**Практическая работа №2**

**Реестр рисков. Идентификация рисков**

**Риск** – это вероятностное событие. Это то, что может случиться, а может и не случиться.

Например, есть риск, что может уволиться ведущий инженер. Но вы не можете быть уверенным, что он уволится, может, он и передумает. Если это событие, которое может произойти, но нет уверенности на 100%, тогда это риск. Если инженер говорит, что увольняется, подает заявление и говорит, что больше не вернется, то это уже не риск, это факт.

**Факт** - это когда событие уже случилось (или вы знаете, что оно случится, и знаете когда именно).  Именно поэтому риски не сразу появляются в иерархической структуре работ, это не то, что в нее можно вписать сразу. К примеру, стена может рухнуть, а может, и не рухнуть. И вообще вы надеетесь, что она не рухнет никогда. И вы не можете ответить на такие вопросы: после чего это случится? когда это случится? Это вероятностное событие. А для таких событий есть отдельный план.

**Реестр рисков** — это документ, используемый в качестве инструмента управления рисками для определения потенциальных препятствий в рамках проекта. Весь этот процесс направлен на активное выявление, анализ и устранение рисков, прежде чем они перерастут в проблемы. Хотя обычно управление рисками осуществляется в отношении проектов, оно также уместно при запуске новых продуктов и на производстве.

В документе под названием «реестр рисков», его ещё также называют **журналом регистрации рисков**, фиксируются потенциальные риски в рамках того или иного проекта. Кроме того, в нём приводится информация об уровне риска и его вероятности.

В реестре рисков проекта не только определяются и анализируются риски, но также прописываются конкретные меры по их снижению. Благодаря этому, если риск перерастёт в серьёзную угрозу, ваша команда будет готова к решению проблем.

**Планирование рисков** можно разделить на несколько этапов:

1. Идентификация рисков
2. Качественный анализ рисков
3. Количественный анализ рисков
4. Планирование реагирования на риски

**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.

**Входной информацией** для процесса идентификации рисков служит нижеследующая информация.

* **Факторы внешней среды предприятия** - информация из открытых источников, в том числе коммерческие базы данных, научные и 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.

**Методы и инструменты идентификации рисков**

**Анализ документации** заключается в просмотре материалов проекта, разработанных до проведения данного анализа. Анализируется качество планов, согласованность планов, соответствие требованиям Заказчика, допущения проекта, базовые планы по содержанию срокам, стоимости, - все, что может служить показателями возможности риска в проекте.

**Методы сбора информации**

* **Мозговой штурм**. Целью мозгового штурма является создание подробного списка рисков проекта. Список рисков разрабатывается на собрании, в котором принимает участие 10-15 человек - члены *команды проекта*, часто совместно с участием экспертов из разных областей, не являющихся членами команды. Участники собрания называют риски, которые считают важными для проекта, при этом не допускается обсуждение выдвинутых рисков. Далее риски сортируют по категориям и уточняют.
* **Метод Дельфи** аналогичен методу мозгового штурма, но его участники не знают друг друга. Ведущий, с помощью списка вопросов для получения идей, касающихся рисков проекта, собирает ответы экспертов. Далее ответы экспертов анализируются, распределяются по категориям и возвращаются экспертам для дальнейших комментариев. Список рисков 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 в порядке их важности. Данный метод предполагает формирование группы из 7-10 экспертов. Каждый участник индивидуально и без обсуждений перечисляет видимые им риски проекта. Далее происходит совместное обсуждение всех выделенных рисков и повторное индивидуальное составление списка рисков в порядке их важности.
* **Карточки Кроуфорда**. Обычно собирается группа из 7-10 экспертов. Ведущий сообщает, что задаст группе 10 вопросов, на каждый из которых участник письменно, на отдельном листе бумаги, должен дать ответы. Вопрос о том, какой из рисков является наиболее важным для проекта, ведущий задает несколько раз. Каждый участник вынужден обдумать десять различных рисков проекта.
* **Опросы экспертов** с большим опытом работы над проектами.
* **Идентификация основной причины**. Цель этого процесса: выявить наиболее существенные причины возникновения рисков проекта и сгруппировать риски по причинам, их вызывающим.
* **Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (анализ SWOT)**. Цель проведения анализа - оценить потенциал и окружение проекта. Потенциал проекта, выраженный в виде его сильных и слабых сторон, позволяет оценить разрывы между содержанием проекта и возможностями его выполнения. Оценка окружения проекта показывает, какие благоприятные возможности предоставляет и какими опасностями угрожает внешняя среда.
* **Анализ контрольных списков**. *Контрольные списки* представляют собой перечни рисков, составленные на основе информации и знаний, которые были накоплены в ходе исполнения прежних аналогичных проектов.
* **Метод аналогии**. Для идентификации рисков этот метод использует накопленные знания и планы по управлению рисками других аналогичных проектов.
* **Методы с использованием диаграмм**. К методам отображения рисков в виде диаграмм относятся диаграммы причинно-следственных связей и блок-схемы процессов, которые позволяют проследить последовательность событий, происходящих в данном процессе.

**Результатом процесса идентификации рисков** является *Реестр рисков*, содержащий:

* список идентифицированных рисков;
* список потенциальных действий по реагированию;
* основные причины возникновения риска;
* уточнение категорий рисков.

В процессе идентификации список категорий рисков может пополняться новыми категориями, что может привести к расширению иерархической структуры рисков, разработанной в процессе планирования управления рисками.

**Структура таблицы идентификации рисков**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Тип риска** | **Описание риска** | **Влияние** | **Степень влияния** | **Вероятность возникновения** | **Заинтересованная сторона** | **Действия по реагированию на риск** |
|  |  |  |  |  |  |  |

**Задание:**

* 1. Описать основных участников вашего проекта (заинтересованные стороны и команду проекта)

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование** | **Описание** |
| **Заинтересованные стороны проекта** | |
|  |  |
|  |  |
| **Команда проекта** | |
|  |  |
|  |  |

* 1. Провести идентификацию рисков вашего проекта

**Приложение**

**Классификация рисков**

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Классификация |
| По времени возникновения | Риски распределяются на ретроспективные, текущие и перспективные |
| 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, коммерческие, финансовые и  риски страхования; а также профессиональные, инвестиционные, 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 из обязательств, и риски, возникающие по другим причинам, не связанным с обязательствами |

Рассмотрим предложенную классификацию подробно.

*1.По времени возникновения* риски распределяются на *ретроспективные текущие* и *перспективные* риски. Анализ ретроспективных рисков, их характера и способов снижения дает возможности более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

*2.По факторам возникновения*риски подразделяются на:

*политические риски* - это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны );

*экономические (коммерческие) риски* - это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. Наиболее распространенным видом экономического риска является изменения конъюнктуры рынка, несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять платежные обязательства), изменения уровня управления .

*3.По месту возникновения* риски делятся на *внешние и внутренние.*

*К внешним рискам* относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудиторией. На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов: политические, экономические, демографические, социальные, географические .

*К внутренним рискам* относятся риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудиторией. На их уровень влияет деловая активность руководства *предприятия*, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики, а также производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности, существующие на предприятии.

*4.По характеру последствий* риски подразделяются на *чистые и спекулятивные.*

*Чистые риски* (иногда их еще называют простые или статические) характеризуются тем, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособность предприятия.

*Спекулятивные риски* (иногда их еще называют динамическими или коммерческими) характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства.

5.Классификация рисков *по сфере возникновения*, в основу которой положены      сферы деятельности, является самой многочисленной группой. В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют следующие *предпринимательские* риски: *производственный, коммерческий, финансовый* и *страховой риск*.

*Производственный риск* связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени.

*Коммерческий риск* - это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Причинами коммерческого риска являются: снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышение издержек обращения.

*Финансовый риск* связан с возможностью невыполнения предприятием своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществление платежей.

*Страховой риск* - это риск наступления предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму).

Формируя *классификацию, связанную**с производственной деятельностью, можно дополнительно выделить следующие риски: организационные (*связанные с ошибками  сотрудников, проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ); *рыночные риски* (связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: изменением цены товара, снижением спроса, колебаниями курса валют);   *кредитные риски* ( риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок); *юридические риски*  (связанные с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; из-за  несоответствия законодательств разных стран; вследствие  некорректно составленной документации); *технико-производственные риски* (риск нанесения ущерба окружающей среде; возникновение аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже).

*6.По размеру  возможных потерь* риски можно классифицировать на:

*Допустимый риск* - это риск решения, в результате неосуществления которого, предприятию грозит потеря прибыли. В пределах этой зоны предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери имеют место, но они не превышают размер ожидаемой прибыли.

*Критический риск* - это риск, при котором предприятию грозит потеря выручки, то есть зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и, в крайнем случае, могут привести к потере всех средств, вложенных предприятием в проект.

*Катастрофический риск* - риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия. Потери могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предприятия. Также к этой группе относят любой риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф.

Следует отметить, что отдельно классифицируются инвестиционные риски, риски на рынке недвижимости, риски на рынке ценных бумаг, риски в управлении персоналом, риски при обосновании выбора средств защиты информации