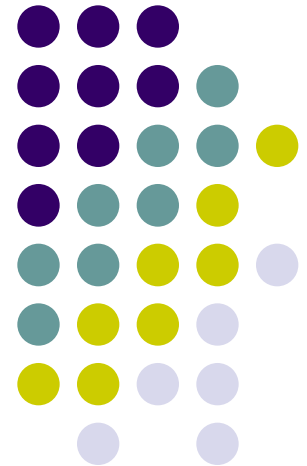


# Управление рисками

---

Шигапова Ксения,  
[Ksenia.Shigarova@gmail.com](mailto:Ksenia.Shigarova@gmail.com)

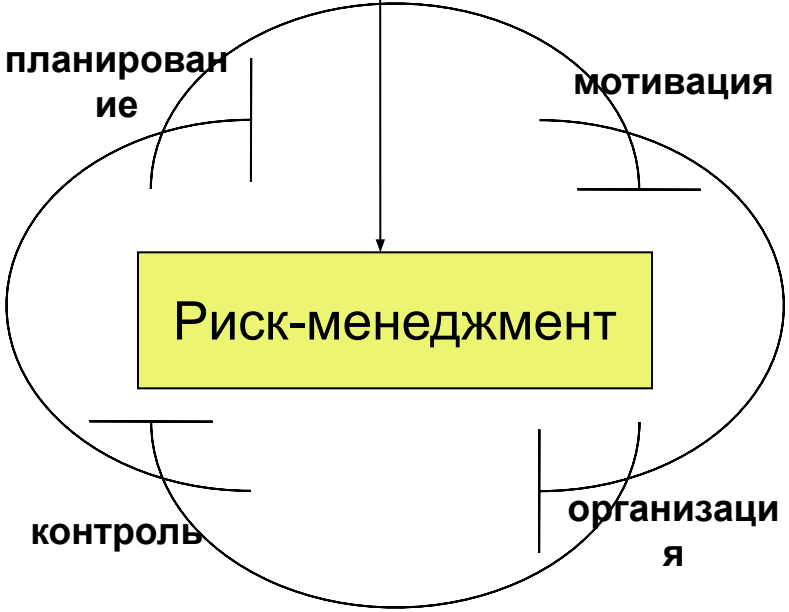




Управление рисками

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.

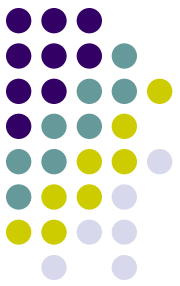
# Примеры рисков



- 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.



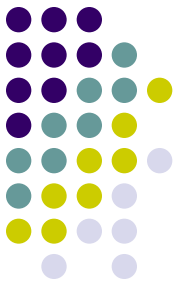
# Упражнение – определение риска



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



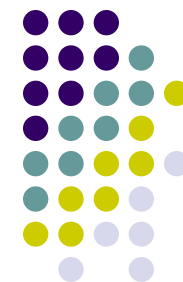
- Мозговой штурм
- Метод Delphi
- Опрос экспертов
- Анализ SWOT
- Контрольные списки

# SWOT анализ



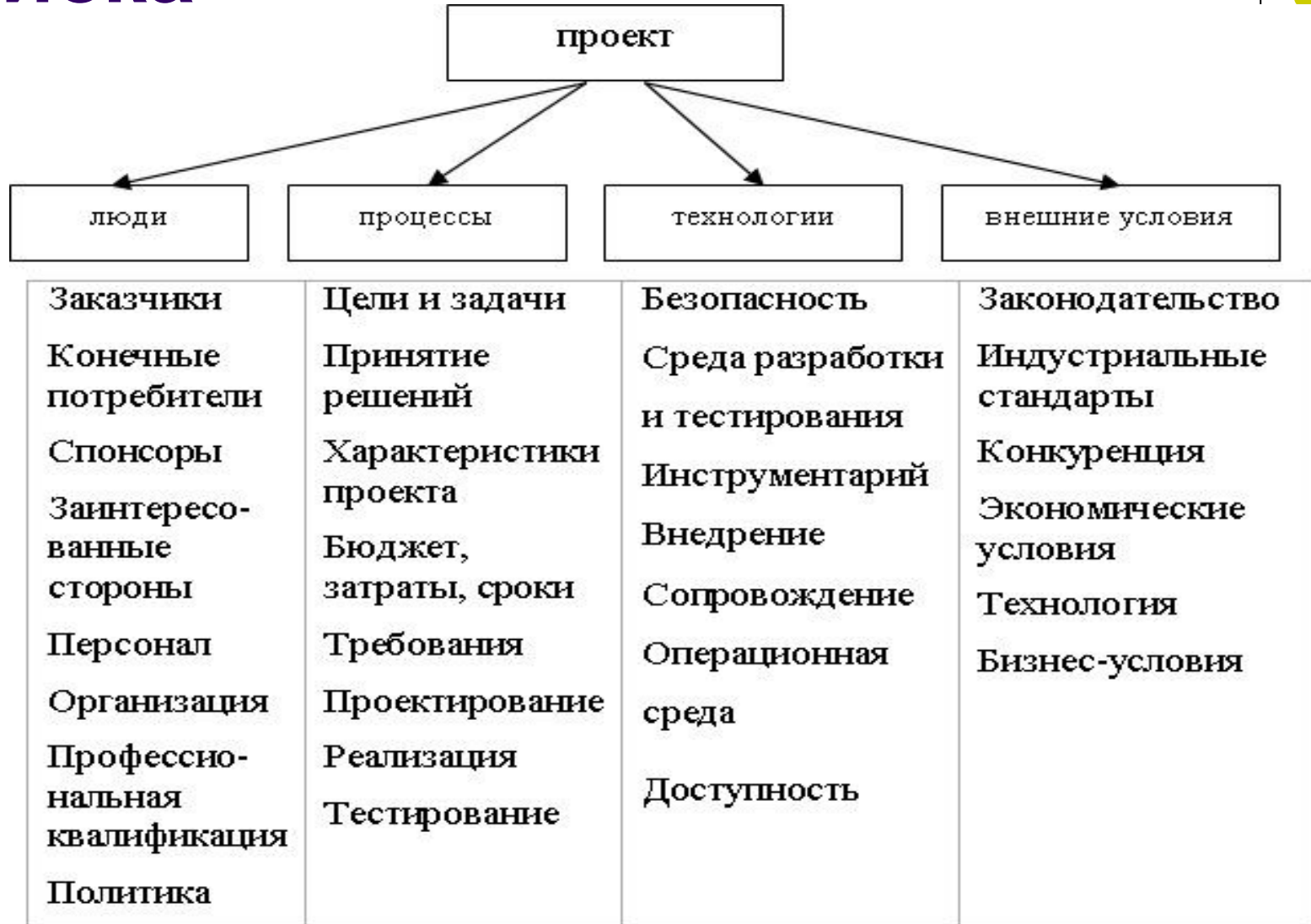
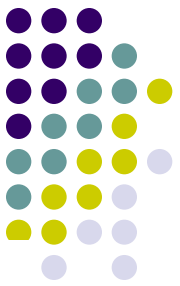
<b>Сильные стороны (strengths)</b>	<b>Возможности во внешней среде (opportunities)</b>
<p><u>Потребители</u> – новая модная технология привлекает внимание</p> <p><u>Конкурентная среда</u> – Преодолен высокий порог на вход</p>	<p><u>Персонал</u> – возможно создание сильной высокопрофессиональной команды</p> <p><u>Конкурентные преимущества</u></p> <p>Отличная фора для продвижения, развития и роста</p>
<b>Слабые стороны (weaknesses)</b>	<b>Угрозы внешней среды (threats)</b>
<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

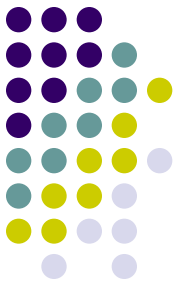




# Классификация источников риска

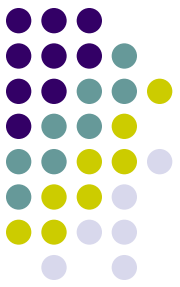


# Подходы при работе с рисками



- **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.

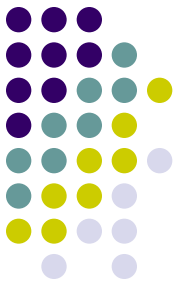


# Снижение рисков - примеры



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

# Шаблон риск-плана (упрощенный)



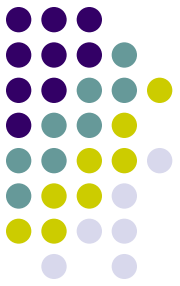
Риск (описание + потери)	Вероятность наступления (P, %)	Серьезность потерь (C, %)	Величина риска (P*C)	План по уменьшению риска	Действия при наступлении риска	Ответственный
Производительность версии 1.4 окажется ниже ожиданий пользователей.	40-60%	20-40%	15%	Тестировать производительность согласно плану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

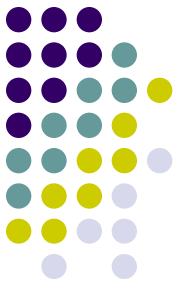


1. Чтобы управлять проектом, достаточно управлять его рисками.
2. Создайте список рисков для каждого проекта.
3. Отслеживайте те риски, которые являются причиной провала проекта, а не только конечные риски.
4. Оцените вероятность возникновения и стоимость каждого риска.



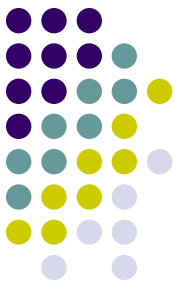


# Как управлять рисками (ДеМарко)



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](http://www.aup.ru/books/m69/5_1.htm)



**Вопросы?**