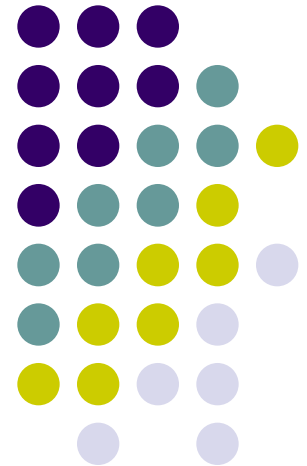


Управление рисками

Шигапова Ксения,
Ksenia.Shigarova@gmail.com

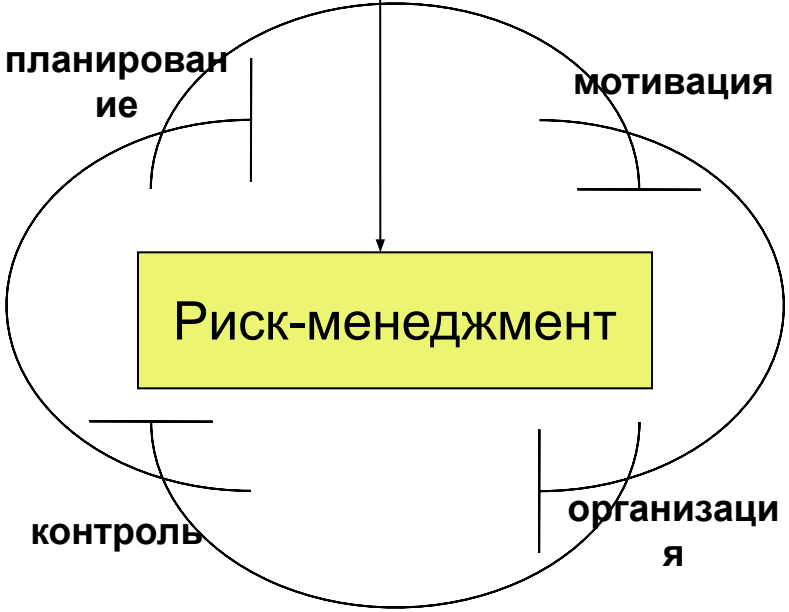




Управление рисками

Риск-маркетинг

Риск-целеполагание



Риск



1) **Неопределенность события.** Риск существует только тогда, когда возможно не единственное развитие событий.

Например, архитектор сложного проекта может уволиться за полгода до его окончания. Или не уволиться.

2) **Потери.** Хотя бы один исход должен быть нежелательным.

При наступлении риска будут потеряны деньги и время. Может пострадать качество продукта.

3) **Небезразличность.** Риск должен задевать определенного человека или организацию.

Примеры рисков

- Люди - потеря людей, нехватка опыта, усталость и т.д.
- Процесс - неправильное управление процессом, поглощения и т.д.
- Технология - недостаточная безопасность системы, надежность системы, устаревание и т.д.



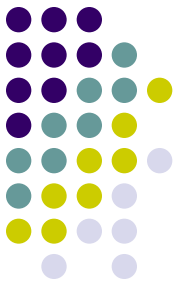
Упражнение – определение риска



Вы разработали приложение которое следует установить на ряде компьютеров в филиалах вашей компании. Является ли риском следующая ситуация:

- На компьютере окажется недостаточно места или будет стоять версия операционной системы, которую вы не поддерживаете.
- По окончании проекта ваше приложение не будет развернуто в ряде филиалов.
- На ряде компьютеров приложение не сможет установиться по неизвестным вам причинам.

Идентификация рисков



- Мозговой штурм
- Метод Delphi
- Опрос экспертов
- Анализ SWOT
- Контрольные списки

SWOT анализ

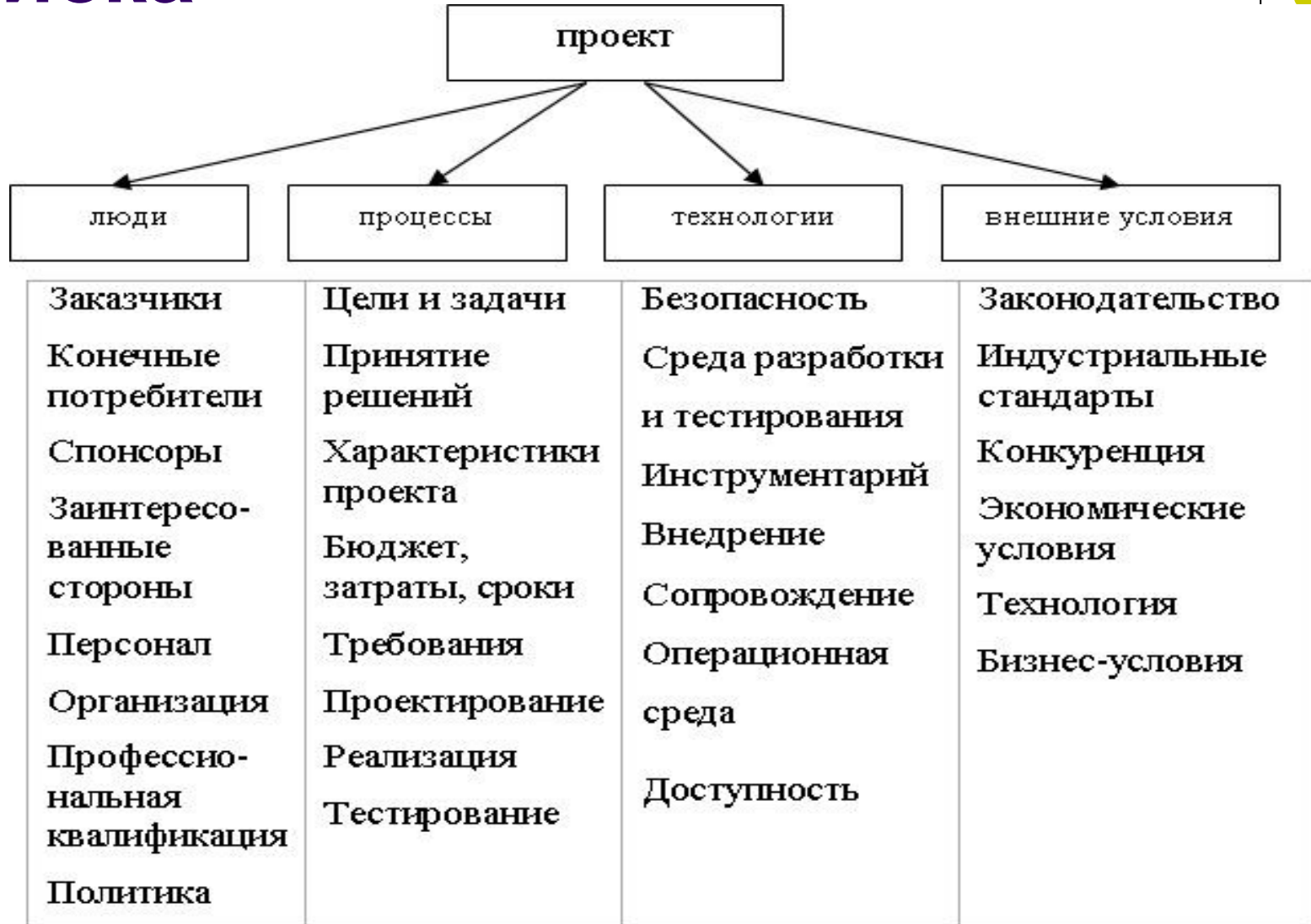
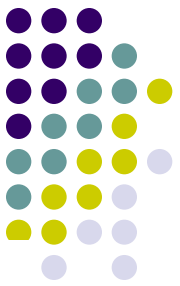


Сильные стороны (strengths)	Возможности во внешней среде (opportunities)
<p><u>Потребители</u> – новая модная технология привлекает внимание</p> <p><u>Конкурентная среда</u> – Преодолен высокий порог на вход</p>	<p><u>Персонал</u> – возможно создание сильной высокопрофессиональной команды</p> <p><u>Конкурентные преимущества</u></p> <p>Отличная фора для продвижения, развития и роста</p>
Слабые стороны (weaknesses)	Угрозы внешней среды (threats)
<p><u>Технология</u> – новая, сложная, недостаточно отработана</p> <p><u>Персонал</u> – нет единой цели, понимания общности задач, нет четких зон ответственности</p>	<p><u>Технология</u> – может пойти по иному пути развития, может не оправдать ожиданий.</p> <p><u>Конкурентная среда</u> – очень агрессивная и динамичная</p>

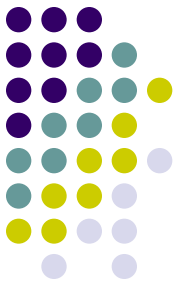
Классификация рисков - пример



Классификация источников риска

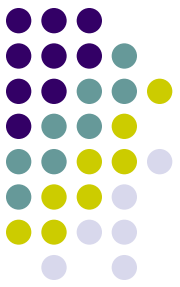


Подходы при работе с рисками



- **Уклонение** (avoid)
Изменение деятельности таким образом, чтобы избежать этого определенного риска.
- **Передача** (transfer)
Передача некоторых (или всех) рисков другим организациям (страхование, партнерство и т.д.).
- **Уменьшение** (mitigate)
Создание достаточных средств управления и метрик для снижения рисков и тяжести потерь.
- **Принятие** (accept)
Принятие риска и связанных с ним затрат.

Матрица управления рисками



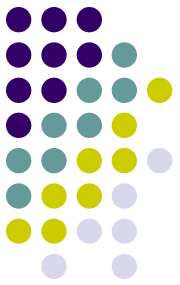
Матрица рисков - выводы



- Избегать риска во многих случаях невыгодно.
 - Часто это сильно ограничивает возможности.
- Передача риска не всегда возможна.
- Наиболее частый подход – уменьшение рисков.

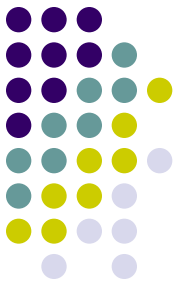


Снижение рисков - примеры



- внедрение более простых процессов управления проектом,
- выбор надежного поставщика программного обеспечения,
- разработку прототипов внедряемых систем,
- проведение большего количества тестовых испытаний.

Шаблон риск-плана (упрощенный)



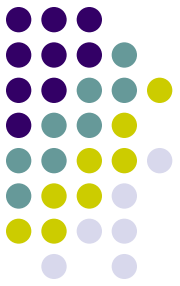
Риск (описание + потери)	Вероятность наступления (P, %)	Серьезность потерь (C, %)	Величина риска (P*C)	План по уменьшению риска	Действия при наступлении риска	Ответственный
Производительность версии 1.4 окажется ниже ожиданий пользователей.	40-60%	20-40%	15%	Тестировать производительность согласно плану	Сделать для версии 1.4 патч с улучшенной производ.	Вася (главный тестер)

Упражнение – заполнение риск-бэклога



Риск (описание + потери)	Вероятность наступления (P, %)	Серьезность потерь (C, %)	Величина риска (P*C)	План по уменьшению риска	Действия при наступлении риска	Ответственный
Уровня тех поддержки окажется недостаточно для версии 1.3						
Интерфейс окажется слишком сложен для пользователя						
Продукт невозможно будет установить на ряде компьютеров						

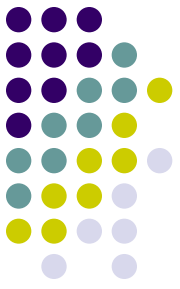
Как управлять рисками (ДеМарко)



1. Чтобы управлять проектом, достаточно управлять его рисками.
2. Создайте список рисков для каждого проекта.
3. Отслеживайте те риски, которые являются причиной провала проекта, а не только конечные риски.
4. Оцените вероятность возникновения и стоимость каждого риска.

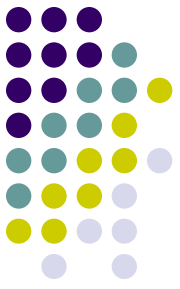


Как управлять рисками (ДеМарко)



5. Для каждого риска определите показатель — симптом (риск -> проблема).
6. Назначьте специального человека для управления рисками, и пусть он не поддерживает девиз «Мы можем все!».
7. Создайте доступные каналы для сообщения плохих новостей руководству.





Ссылки

- Том ДеМарко, Тимоти Листер
Вальсируя с медведями
- Том ДеМарко Deadline. Роман об
управлении проектами
- Интуит — управление рисками
<http://www.intuit.ru/department/itmngt/isimman/7/>
- Экономический инструментарий принятия
управленческих решений
http://www.aup.ru/books/m69/5_1.htm



Вопросы?