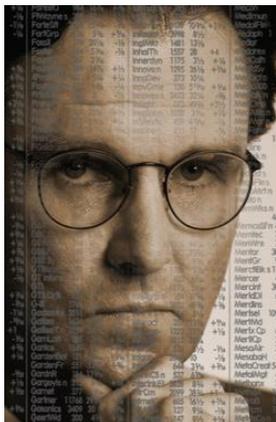


Риски при реализации крупных проектов и методы их минимизации

Денис Фроловский,
заместитель директора управления банковских
технологий
R-Style Сибирь

Почему важно управлять рисками?



Эффективное
управление рисками



Игнорирование рисков



Атрибуты риска

Случай

Необходимо определять, в каких ситуациях может возникнуть риск.
Чтобы оценить вероятность возникновения риска, необходимо понять его природу.

Вероятность

Вероятность возникновения риска может быть оценена как в количественных (от 0 % - 100 %), так и в качественных показателях.

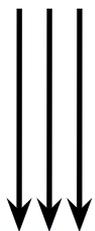
Воздействие

Измерение того, насколько тяжелы будут последствия, в случае, если риск произойдет

Процесс управления рисками проекта

4 стадии

Риски



Определен
ие



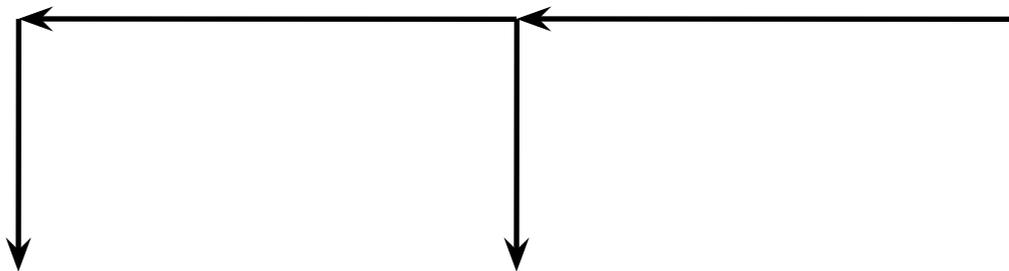
Оценка



Сдержива
ние



Контроль



Определение
риска

Анализ
вероятности
риска и его
влияния

Разработка
плана
сдерживания
риска

Контроль риска

1. Определение рисков

Определение рисков – это принятие решения о том, какие риски могут повлиять на достижение целей и задач проекта.

Задачей этапа определения рисков является определение как можно более широкого перечня рискованных событий.

На этом этапе акцент ставится только на то, чтобы выстроить цепь событий, которые могут так или иначе повлиять на достижение целей проекта, создать список таких событий.

Определение значимости таких событий, приоритеты их рассмотрения и другие шаги будут сделаны на следующих этапах процесса управления рисками.

Определение

Оценка

Сдерживание

Контроль

- Определить, кто из членов команды проекта будет участвовать в этом процессе
- Определить конкретные риски проекта

2. Оценка (анализ) рисков

Оценка (анализ) рисков – это качественная или количественная оценка вероятности возникновения того или иного рискованного события и оценка воздействия такого события на достижение целей проекта.

Этап оценки рисков направлен на определение тех рисков, на которые следует обратить особое внимание, т.к. не все риски равнозначны.

Риски

- Оценить вероятность возникновения ранее определенного риска

Определить уровень воздействия тождественного риска
Рассчитать неумолимость рискованного события, основываясь на его вероятности и воздействии (=вероятность x воздействие)

- На основании расчета наум вероятности риска неизвестности риску соответствующим образом в наступлении события

Определение вероятности рискованного события

Качественная оценка	Количественная оценка	Описание
Очень высокий	> 84%	Возникновение события практически гарантировано
Высокий	60-84%	Событие вероятно произойдет
Средний	35-59%	До некоторой степени существует возможность возникновения события
Низкий	< 35%	Событие вряд ли произойдет

Определение уровня воздействия рискованного события

Оценка риска	Описание
Очень высокий	Потенциально может привести к прекращению проекта
Высокий	Вероятно приведет к значительному изменению графика, увеличению расходов, снижению производительности или темпа работ
Средний	Потенциально может привести к некоторому изменению графика, увеличению расходов, снижению производительности или темпа работ
Низкий	Может незначительно повлиять на изменение графика, увеличение расходов, снижение производительности или темпа работ

Неумолимость рискованного события = вероятность риска ×
воздействие риска

3. Сдерживание рисков

Сдерживание рисков – это определение и применение выбранных стратегий и мероприятий для уменьшения влияния или ограничения рискованных событий. Сдерживать риск не означает свести его к нулю.

Риски
Процесс сдерживания рисков включает в себя:

- Разработку вариантов сдерживания рисков
- Разработку плана действий по сдерживанию рисков
- Контроль и проверку процесса сдерживания рисков

Определен
ие

Оценка

Сдержива
ние

Контроль

- новая технология производства работ – страхование результатов
- недостаточная квалификация – резерв кадров и т.д.

Стратегии сдерживание рисков

Уклониться

Наверняка знать о существовании риска и полностью исключить его, предприняв те или иные шаги, не требующие привлечения каких-либо ресурсов, средств и т.д. Например, отказаться от части проекта, одной или нескольких работ по проекту или полностью отказаться от проекта с тем, чтобы исключить риск.

Игнорировать или принимать

Знать о существовании риска и намеренно принимать последствия возникновения риска. Не требуется предпринимать каких-либо действий.

Передать

Знать о существовании риска и передать весь риск или его часть третьей стороне. Возложить последствия риска на субподрядчика, передав ему часть работ; спонсора – ответственность за принятие решения по важным финансовым вопросам; страховой компании – застраховав результаты работ и т.д.

Сдерживать

Знать о существовании риска и предпринять определенные действия с целью уменьшения вероятности его появления и/или влияния. Возможно внесение в план проекта дополнительных задач, связанных со сдерживанием риска: дополнительные ресурсы, еще несколько субподрядчиков, дополнительные испытания и т.д. Все вновь внесенные задачи должны быть оценены, обеспечены ресурсами и не должны нарушать график работ по проекту.

Создать резервы

Предусмотреть в бюджете проекта строку «непредвиденные расходы» на случай возникновения рисков или на случай, когда дальнейшее сдерживание рисков не имеет смысла и их последствия необходимо принять. Уровень непредвиденных расходов может быть рассчитан на основании опыта предыдущих проектов с аналогичными задачами, либо в виде определенного процента от стоимости работ.

4. Контроль риска

Основные задачи этапа контроля:

- Активно выполнять мероприятия по сдерживанию рисков
- Выполнять, пересматривать и отслеживать выбранные стратегии сдерживания рисков
- Информировать о ходе выполнения плана управления рисками членов команды проекта и других лиц, имеющих отношение к управлению рисками
- Определять связи между процессами управления рисками, изменениями, проблемами и т.д.



Жизненный цикл проекта

Формулирование проекта

Выбор проекта исходя из возникших потребностей, имеющихся ресурсов и финансовых возможностей.

Планирование

Предварительный план, ключевые точки, формулировка задач.

Осуществление

Выполнение поставленных задач, контроль за ходом работ, принятие оперативных решений, внесение изменений в проект.

Завершение

Поставленные цели достигнуты либо принято решение о прекращении проекта. Заключительные мероприятия.

Жизненный цикл проекта внедрения АБС

Формулирование проекта

Выбор программно-аппаратного комплекса, предпроектная подготовка, заключение рамочного соглашения, согласование регламента взаимодействия

Планирование

Проведение обследования и формирование технического задания на внедрение. Подготовка плана внедрения.

Осуществление

Выполнение подготовительных работ, приемо-сдаточные испытания, опытная эксплуатация, промышленная эксплуатация.

Завершение

Передача на сопровождение.

Этап подготовки проекта

№	Рискованное событие	Влияние	Категория риска (вероятность, воздействие, неумолимость)	Действия по сдерживанию
1.	Функциональность АБС не удовлетворяет ожиданиям банка.	Качество, Время, Бюджет	Средняя Очень высокое Высокая	Предварительная демонстрация возможностей АБС.
2.	Наличие «нестандартной технологии».	Время	Средняя Высокое Высокая	Предварительное детальное анкетирование, подробное обследование технологии работы.
3.	Отсутствие четкого представления со стороны банка об организации работ при внедрении.	Качество	Средняя Высокое Высокая	Определение терминологии, структуры управления проектом внедрения, подписание регламента по взаимодействию.

- Проведение переговоров, определение перечня автоматизируемых направлений (РКО, кредиты, вклады, касса и т.д.)
- Подготовка анкет и сбор предварительной информации о потребностях банка в автоматизации по каждому направлению
- Демонстрация возможностей системы, встреча на уровне специалистов
- Предварительная оценка трудозатрат и подготовка сметы работ по внедрению
- Подписание регламента по взаимодействию при выполнении работ по внедрению

Риски этапа планирования

№	Рискованное событие	Влияние	Категория риска (вероятность, воздействие, неумолимость)	Действия по сдерживанию
1.	Ограниченный бюджет проекта.	Бюджет	Очень высокая Высокое Очень высокая	Разделение проекта внедрения на несколько этапов. Распределение работ между исполнителями со стороны банка.
2.	Ограниченное время на проект.	Время	Высокая Высокое Высокая	Выделение дополнительных ресурсов. Разделение проекта внедрения на несколько этапов.
3.	Неправильное представление о текущей схеме автоматизации банка со стороны компании.	Качество, Время, Бюджет	Очень высокая Очень высокое Очень высокая	Сбор информации о текущей схеме автоматизации.
4.	Различное восприятие одних бизнес-процессов разными сотрудниками банка.	Время	Высокая Высокое Высокая	Выбор единого «центра компетенции».
5.	Замена или увольнение ключевых специалистов.	Качество, Время	Средняя Высокое Высокая	Включение в «центр компетенции» нескольких специалистов от каждого направления.
6.	Занятость сотрудников банка повседневной работой.	Время, Качество	Высокая Среднее Высокая	Четкое определение приоритетов руководством банка, освобождение выделенных специалистов от повседневной работы.
7.	Несоответствие дистрибутивных возможностей АБС функциональным требованиям банка.	Время, Бюджет	Высокая Очень высокое Очень высокая	Детализированная проработка внедряемой схемы автоматизации бизнес-процессов.

Этап планирования

Обследование и формирование Технического Задания

- Сбор информации о текущей схеме автоматизации (модель «как есть»)
 - Организационно-штатная структура банка
 - Используемое программное и аппаратное обеспечение
 - Текущая технология работы
 - Определение функциональных требований и требований по быстродействию системы
- Демонстрация возможностей настройки системы под функциональные требования банка
- Разработка Технического Задания на внедрение (модель «как будет»)
 - Определение требований к аппаратному обеспечению, ОС, СУБД
 - Описание схемы автоматизации бизнес-процессов и взаимодействия подразделений банка
 - Детальное описание порядка совершения операций в системе
 - Описание процесса переноса данных в новую АБС
 - Разработка стратегии запуска системы в промышленную эксплуатацию
 - Точная оценка трудозатрат и составление таблицы трудозатрат по каждому направлению с указанием рекомендуемых исполнителей для каждой работы (Компания/Банк)
- Разработка календарного плана выполнения работ и согласование договора внедрения
 - Синхронизация работ между направлениями
 - Расстановка контрольных точек в плане работ
 - Выбор дат тестовых дней и ввода системы в промышленную эксплуатацию
 - Определение проектной команды
 - Подготовка и согласование договора внедрения

Риски этапа осуществления проекта

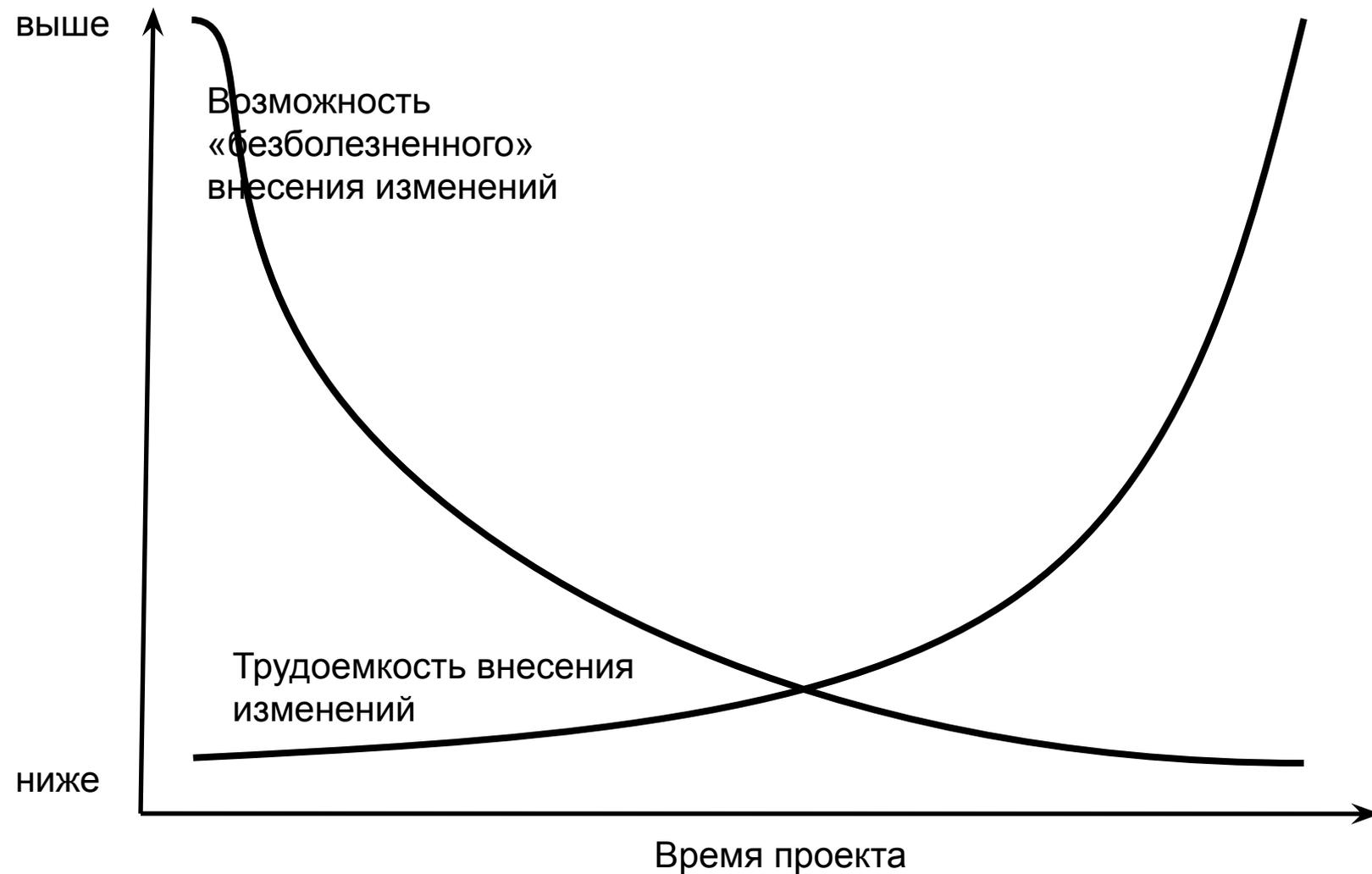
№	Рискованное событие	Влияние	Категория риска (вероятность, воздействие, неумолимость)	Действия по сдерживанию
1.	Большой объем работ по настройке АБС под специфические требования банка.	Бюджет, Время	Высокая Среднее Высокая	Выполнение работ по логически-самостоятельным блокам.
2.	Несоответствие реализации исходной постановке задачи.	Качество, Время	Средняя Очень высокое Высокая	Поблочная сдача-приемка работ, проведение промежуточных приемосдаточных испытаний.
3.	Изменение требований банка к функциональности, появление новых требований на этапе внедрения.	Качество, Время, Бюджет	Высокая Очень высокое Очень высокая	Управление изменениями и внесение изменений в проект: уточнение требований, актуализация Технического Задания, актуализация планов выполнения работ.
4.	Неудовлетворительная производительность оборудования.	Качество, Время, Бюджет	Низкая Очень высокое Высокая	Проведение предварительных нагрузочных испытаний, настройка оборудования и СУБД.
5.	Отсутствие у пользователей необходимых знаний о работе в новой АБС.	Качество, Время	Очень высокое Очень высокое Очень высокое	Составление памяток и пользовательских инструкций, консультации пользователей по работе в системе. Проведение комплексного тестирования на реальных данных.
6.	Большой объем одновременно запускаемого функционала и как следствие наличие проблем на месте стыка разных подсистем.	Качество, Время	Средняя Очень высокое Высокая	Проведение комплексного тестирования всего функционала. Выверка результатов тестирования.
7.	Возникновение нештатных ситуаций после ввода системы в промышленную эксплуатацию.	Качество	Средняя Очень высокое Высокая	Сопровождение системы в режиме промышленной эксплуатации силами команды внедрения.

Этап осуществления проекта

Внедрение

- Выполнение подготовительных работ
 - Выполнение работ в соответствии с календарным планом
 - ✓ Разработка конверторов
 - ✓ Настройка системы под функциональные требования банка
 - Сдача-приемка работ
 - ✓ Установка настроек и доработок системы на стенде заказчика
 - ✓ Демонстрация представителям заказчика выполненных настроек Системы, проведение приемо-сдаточных испытаний: проверка соответствия реализации требованиям Технического Задания
 - ✓ Составления списка замечаний и дополнительных требований Заказчика
 - Внесение изменений в проект, корректировка плана работ
 - Проведение нагрузочных испытаний, настройка аппаратного обеспечения, СУБД
- Выполнение работ по запуску системы в промышленную эксплуатацию
 - Консультации пользователей по работе в системе
 - Проведение комплексного тестирования, опытная эксплуатация системы
 - ✓ Выбор даты, за которую будет осуществляться повторный ввод данных, подготовка данных для переноса
 - ✓ Тестовый перенос данных в новую АБС, выверка данных
 - ✓ Повторный ввод операций
 - ✓ Сверка результатов
 - ✓ Принятие решения о переходе в промышленную эксплуатацию
 - Запуск, промышленная эксплуатация системы
 - ✓ Перенос данных в новую АБС, полная выверка данных
 - ✓ Сопровождение системы в режиме промышленной эксплуатации

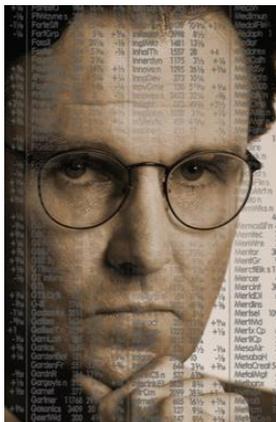
Внесение изменений в проект



Управление рисками крупного проекта

Виды рисков/стратегии управления рисками	Сдерживание риска	Распределение риска	Создание резервов	Допущение риска
Риски, связанные с масштабом проекта	Детальный анализ каждого этапа работ, взаимодействия участников, организации работ	Разделение проекта на несколько подпроектов, выделение пилотного проекта по подсистемам (ограниченного масштаба)	Резервирование дополнительных ресурсов и сроков на реализацию проекта	Увеличение трудоемкости работ и стоимости проекта
Риски, связанные с недостаточным опытом	Проведение обучения пользователей, включая руководство, соблюдение технологий работы	Согласование с заказчиком проектных документов, согласование всех изменений в функциональности системы	Резервирование времени на проведение дополнительного обучения	Увеличение трудоемкости работ и стоимости проекта
Технические риски проекта	Строгий отбор проектной команды по квалификационным критериям. Обучение участников проекта технологии проектных работ, инструментальным средствам	Документально зафиксированная персональная ответственность участников проекта, документальное фиксирование всех изменений в процессе проекта	Использование оборудования с запасом производительности	Увеличение трудоемкости работ и стоимости проекта
Организационные риски проекта	Обучение участников проекта (курс "управление проектом"), тренинги команды, как можно более полная формализация деятельности	Включение представителей заказчика в рабочие группы	Резервирование дополнительных ресурсов и сроков на реализацию проекта	Увеличение трудоемкости работ и стоимости проекта
Операционные риски проекта	Тестирование созданных продуктов, тщательная экспертиза документов	Проведение сдачи-приемки работ представителям Заказчика	Резервирование дополнительных ресурсов и сроков на реализацию проекта	Увеличение трудоемкости работ и стоимости проекта

Эффективное управление рисками



Эффективное
управление рисками



Игнорирование рисков



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

 **R Style Сибирь**

тел. +7 (383) 266-0197

e-mail: frolovsky@sib.r-style.ru

www.sib.r-style.ru