**Практическая работа №6**

**Планирование реагирования на риски**

Планирование реагирования на риски - это процесс разработки методов и процедур, способствующих повышению благоприятных возможностей и снижению угроз для достижения целей проекта. Способы реагирования рассматриваются для каждого риска отдельно.

Процесс планирования реагирования на риски начинается после проведения качественного и количественного анализа рисков. На этом этапе следует назначить ответственных за реагирование и разработать предупреждающие действия для каждого риска.

##### **Входы процесса планирования реагирования на риски**

Входной информацией для планирования реагирования на риски является:

* *план управления рисками* - результат процесса планирования рисков;
* *реестр рисков* - результат процесса количественного анализа рисков.

##### **Инструменты и методы процесса планирования реагирования на риски**

Планирование реагирования на риски осуществляется с помощью стратегий реагирования на риски.

*Стратегия реагирования на риски* - это методы, которые будут использованы для снижения последствий или вероятности идентифицированных рисков. Для каждого риска необходимо выбрать свою стратегию (или комбинацию из различных стратегий), которая обеспечит наиболее эффективную работу с ним. Выбор стратегии осуществляется на основании результатов количественной и качественной оценок, позволяющих определить, сколько времени, денег и усилий потребуется затратить для ограничения риска.

Любая стратегия работы с риском направлена на управление вероятностью риска или его последствиями.

**Стратегии реагирования на негативные риски** предусматривает несколько вариантов действий.

*1. Уклонение от риска* предполагает изменение плана управления проектом таким образом, чтобы исключить угрозу, вызванную негативным риском, оградить цели проекта от последствий риска или ослабить цели, находящиеся под угрозой (например, уменьшить содержание проекта).

Некоторых рисков, возникающих на ранних стадиях проекта, можно избежать при помощи уточнения требований, получения информации, улучшения коммуникации или проведения экспертизы.

Риски избегаются путем простого невыполнения части проекта. При выборе стратегии уклонения команда проекта несет затраты до реализации рискового события, причем эти затраты меньше возможных последствий риска с учетом его вероятности.

*2. Передача и разделение рисков* подразумевает переложение негативных последствий угрозы с ответственностью за реагирование на риск частично или полностью на третью сторону, но сам риск при этом не устраняется.

Передача ответственности за риск наиболее эффективна в отношении финансовых рисков. Передача риска практически всегда предполагает выплату премии за риск стороне, принимающей на себя риск.  
 Инструменты передачи рисков включают в себя страхование, гарантии выполнения контракта, поручительства и гарантийные обязательства, прописывание условий в контракте.  
 *3. Снижение (смягчение) рисков* предполагает понижение вероятности реализации риска, понижение последствий негативного рискованного события до приемлемых пределов – риск либо не сбудется, либо сбудется, но с меньшими последствиями.  
 Принятие предупредительных мер по снижению вероятности наступления риска или его последствий часто оказывается более эффективным, нежели усилия по устранению негативных последствий, предпринимаемые после наступления события риска.

Для **реагирования на позитивные риски** также существуют определенные стратегии.  
 1) Так, *стратегия использования* может быть выбрана для реагирования на риски с позитивным воздействием, если необходимо, чтобы данная благоприятная возможность гарантированно была реализована.  
 Данная стратегия предназначена для устранения всех неопределенностей, связанных с риском верхнего уровня, при помощи мер, обеспечивающих появление данной благоприятной возможности в различных формах.  
 2) *Стратегия усиления* измеряет величину благоприятной возможности путем повышения вероятности возникновения и/или положительного воздействия, а также путем выявления и максимизации основных источников этих позитивных рисков.  
 Для повышения этой вероятности можно попытаться облегчить или укрепить причину, вызывающую благоприятную возможность, и целенаправленно усилить условия ее появления.  
 Можно также повлиять на источники воздействия, стараясь повысить чувствительность проекта к этой благоприятной возможности.

Существуют также **общие стратегии реагирования на риски.**  
 *Стратегия принятия* означает, что принято решение не изменять план проекта в связи с риском либо нет иной подходящей стратегии реагирования на риски. Такая тактика уместна если вероятность риска слишком мала, либо эффект от риска чересчур велик и его влияние на цели проекта в случае реализации ставит под вопрос ключевые цели проекта.  
 Эта стратегия применима как к угрозам, так и к благоприятным возможностям. Она может быть активной и пассивной и используется в следующих ситуациях:  
 - когда исключить все риски из проекта маловероятно;  
 - последствия риска настолько велики, что нецелесообразно разрабатывать варианты его передачи с целью уменьшения влияния на проект;  
 - вероятность риска и его последствия малы, его можно принять, поскольку стоимость разработки мероприятий по управлению риском превосходит стоимость последствий.

##### **Планирование реагирования на риски: выходы**

*Реестр рисков (обновления).* Способы реагирования на риски, разработанные и утвержденные в процессе планирования реагирования, включаются в Реестр рисков.

*План управления проектом (обновления).* Обновление плана управления проектом происходит за счет добавления операций реагирования на риски в процессе общего управления изменениями проекта.

*Контрактные соглашения, касающиеся рисков.* Контрактные соглашения составляются для того, чтобы юридически определить ответственность каждой из сторон на случай возникновения каждого отдельного риска. Это могут быть договоры страхования или оказания услуг.

**Задание**

Разработать план реагирования на каждый риск, идентифицированный в реестре рисков.

Таблица 1 - План реагирования на риски

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Риск | Стратегия реагирования на риск | План А | План Б | Триггер | Ответственный |
| Название риска | Уклонение/передача и разделение/смягчение/использование/усиление/принятие | Что нужно сделать, чтобы данный риск не произошел? | Что нужно сделать, если риск произошел? | Признаки, по которым можно понять, что План А не сработал | Кто из команды будет ответственным за реагирование на риск |

**План А.** Риск – сотрудник может уволиться. План А – что можно сделать, чтобы сотрудник не уволился – выписать премию, повысить зарплату. Также в план А можно заложить подготовительные меры, которые упростят замену одного сотрудника другим. Так вы снижаете вероятность и степень влияния риска на проект.

**План Б** нужен на случай, если план А не помог. Если сотрудник все равно уволился, то на его место необходимо взять другого сотрудника. Провести его обучение, если есть необходимость.

**Столбец «триггер»** это признак, что план А не сработал, и нужен план Б. Зарплату сотруднику повысили, премию выплатили, но он все равно собирается увольняться. Триггер – какие-то признаки, по которым можно понять, что человек собирается уходить. Какие это могут быть признаки? Например, человек перестал активно работать; задерживается во время обеденного перерыва, потому что проходит в это время собеседование; обновляет резюме и т.п.