управлението на риска (Risk manager), който планира, наблюдава, анализира и предлага решения, свързани с рисковете по проекта. В този случай резултатите от неговите действия трябва да се наблюдават директно от ръководителя на проекта.