



Группа компаний ПМСОФТ

Миф о сложности: управление рисками без идеальной системы

Дмитрий Викторович Виркунен

Мария Олеговна Проскурина

Содержание доклада

1. Управление рисками в проектах – точно тренд, но нужны акценты

Ключевые понятия



2. Кейс из практики управления рисками

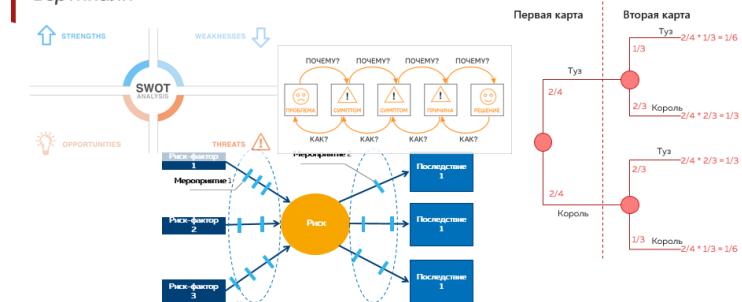
Практический кейс одной самобытной проектной команды карточки Крауфордса и категории рисков



№ группы	Наименование группы рисков	Количество карточек
1	ПИР	38
2	Поставки	19
3	СМР	15
4	Подрядчики	5
5	Ресурсы команды	10
6	Погодные условия	0
7	Форс-мажор	1
8	Процедуры	6
9	Квалификация	1
10	Постановка задач	2
11	Заказчик	2
12	Финансирование	1

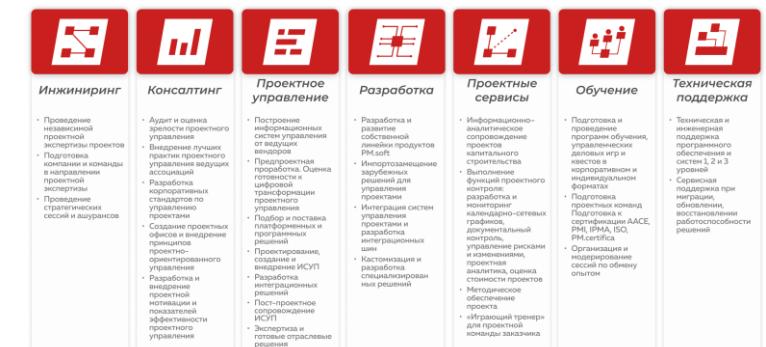
3. Системный подход к управлению рисками

Шаг 1: понимание инструментов по всей организационной вертикали



О компании ПМСОФТ

- Более 30 лет опыта
- Выступаем партнером по внедрению комплексной системы: от методологии проектного управления и стоимостного инжиниринга до внедрения информационных систем управления проектами
- Являемся центром компетенций управления индустриальными проектами и стоимостному инжинирингу (направление – PM.engineering)
- Проводим обучение и реализуем интегрированные программы развития компетенций проектного персонала
- Проводим оценку рисков в инвестиционных проектах и проектах строительства



Ключевые понятия



Ментальные ловушки в работе с рисками

1. Лучше бороться с проблемами, которые можно «увидеть» в проекте – здесь и сейчас, чем фантазировать о возможных рисках в будущем
2. К новому проекту мы подходим со старыми мерками
3. Без рисков проект дешевле

Ключевые понятия

Риск экономического субъекта представляет собой неопределенность (неоднозначность) его экономических результатов в будущем, обусловленную неопределенностью (неоднозначностью) самого этого будущего.

Риск – событие (или стечения обстоятельств), которое в случае реализации оказало бы существенное положительное или негативное влияние на цели проекта.

Характеристики:

- вероятность
- последствия
- измерение

Это плата за неопределенность результатов вырабатываемых управленческих решений

Управление рисками включает выявление, оценку и смягчение рисков с целью минимизации их воздействия или вероятности возникновения.

Особый вид деятельности направленный на смягчение воздействий неблагоприятных или нежелательных внутренних и внешних факторов риска на результаты бизнеса, а также на использование благоприятного влияния этих факторов, обеспечивающего дополнительные полезные результаты или иные преимущества по сравнению с конкурентами.

Сопутствующие задачи:

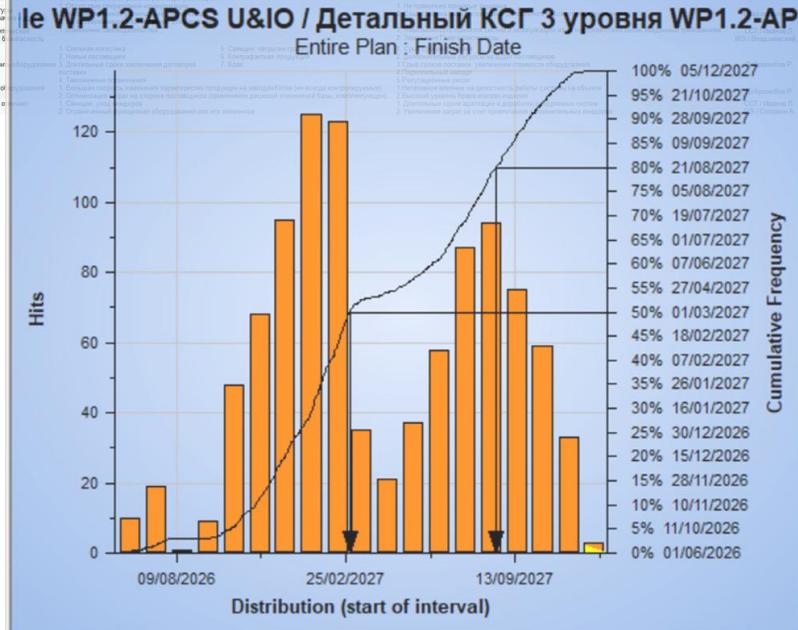
- обеспечить сохранение и увеличение стратегического актива
- улучшение финансового положения
- повышение конкурентоспособности.

Как может выглядеть функциональная архитектура подсистемы управления рисками



Как могут выглядеть результаты применения лучших практик управления рисками на проекте

Номер риска	Статус риска	Совместное владение (partner)	Наименование риска	Риск-факторы	Последствия реализации риска	Владелец со стороны Заказчика / Владелец риска существенности
R-0001	Отмененный	Нет	Несовременная подготовка частей документов внутри тела проектированием ИРЧС	1. Отсутствие исходных данных для разработки документации 2. Загруженность проектировщиков, временно отсутствующих 3. Ошибки при проектировании 4. Дополнительная нагрузка на разработчиков документации от Подрядчика 5. Изменение/дополнение технических решений 6. Установка сроков выполнения	1. Срок сдачи видов рабочих документов 2. Изменение конструкции выпускаемого оборудования и спецификаций комплектующих на этапах его производства 3. Дополнительная нагрузка на разработчиков документации 4. Дополнительная нагрузка на согласований от Подрядчика и Заказчика	Абзатов А. 16
R-0002	Активный	Нет	Выбор слабых по компетенции субподрядчиков 2 уровня	1. Выбор слабых по компетенции субподрядчиков 2 уровня	1. Срок сдачи видов рабочих документов 2. Изменение конструкции выпускаемого оборудования и спецификаций комплектующих на этапах его производства 3. Дополнительная нагрузка на разработчиков документации	Владиминский Д. 16
R-0003	Активный	Да	Невозможность учесть несогласованность представляемых исходных данных	1. Необходимость учесть несогласованность представляемых исходных данных 2. Срок сдачи видов рабочих документов 3. Изменение конструкции выпускаемого оборудования и спецификаций комплектующих на этапах его производства 4. Дополнительная нагрузка на разработчиков документации	1. Срок сдачи видов рабочих документов 2. Изменение конструкции выпускаемого оборудования и спецификаций комплектующих на этапах его производства 3. Дополнительная нагрузка на разработчиков документации	ССТ / Иванов П. 64
R-0004	Активный	Да	Большое количество изменений, в том числе на поздних стадиях проекта, длительные согласования наименований изменений	1. Установка сроков выполнения 2. Установка сроков выполнения 3. Установка сроков выполнения	1. Срок сдачи видов рабочих документов 2. Изменение конструкции выпускаемого оборудования и спецификаций комплектующих на этапах его производства 3. Дополнительная нагрузка на разработчиков документации	ССТ / Царев Ю. 128
R-0005	Отмененный	Да	Отсутствие понимания РМС-подрядчика на проекте (РМС) согласно ИРЧС	1. Отсутствие понимания РМС-подрядчика на проекте (РМС) согласно ИРЧС	1. Нарушение коммивояжей со смежными подразделениями 2. Срок сдачи видов рабочих документов 3. Увеличение стоимости из-за длительной доработки отечественного ПО под требования ГЭ	Владиминский Д. 32
R-0006	Активный	Да	Отсутствие взаимности использования и поддержки ПО отечественного ПО	1. Отсутствие взаимности использования и поддержки ПО отечественного ПО	1. Нарушение коммивояжей со смежными подразделениями 2. Срок сдачи видов рабочих документов	ССТ / Иванов П. 8
R-0007	Отмененный	Да	Остановка проекта из-за возникновения остановки	1. Остановка проекта из-за возникновения остановки	1. Остановка работ по срокам установленным ЕХД	Владиминский Д. 32
R-0008	Активный	Нет	Потеря оборудования, собранных шафов, во время хранения, транспортировки, инсталляции и СМР по времени	1. Потеря оборудования, собранных шафов, во время хранения, транспортировки, инсталляции и СМР по времени	1. Срок сдачи работ 2. Увеличение стоимости из-за длительной доработки отечественного ПО под требования ГЭ	Владиминский Д. 64
R-0009	Активный	Да	Порядок накладных и сборочных шафов на площадках в момент нахождения в зоне ответственности Подрядчика	1. Порядок накладных и сборочных шафов на площадках в момент нахождения в зоне ответственности Подрядчика	1. Срок сдачи работ 2. Увеличение стоимости из-за длительной доработки отечественного ПО под требования ГЭ	ССТ / Иванов С. 64
R-0010	Активный	Да	Недостаточно эксплуатационного персонала Заказчика для обучения во время ШАРПГР	1. Смена, вахта, отпуска, больничные 2. Загруженность персонала	1. Срок сдачи проекта в части обучения персонала 2. Отсутствие коммивояжей по эксплуатации ведущих в работе системы	ССТ / Иванов П. 8
R-0011	Активный	Да	Невозможность/остановка выполнения работ на площадках помещений	1. Одновременные работы на площадках в помещениях разных подразделений 2. Отсутствие строительной монтажной готовности (инструмент, кабельные линии и пультовое оборудование)	1. Срок сдачи проекта 2. Повреждение оборудования и кабельных линий при СМР смежных подразделениями	ССТ / Иванов С. 32
R-0012	Активный	Да	Кассовые разрывы у субподрядчика из-за отсутствия кассовых аппаратов и кредитных платежей	1. Кассовые разрывы у субподрядчика из-за отсутствия кассовых аппаратов и кредитных платежей	1. Срок сдачи проекта 2. Увеличение стоимости из-за длительной доработки отечественного ПО под требования ГЭ	ССТ / Садовников Е. 32
R-0013	Активный	Да	Недостаточная волеваяность технических специалистов Заказчика и Подрядчика на этапе проектирования	1. Недостаточная волеваяность технических специалистов Заказчика и Подрядчика на этапе проектирования	1. Отсутствие управления и долевой реации эксплуатирующего персонала 2. Задержка в приемке решений по техническим решениям	ССТ / Иванов П. 8
R-0014	Активный	Нет	Нет готовности социальн-бытового обеспечения на площадках в Усть-Луге	1. Нет готовности социальн-бытового обеспечения на площадках в Усть-Луге	1. Люди не могут работать, так как заняты социаль-бытовыми вопросами 2. Повышенное напряжение	Владиминский Д. 4
R-0015	Активный	Да	Нестабильные работы ИТ-инфраструктуры в подразделениях (Портал, Техн. Решения, Администрирование)	1. Нестабильные работы ИТ-инфраструктуры в подразделениях (Портал, Техн. Решения, Администрирование)	1. Доганы подразделения из-за временного прекращения работы	ССТ / Иванов П. 8
R-0016	Активный	Нет	Нестабильные работы ИТ-инфраструктуры в подразделениях (Портал, Техн. Решения, Администрирование)	1. Нестабильные работы ИТ-инфраструктуры в подразделениях (Портал, Техн. Решения, Администрирование)	1. Доганы подразделения из-за временного прекращения работы	ССТ / Иванов П. 8
R-0017	Активный	Да	Ухудшение заводоцехов по критической инфраструктуре, в том числе нефте, газа, химии	1. Ухудшение заводоцехов по критической инфраструктуре, в том числе нефте, газа, химии	1. Доганы подразделения из-за временного прекращения работы	ССТ / Иванов П. 8
R-0018	Активный	Нет	Невозможность своевременно поставлять материалы	1. Сложные поставки 2. Новые поставки 3. Поставки из-за изменения параметров поставщиков	1. Срок сдачи видов рабочих документов 2. Изменение конструкции выпускаемого оборудования и спецификаций комплектующих на этапах его производства 3. Дополнительная нагрузка на разработчиков документации	ССТ / Иванов П. 8
R-0019	Активный	Нет	Несоответствие поставляемых МПР и ожидаемым	1. Сложные поставки 2. Новые поставки 3. Поставки из-за изменения параметров поставщиков (изменение датами отгрузки, изменение параметров)	1. Срок сдачи видов рабочих документов 2. Изменение конструкции выпускаемого оборудования и спецификаций комплектующих на этапах его производства 3. Дополнительная нагрузка на разработчиков документации	ССТ / Иванов П. 8
R-0020	Активный	Да	Характеристики и функционал ПТК не отвечают запросам проекта	1. Сложные поставки 2. Новые поставки 3. Поставки из-за изменения параметров поставщиков (изменение датами отгрузки, изменение параметров)	1. Срок сдачи видов рабочих документов 2. Изменение конструкции выпускаемого оборудования и спецификаций комплектующих на этапах его производства 3. Дополнительная нагрузка на разработчиков документации	ССТ / Иванов П. 8



Но есть непреодолимые трудности

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОЛОДЦЫ

отсутствие актуальной информации о проектных рисках у всех участников проекта

ПОРОЧНЫЕ РИТУАЛЫ

несвоевременная актуализация информации о рисках в связи «выберите причину»

ИЛЛЮЗИЯ УПРАВЛЕНИЯ

передача рисков на сторону (подрядчика) исполнителя

РАЗНЫЙ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕНИЯ

низы боятся, верхи не интересуются деталями.

Игорь Леонидович, все под контролем, рисков в проекте нет. Переносим ввод на 2032 год.

КОМПЕТЕНЦИЯ/КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Игорь Леонидович: серьезно, они, не умеют пользоваться инструментом?

БАЗОВАЯ ЗАДАЧА

Как получить (необходимые для повышения качества решения) данные?
Как полученные данные (интерпретация результата) применить?

Практический кейс одной самобытной проектной команды

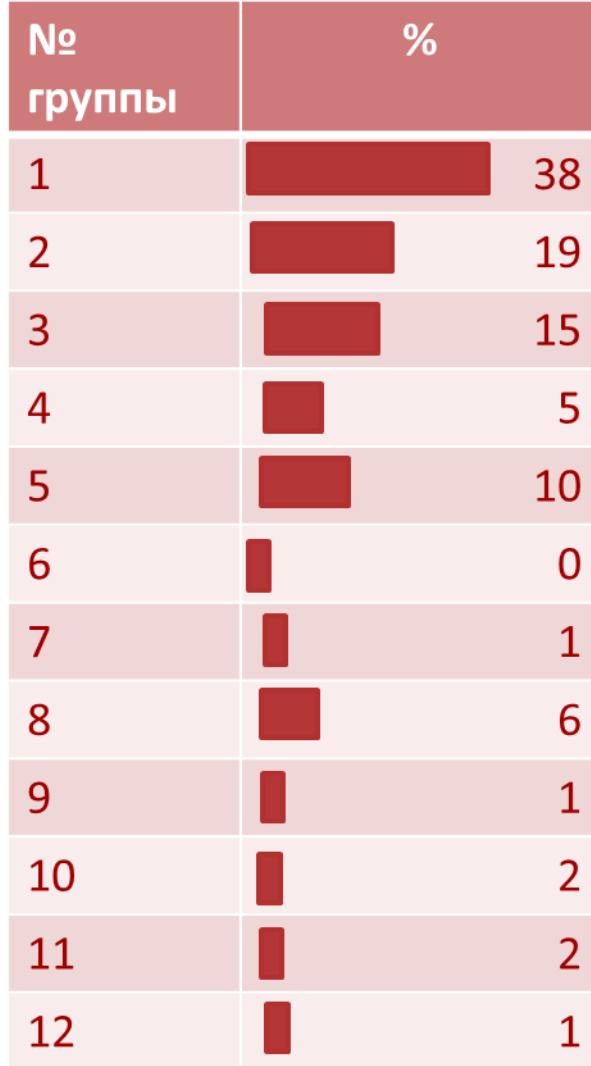
карточки Кроуфорда и категории рисков



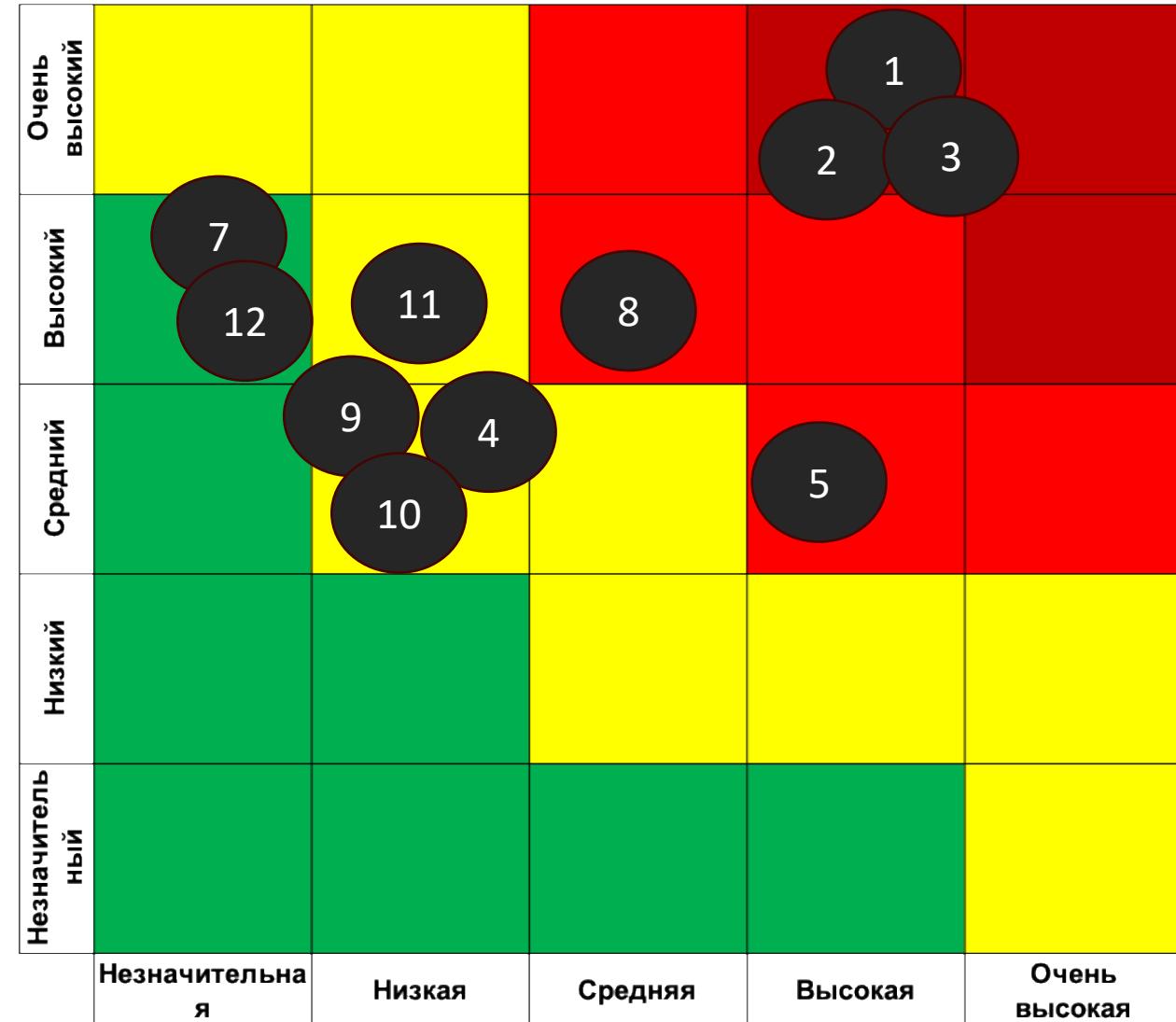
№ группы	Наименование группы рисков	Количество карточек
1	ПИР	38
2	Поставки	19
3	СМР	15
4	Подрядчики	5
5	Ресурсы команды	10
6	Погодные условия	0
7	Форс-мажор	1
8	Процедуры	6
9	Квалификация	1
10	Постановка задач	2
11	Заказчик	2
12	Финансирование	1

Практический кейс одной самобытной проектной команды

матрица рисков и диаграмма Торнадо

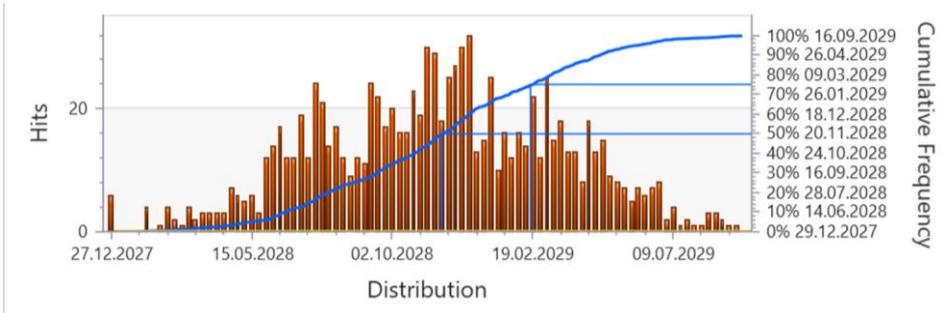


Последствия



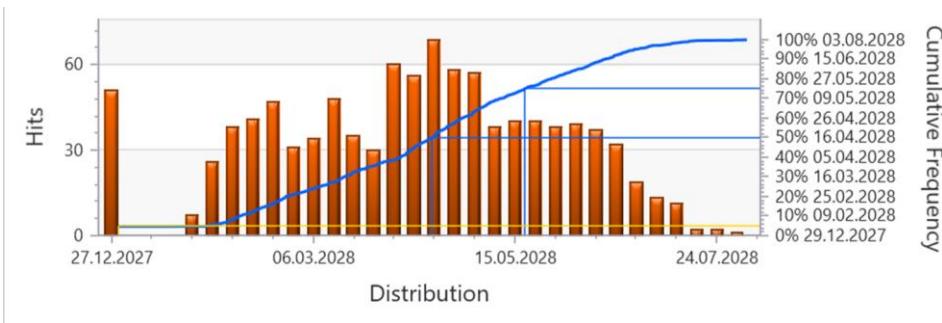
Практический кейс одной самобытной проектной команды

сценарный анализ



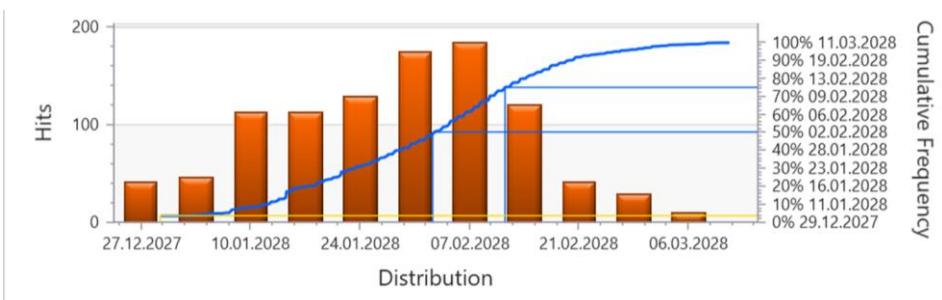
Пессимистичный сценарий:

- Завершение проекта в детерминистическую дату (29.12.2027) возможно с 1% вероятности
- С вероятностью 80% срок окончания строительства не позднее 09.03.2029 года.



Оптимистичный сценарий:

- Завершение проекта в детерминистическую дату (29.12.2027) возможно с 5% вероятности
- С вероятностью 80% срок окончания строительства не позднее 27.05.2028 года.



Наиболее вероятный сценарий с планом митигации:

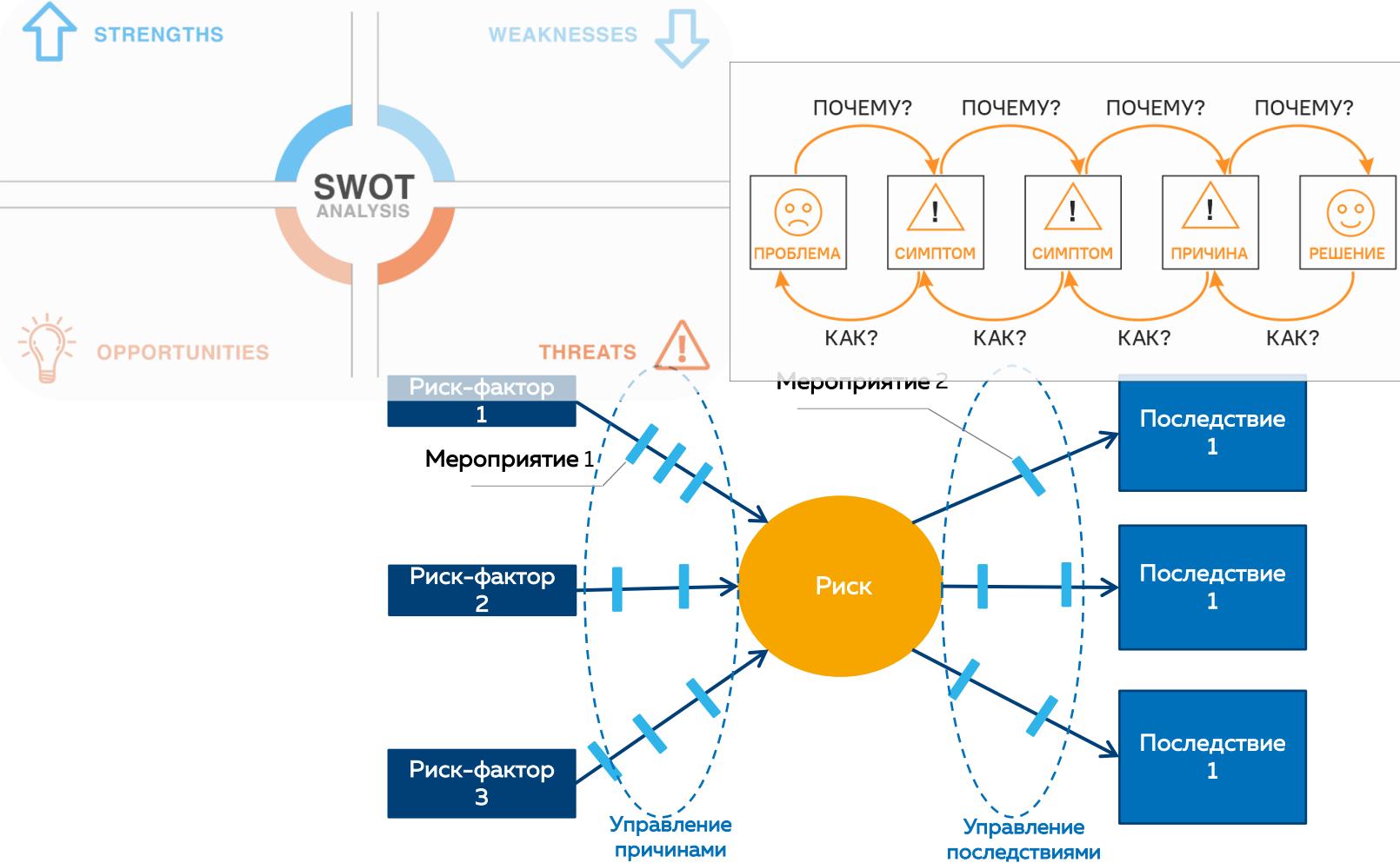
- Завершение проекта в детерминистическую дату (29.12.2027) возможно с 4% вероятности
- С вероятностью 80% срок окончания строительства не позднее 13.02.2028 года.

Практический кейс одной самобытной проектной команды

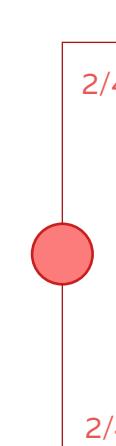
Выводы и решения

1. Сформировать полноценную команду управления проектом с учетом этапов развития проекта, в том числе с учетом специалистов [REDACTED]. Вести выделенные ресурсы в прямое подчинение [REDACTED] и запретить функциональным руководителям без согласования с директором проекта менять приоритеты и перегружать выделенные ресурсы.
2. Делегировать полномочия [REDACTED] «по гражданскому и инфраструктурному строительству» по принятию решений закупкам МТР и услуг в объеме [REDACTED] рублей, если стоимость закупки не превышает согласованной бюджетной стоимости, с предоставлением обосновывающих документов после проведения закупки по согласованию с Заказчиком, для целей оперативного управления и исключения длительных и необоснованных сроков согласования.
3. Сформировать единую команду проекта с участием Заказчика, Управляющего и командой управления проектом для чего выстроить правильное взаимоотношения и взаимодействие для достижения общей цели, совместной выработки решений и управления рисками, а не поиска «крайних», виноватых.
4. Для улучшения управления проектом выделить отдельные проекты с назначение команд в составе [REDACTED] и внутренние коммуникации. Все перечисленные объекты находятся на критическом пути.
5. Провести ряд риск-сессий для разработки программы управления рисками проекта, внедрить систему мониторинга рисков и митигации.
6. Привлечь экспертное сообщество для проведения риск аналитики, аудитов, ашурансов (технических, рисковых, оперативных)
7. Сформировать контрактную стратегию по пакетам всех работ с [REDACTED]
8. Перейти планирование на годовое, квартальное в разрезе помесячного с формированием фронтов работ не менее чем на квартал.

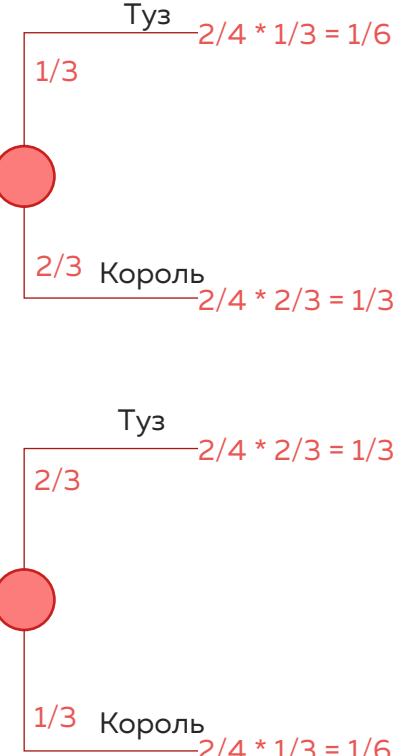
Шаг 1: понимание инструментов по всей организационной вертикали



Первая карта



Вторая карта



Шаг 2: управление рисками через сотрудничество

1. Сформировать полноценную команду управления проектом с учетом этапов развития проекта, в том числе с учетом специалистов [REDACTED]. Вести выделенные ресурсы в прямое подчинение [REDACTED] и запретить функциональным руководителям без согласования с директором проекта менять приоритеты и перегружать выделенные ресурсы.
2. Делегировать полномочия [REDACTED] «по гражданскому и инфраструктурному строительству» по принятию решений закупкам МТР и услуг в объеме [REDACTED] рублей, если стоимость закупки не превышает согласованной бюджетной стоимости, с предоставлением обосновывающих документов после проведения закупки по согласованию с Заказчиком, для целей оперативного управления и исключения длительных и необоснованных сроков согласования.
3. Сформировать единую команду проекта с участием Заказчика, Управляющего и командой управления проектом для чего выстроить правильное взаимоотношения и взаимодействие для достижения общей цели, совместной выработки решений и управления рисками, а не поиска «крайних», виноватых.
4. Для улучшения управления проектом выделить отдельные проекты с назначение команд в составе [REDACTED] [REDACTED] и внутренние коммуникации. Все перечисленные объекты находятся на критическом пути.
5. Провести ряд риск-сессий для разработки программы управления рисками проекта, внедрить систему мониторинга рисков и митигации.
6. Привлечь экспертное сообщество для проведения риск аналитики, аудитов, ашурансов (технических, рисковых, оперативных)
7. Сформировать контрактную стратегию по пакетам всех работ с [REDACTED] [REDACTED]
8. Перейти планирование на годовое, квартальное в разрезе помесячного с формированием фронтов работ не менее чем на квартал.

Шаг 3: повышение уровня корпоративной культуры

1. Сформировать полноценную команду управления проектом с учетом этапов развития проекта, в том числе с учетом специалистов [REDACTED]. Ввести выделенные ресурсы в прямое подчинение [REDACTED] и запретить функциональным руководителям без согласования с директором проекта менять приоритеты и перегружать выделенные ресурсы.
 2. Делегировать полномочия [REDACTED] «по гражданскому и инфраструктурному строительству» по принятию решений закупкам МТР и услуг в объеме [REDACTED] рублей, если стоимость закупки не превышает согласованной бюджетной стоимости, с предоставлением обосновывающих документов после проведения закупки по согласованию с Заказчиком, для целей оперативного управления и исключения длительных и необоснованных сроков согласования.
 3. Сформировать единую команду проекта с участием Заказчика, Управляющего и командой управления проектом для чего выстроить правильное взаимоотношения и взаимодействие для достижения общей цели, совместной выработки решений и управления рисками, а не поиска «крайних», виноватых.
 4. Для улучшения управления проектом выделить отдельные проекты с назначение команд в составе [REDACTED] [REDACTED] и внутренние коммуникации. Все перечисленные объекты находятся на критическом пути.
 5. Провести ряд риск-сессий для разработки программы управления рисками проекта, внедрить систему мониторинга рисков и митигации.
 6. Привлечь экспертное сообщество для проведения риск аналитики, аудитов, ашурансов (технических, рисковых, оперативных)
 7. Сформировать контрактную стратегию по пакетам всех работ с [REDACTED]
 8. Перейти планирование на годовое, квартальное в разрезе помесячного с формированием фронтов работ не менее чем на квартал.

Шаг 4: фокус на ценность через образовательный процесс

Название модуля	Модуль 1. Стратегия и поиск возможностей	Модуль 2. Целеполагание и определение рамок проекта	Модуль 3. Оценка экономической эффективности и планирование проекта	Модуль 4. Подготовка к реализации и защита		
Формат Длительность	онлайн 4 часа	оффлайн 2-3 дня	оффлайн/онлайн 1-2 дня	онлайн 2 часа		
Цель	Сформировать понимание целей и задач программы, логики отбора и оценки стратегических БИ в компании, начать командную работу	Освоить инструменты целеполагания и определения рамок проекта, развить навыки питчинга идеи перед ЛПР	Освоить подходы формирования плана реализации БИ с учетом определения экономической эффективности проекта	Познакомиться с практиками комплексной экспертизы проекта, качеством подготовки решений		
Событие кейса	<ul style="list-style-type: none"> Воронка проектов 	<ul style="list-style-type: none"> Встреча с ЛПР Фрейминг (определение рамок) проекта Стратегическая таблица 	<ul style="list-style-type: none"> Оценка экономической эффективности ПРП проекта 	<ul style="list-style-type: none"> Комплексная экспертиза проекта/Комплексный обзор проекта 	<ul style="list-style-type: none"> Предварительная защита бизнес-инициатив Обратная связь по кейсу 	<ul style="list-style-type: none"> Защита бизнес-инициатив перед ЛПР Финальное решение: запуск / доработка / отклонение
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> Цели, задачи, дорожная карта программы Бенчмаркинг и практики проектного управления Постановка задачи на решение сквозного практического кейса 	<ul style="list-style-type: none"> Здесь и далее: Содержание модуля будет сформировано в соответствии с механикой кейса 	<ul style="list-style-type: none"> Здесь и далее: Содержание модуля будет сформировано в соответствии с механикой кейса 	<ul style="list-style-type: none"> Тренды и мировые практики комплексной экспертизы проекта Качество решений и подготовка пакета DSP 	<ul style="list-style-type: none"> Предварительная защита бизнес-инициатив Получение обратной связи от экспертов 	<ul style="list-style-type: none"> Проведение финальной защиты проектных инициатив перед ЛПР Получение управленческих решений
Межмодульная работа	Проработка БИ с учетом полученных знаний, навыков и выполнение практических заданий на цифровой платформе. Подготовка комплекта документов для защиты					

1. Понимание и применение инструментов по всей вертикали
2. Интеграция управления рисками в модель принятия решений
3. Сотрудничество, партнёрство заказчика с исполнителем

Экспертиза и сообщества



Проектная экспертиза с
Пужановой



PM: Проекты и Движ



ЕРС-сообщество в РФ



Группа компаний ПМСОФТ

*Спасибо за внимание.
Остались вопросы?*

Адрес:

Россия, 119021, Москва,
ул. Россолимо, дом 17, строение 3

Телефоны:

+7 (495) 232-11-00,
+7 (495) 669-10-43

Электронная почта:

sales@pmsoft.ru