Акционерное общество «Костанайские минералы»

Утверждаю:

Председатель Правления

АО «Костанайские минералы»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е. С. Нурхожаев

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

**ПОЛОЖЕНИЕ**

**По управлению проектными рисками в АО «Костанайские минералы»**

**ПП-10-05**

(взамен 10-05 от 2014 года)

г. Житикара

**1 Общие положения**

1.1 Настоящее Положение регламентирует меры по обеспечению контроля рисков и структуру документации по управлению рисками проекта, используемой в инициированных проектах АО «Костанайские минералы».

1.2 Управление рисками проекта включает в себя мероприятия и процедуры идентификации, анализа рисков, а также планирования и разработки мер реагирования, мониторинга и контроля рисков.

1.3 Целью управления рисками является минимизация или избежание наступления рисков в проекте, а также реагирование на риски, способные оказать положительное влияние на исполнение проекта.

1.4 Мероприятия, критерии и документация разрабатывается на основе корпоративных стандартов.

1.5 Мероприятия, критерии и документация разрабатываются менеджером проекта и рабочей группой проекта.

1.6 Рабочая группа проекта в разработке проектной документации руководствуется настоящим Положением.

**2 Предметная область**

Данный документ применяется при управлении проектами АО «Костанайские минералы».

**3 Основные термины**

Список основных терминов, используемых в тексте данного документа, и их определения приведены в Таблице 1.

Таблица 1

| **Термин** | **Определение** |
| --- | --- |
| Проектный риск | Неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие хотя бы на один их основных параметров проекта, включая содержание, сроки, бюджет, качество. |
| Угроза | Негативный риск, т.е. риск, который в случае возникновения окажет негативное воздействие на проект. |
| Возможность | Позитивный риск, т.е. риск, который в случае возникновения окажет положительное воздействие на проект. |
| Параметры проекта | В целях данного документа под параметрами проекта понимаются ключевые комплексные свойства проекта, которые могут изменяться под воздействием возникающих рисков, а именно: бюджет, сроки, содержание и качество. |

## 4 Требования к организации управления проектными рисками

### 4.1 Управление проектными рисками является обязательной составной частью управления проектом. Менеджер проекта обязан организовать работу по управлению рисками в соответствии с данными методическими рекомендациями.

### 4.2 Рисками считаются неопределенности, способные оказывать как негативное, так и позитивное влияние на ход проекта. В соответствии с этим, обязанностью менеджера проекта является не только минимизация возможных отрицательных последствий возникновения рисков, но и использование возникающих благоприятных возможностей.

### 4.3 За управление проектными рисками отвечает куратор проекта.

# Порядок и правила управления проектными рисками

## 5.1 Процессы управления проектными рисками.

### К процессам управления проектными рисками относятся:

1. Процесс планирования управления рисками, включающий:
   * Процесс идентификации проектных рисков;
   * Процесс качественного анализа проектных рисков;
   * Процесс планирования реагирования на риски.
2. Процесс мониторинга и реагирования на проектные риски.

## Идентификация проектных рисков

### 5.2.1 Идентификация проектных рисков предусматривает определение рисков, способных повлиять на проект, и определение их характеристик.

### 5.2.2 Процедура идентификации рисков организуется менеджером проекта на фазе планирования проекта.

### Для идентификации рисков должны использоваться следующие методы:

1. Анализ проектной документации.
2. Метод аналогий.
3. Метод анализа исторической информации.
4. Метод экспертных оценок.

### 5.2.4 В отдельных случаях (сложные проекты, повышенная степень риска), по решению куратора проекта могут применяться дополнительные методы идентификации рисков, в том числе:

1. Метод мозгового штурма.
2. Метод "А что если?".
3. Структурный анализ рисков ("рыбий скелет" диаграмма Ишикава).

### 5.2.5 Все идентифицированные риски заносятся в карту рисков проекта Приложение А. Каждому риску присваивается уникальный номер (идентификатор).

### По каждому идентифицированному риску определяются:

1. Характер риска (угроза, благоприятная возможность);
2. Наименование риска (краткое описание риска);
3. Описание риска;
4. Владелец риска (определяется при планировании);
5. Тип риска (внешний, технический, организационный, проектный);
6. Источник риска (объект или субъект, являющийся источником риска);
7. Воздействие на параметры проекта (сроки, содержание, бюджет, качество) (определяется в результате анализа);
8. Воздействие на проект (определяется в результате анализа);
9. Вероятность возникновения (определяется в результате анализа);
10. Вес риска (определяется в результате анализа);
11. Ранг риска (определяется в результате анализа);
12. Статус риска;
13. Взаимосвязь риска с другими рисками проекта (источник или следствие проявления других рисков, влияние на вероятность или воздействие других рисков и т.п.).

### 5.2.8 Результаты процесса идентификации рисков также могут служить основанием для рекомендаций по внесению изменений в планы проекта и ИСР (WBS), в исключительных случаях - для повторной инициации или закрытия проекта на стадии планирования.

## 5.3 Качественный анализ проектных рисков

### 5.3.1 Качественный анализ проектных рисков представляет собой оценку потенциального воздействия идентифицированных рисков на основные параметры проекта и их ранжирование с целью последующего применения к рискам тех или иных стратегий и методов реагирования.

### Качественный анализ проводится по каждому идентифицированному риску.

### 5.3.3 Качественный анализ проектного риска состоит в оценке вероятности возникновения риска, воздействия риска и последующую обработку этих параметров.

### 5.3.4 Вероятность возникновения риска определяется экспертно. По каждому риску устанавливается одна из следующих качественных оценок: незначительная, низкая, умеренная, высокая, очень высокая. При проведении оценки вероятности возникновения риска, в том числе путем опроса, должны использоваться только качественные, словесные формулировки.

### 5.3.5 Вероятности возникновения риска присваиваются дискретные численные значения в диапазоне от 0 до 1 по следующему правилу:

* Незначительная - 0,1;
* Низкая – 0,2;
* Умеренная – 0,5;
* Высокая – 0,7;

### Очень высокая – 0,9.

### 5.3.6 Воздействие риска также определяется экспертно. При оценке воздействия риска определяется потенциальный эффект, который он может оказать на параметры проекта (бюджет, сроки, содержание, качество). По каждому риску устанавливается одна из следующих качественных оценок воздействия: незначительное, низкое, умеренное, высокое, очень высокое.

### 5.3.7 Воздействию риска присваиваются дискретные численные значения в диапазоне от 0 до 1 по следующему правилу:

* Незначительная - 0,1;
* Низкая – 0,2;
* Умеренная – 0,5;
* Высокая – 0,7;
* Очень высокая – 0,9

### 5.3.8 Воздействие риска может определяться по каждому параметру проекта (бюджет, сроки, содержание, качество) отдельно.

### 5.3.9 Вес риска определяется как произведение вероятности возникновения риска на воздействие риска на проект. Значение веса риска определяет значимость риска и уровень его приоритета в рамках процесса управления рисками – чем выше вес риска, тем больше внимания должно быть уделено ему.

### 5.3.10 После определения веса рисков для удобства работы с ними производится ранжирование рисков на 3 категории (ранга):

* Малые риски («зеленая зона») – риски с весом не более 0,05;
* Средние риски («желтая зона») – риски с весом более 0,05 но менее 0,20;
* Высокие риски («красная зона») – риски с весом более 0,20.

## 5.4 Планирование реагирования на риски

### 5.4.1 Планирование реагирования на риски – процедура выработки способов реагирования и определения конкретных действий по увеличению благоприятных возможностей и снижению угроз для целей проекта.

### 5.4.2 При планировании реагирования на риски разрабатывается План управления рисками Приложение Б.

### Планирование реагирования на риски состоит в:

* Воздействии на риски, заключающемся в избавлении от рисков или снижении их веса путем изменения плана, бюджета или иных параметров проекта на этапе планирования;
* Разработке основных и резервных планов реагирования на риски, т.е. мероприятий, проводимых в случае возникновения риска.

### 5.4.4 Реагирование на негативные риски (угрозы) может осуществляться в соответствии со следующими стратегиями:

* Стратегия принятия. Стратегия принятия состоит в том, что риск принимается «как есть» и на стадии планирования не предпринимаются усилия по исключению или снижению веса риска.
* Стратегия уклонения. Стратегия уклонения предполагает изменение плана управления проектом таким образом, чтобы полностью исключить риск.
* Стратегия передачи. Стратегия передачи предполагает переложение негативных последствий возникновения риска на третью сторону.
* Стратегия снижения. Стратегия снижения предполагает понижение вероятности возникновения или воздействия риска до приемлемых пределов.

### 5.4.5 Реагирование на позитивные риски (благоприятные возможности) может осуществляться в соответствии со следующими стратегиями:

* Стратегия принятия. Стратегия принятия состоит в том, что благоприятная возможность принимается «как есть» и на стадии планирования не предпринимаются усилия по гарантированию или повышению веса позитивного риска.
* Стратегия использования. Стратегия использования устранение всех неопределенностей, с тем, чтобы гарантированно воспользоваться данной благоприятной возможностью.
* Стратегия совместного использования. Стратегия совместного использования предполагает передачу ответственности третьей стороне, способной максимально воспользоваться благоприятной возможностью в интересах проекта.
* Стратегия усиления. Стратегия усиления предполагает максимальное повышение вероятности возникновения или воздействия позитивного риска.

### 5.4.6 В ходе планирования реагирования на негативные риски в зависимости от ранга риска должны быть предприняты следующие действия:

* Высокие негативные риски. По каждому высокому риску должны быть применены все возможные стратегии реагирования по его исключению либо снижению как минимум до уровня среднего риска.
* Средние негативные риски. Допустимо использование стратегии принятия риска, в этом случае по каждому среднему риску разрабатываются планы реагирования.
* Малые негативные риски. По малым рискам стратегии реагирования не применяются и планы реагирования не разрабатываются.

### 5.4.7 При разработке плана реагирования на риск определяется список мероприятий, ответственный за исполнение плана и дополнительный бюджет (при необходимости).

### 5.4.8 Все риски, отнесенные к высоким, средним, а также, по решению куратора проекта, часть малых рисков определяются в группу наблюдаемых рисков.

### 5.4.9 Рискам, вошедшим в группу наблюдаемых рисков, присваивается статус «открыт». Рискам, не вошедшим в группу наблюдаемых, присваивается статус «закрыт», и дальнейшая работа по ним не ведется.

### 5.4.10 По каждому риску, отнесенному к наблюдаемым, определяется ответственный (владелец риска). Владелец риска отвечает за:

* Разработку и исполнение мероприятий по превентивному воздействию на риск;
* Разработку планов реагирования на риск;
* Мониторинг риска.

### Результатом планирования реагирования на риски являются:

* Карта рисков проекта Приложение А;
* План управления рисками Приложение Б;

## 5.5 Мониторинг и реагирование на проектные риски

### Мониторинг и реагирование на проектные риски представляет собой процесс идентификации, анализа и планирования вторичных, остаточных, а также новых рисков, отслеживания параметров ранее идентифицированных рисков, отнесенных к группе наблюдаемых рисков, а также выполнения планов реагирования на риски в случае их возникновения.

### 5.5.1 Идентификация, анализ и планирование вторичных, остаточных и новых рисков проводится на регулярной основе в соответствии с процедурами, описанными в данных методических указаниях. Периодичность процесса определяется в Плане управления рисками. Рекомендуемая периодичность – 1 раз в месяц.

### 5.5.2 Отслеживание параметров ранее идентифицированных рисков производится для всех рисков, отнесенных к наблюдаемым рискам. Периодичность процесса определяется в Плане управления рисками. Рекомендуемая периодичность – 1 раз в месяц. Процесс заключается в уточнении следующих параметров риска: вероятность возникновения риска; воздействие риска; статус закрытия/новый план управления риском проекта.

5.5.3 На основании данных менеджер проекта составляет отчет по мониторингу рисков проекта (Приложение В), и предоставляет куратору проекта на согласование.

5.5.4 В случае возникновения риска выполняются процедуры, предусмотренные соответствующим планом реагирования.

Начальник отдела управления проектами

и бережливого производства Лисняк Е.М.

**Приложение А**

(обязательное)

**Карта рисков проекта**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ риска** | **Характер риска**  **угроза / возможность** | **Наименование риска** | **Описание риска** | **Владелец риска** | **Тип риска** | **Источник риска** | **Воздействие на параметры проекта** | | | | **Воздействие на проект** | **Вероятность возникновения** | **Вес риска** | **Ранг риска** | **Статус риска**  **( новый, открыт, закрыт)** | **Взаимосвязь с другими рисками проекта** | **Про-чая информация** |
| Бюджет | Сроки | Содержание | Качество |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 1 | угроза | Изменение законодательства |  | Юридический отдел | внешний | Правительство РК | 0,5 | 0,5 | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,5 | 0,15 | средний | новый | нет |  |

**Приложение Б**

(обязательное)

**ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ риска** | **Наименование риска** | **Ранг риска** | **Стратегия**  **реагирования** | **План реагирования** | | | |
|  | **Мероприятие** | **Ответственный** | **Бюджет** | **Срок** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Изменение законодательства | средний | Передача | 1. Отправка документации на корректировку. | Лисняк Е. | 10 000 | В течении 5-10 рабочих дней (в зависимости от типа, ранга риска) |

**Приложение В**

(обязательное)

**ОТЧЕТ ПО МОНИТОРИНГУ РИСКОВ ПРОЕКТА**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ риска** | **Наименование риска** | **Статус риска** | **Владелец риска** | **Воздействие на проект** | **Вероятность возникновения** | **Вес риска** | **Ранг риска** | **Примечание** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Изменение законодательства | Открытый | Иванов | 0,2 | 0,2 | 0,4 | Малый риск | Закрыт, либо составляется план управления риском |

**Лист ознакомления**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Должность | Фамилия, инициалы | Дата ознакомления | Подпись |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Лист регистрации изменений**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № изменения | Дата введения изменения | Основание (номер, дата приказа) | Перечень измененных пунктов | Изменения внес | |
| Должность, фамилия, инициалы | Подпись |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |