

Практика управления рисками крупных проектов



Ницуленко Оксана Владимировна - Руководитель направления по
Управлению проектами

к.х.н., PPMС, IPMA level B, MBA

- Проектная среда
- 20 сентября 2023

Модели мира SHIVA+TACI требует от компаний профессионального управления изменчивостью и неопределенностью.... - рисками



Часть 1. Идентификация рискового события

Как правильно идентифицировать рисковое событие?

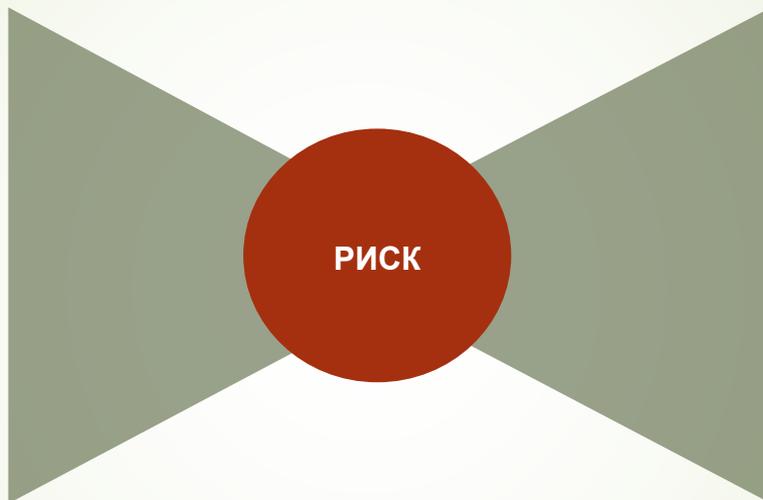
4

Структура риска

Факторы риска -

причина возникновения риска

- предпосылка, событие, которое имеет место в настоящий момент и может привести к наступлению рискового события.



Последствия риска

События, которые наиболее вероятно наступят после реализации риска и повлияют на достижение целей проекта (прогнозируемое отклонение от целей).

РИСК - Вероятное событие в будущем, которое может оказать отрицательный эффект (угрозы) или положительный эффект (возможности) на достижение поставленных целей.

При формулировке Плана минимизации - работаем с причиной!!!

Часть 2. Инструменты управления проектными рисками. Матрица рисков.

Управление рисками – ЦИКЛИЧНЫЙ процесс и состоит из четырех этапов

1. Идентификация/пересмотр рисков

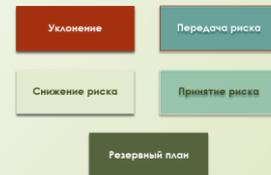


2. Количественная Оценка рисков



4. Мониторинг выполнения мероприятий

3. Разработка мероприятий по минимизации вероятности наступления рисковогого события



Классификация рисков

Проектные риски

— это неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на целях проекта, таких как сроки его реализации, стоимость и качество

Риски внешней среды

Рынки, политика, санкции, законодательство, изменения в организации и пр.

Управленческие

Стратегия реализации проекта, ресурсы, организационные риски

Контрактные

Риски договоров, риски связанные с качеством выполнения работ Подрядных организаций.

Технологические

Риски заложенные в технологических решениях при проектировании, монтаже, проведении СМР и будущей эксплуатации

Закупка

Процедуры закупки, доступность сырья, оборудования, материалов

Логистические риски

Логистические схемы, сезонность поставки, маршруты, сложность поставок, дороги, разрешение на провоз, стратегии фрахтования, таможенное оформление, качество упаковки, сопроводительные документы и пр.

СМР, ПНР

Риски возникающие в ходе выполнения СМР и ПНР в том числе относящиеся к безопасности и качеству работ

Разрешительная документация

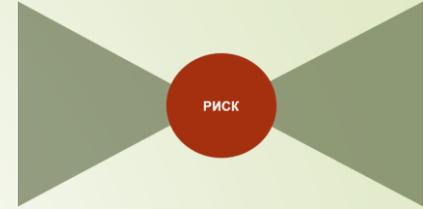
Риски могут быть на всем этапе от СРО Проектной организации до ВЭ, в зависимости от специфики проекта.

Риски прединвестиционного этапа (ТЭО, предТЭО) и этапа реализации разные!!!

Шаг 1. Идентификация рисков

9

Шаг 1. Идентификация				
№№	Категория риска	Риск Фактор	Описание риска	Последствие
1	Управленческие	Отсутствие квалифицированных специалистов на рынке	Недокомплектация команды проекта на этапе проектирования	Отсутствие специалистов может привести к низкому качеству технологических решений, заложенных проектировщиком, переделкам и смещению сроков проектирования на 3 месяца.
2	Риски внешней среды	В связи с санкциями усложнен процесс поставки оборудования и ненадежны логистические цепочки, сменились игроки на рынке логистических услуг	Риск изменения схем поставки оборудования и усложнения процедуры таможенной очистки	Удорожание проекта в части логистики и поставки, а также задержка в поставке оборудования
3	Контрактные	Низкая квалификация поставщика запорной арматуры	Риск поставки запорной арматуры низкого качества	1. Необходимость размещения новых заказов 2. Задержка сроков монтажных работ 3. Дополнительные затраты на доказ и доставку
4	Технологические	низкий опыт проектировщика по проектированию ГФУ	Риск не получения положительного заключения ГГЭ в запланированный срок	Переделка разделов ПД в соответствии с комментариями экспертов ГГЭ и срыв сроков получения Разрешения на строительство и начала работ на площадке на период до 4 месяцев.
5	Закупка (МТО)	Отсутствие катализатора на российском рынке из за санкций	Риск невозможности заполнить систему катализатором и ввести установку в эксплуатацию.	УМД, срыв сроков ВЭ установки и невозможность ее запустить вообще.



Шаг 2. Количественная оценка



Шаг 1. Идентификация					Шаг 2. Оценка		
№№	Категория риска	Риск Фактор	Описание риска	Последствие	Стоимость риска, млн.руб	Вероятность	Ущерб, млн руб
1	Управленческие	Отсутствие квалифицированных специалистов на рынке	Недокомплектация команды проекта на этапе проектирования	Отсутствие специалистов может привести к низкому качеству технологических решений, заложенных проектировщиком, переделкам и смещению сроков проектирования на 3 месяца.	30	0,6	18
2	Риски внешней среды	В связи с санкциями усложнен процесс поставки оборудования и ненадежны логистические цепочки, сменились игроки на рынке логистических услуг	Риск изменения схем поставки оборудования и усложнения процедуры таможенной очистки	Удорожание проекта в части логистики и поставки, а также задержка в поставке оборудования	45	0,8	36
3	Контрактные	Низкая квалификация поставщика запорной арматуры	Риск поставки запорной арматуры низкого качества	1. Необходимость размещения новых заказов 2. Задержка сроков монтажных работ 3. Дополнительные затраты на дозаказ и доставку	14	0,4	5,6
4	Технологические	низкий опыт проектировщика по проектированию ГФУ	Риск не получения положительного заключения ГГЭ в запланированный срок	Переделка разделов ПД в соответствии с комментариями экспертов ГГЭ и срыв сроков получения Разрешения на строительство и начала работ на площадке на период до 4 месяцев.	40	0,60	24,00
5	Закупка (МТО)	Отсутствие катализатора на российском рынке из за санкций	Риск невозможности заполнить систему катализатором и ввести установку в эксплуатацию.	УМД, срыв сроков ВЭ установки и невозможность ее запустить вообще.	23	0,60	13,80

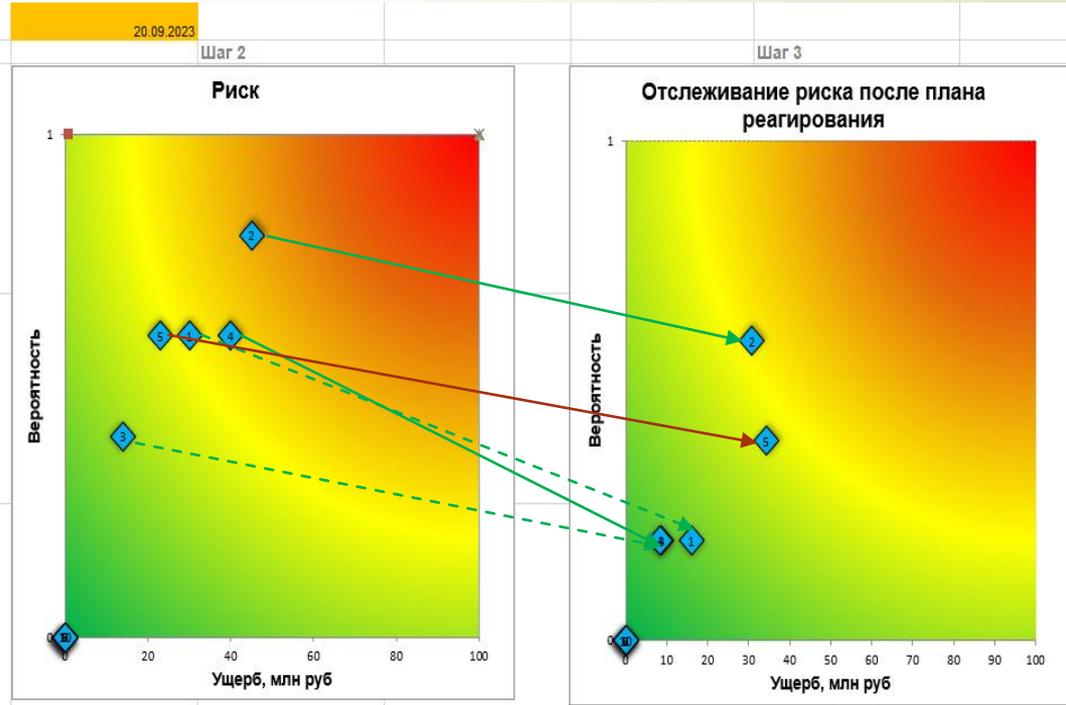
Шаг 3. Разработка мероприятий реагирования и оценка их эффективности

11

Идентификация					Шаг 2. Оценка			Шаг 3: План минимизации вероятности наступления рисковогго события				
№№	Категория риска	Риск Фактор	Описание риска	Последствие	Стоимость риска, млн.руб	Вероятность	Ущерб, млн руб	План реагирования/План минимизации риска	Стоимость реагирования, млн руб	Вероятность после реализации плана реагирования	Ущерб, млн руб	Ущерб+стоимость плана реагирования млн руб
1	Управленческие	Отсутствие квалифицированных специалистов на рынке	Недокомплектация команды проекта на этапе проектирования	Отсутствие специалистов может привести к низкому качеству технологических решений, заложенных проектировщиком, переделкам и сдвигу сроков проектирования на 3 месяца.	30	0,6	18	1.Предусмотреть в договоре ответственность Проектировщика за качество проектных решений и устранение недоделок за их счет в кратчайшие сроки. 2. Ускорить процесс рекрутинга и усилить хантинг инженеров по дисциплинам или привлечь третью организацию в качестве независимого эксперта для проведения Value Engineering.	10	0,2	6	16
2	Риски внешней среды	В связи с санкциями усложнен процесс поставки оборудования и ненадежны логистические цепочки, сменились игроки на рынке логистических услуг	Риск изменения схем поставки оборудования и усложнения процедуры таможенной очистки	Удорожание проекта в части логистики и поставки, а также задержка в поставке оборудования	45	0,8	36	1. Организовать регулярную встречу с Руководителем МТО для обсуждения схем поставки оборудования и поиску новых партнеров из дружественных стран. 2. Оценить уровень изменения затрат на поставку, обсудить с партнером риски доставки. 3. проработать с Таможенным брокером альтернативные варианты проведения таможенных процедур в случае изменения маршрутов и ответственных за Таможенную Очистку пунктов.	3,8	0,6	27	30,8
3	Контрактные	Низкая квалификация поставщика запорной арматуры	Риск поставки запорной арматуры низкого качества	1. Необходимость размещения новых заказов 2. Задержка сроков монтажных работ 3. Дополнительные затраты на дозаказ и доставку	14	0,4	5,6	1. Провести стартовое совещание с обсуждением по каждой группе позиций заказных спецификаций, требований к изготовлению, материалам, транспортировке и приемке. 2. внести в договор требования и достигнутые договоренности в ходе стартового совещания. 3. Назначить еженедельные совещания по отслеживанию прогресса выполнения с фиксированием документально. 4. Организовывать поэтапную приемку специалистами Заказчика контроль качества закупленных материалов и	6	0,2	2,8	8,8
4	Технологические	низкий опыт проектировщика по проектированию ГФУ	Риск не получения положительного заключения ГГЭ в запланированный срок	Переделка разделов ПД в соответствии с комментариями экспертов ГГЭ и срыв сроков получения Разрешения на строительство и начала работ на площадке на период до 4 месяцев.	40	0,60	24,00	1. На этап проектирования привлечь инженеров компании (или команду инженеров проекта(если будут наняты к тому времени) для контроля проектных решений на каждом этапе. 2. Привлечь/назначить группу ответственных для проведения Value Engineering. 3.В контракте прописать обязательство проектировщика бесплатно устранять замечания.	0,5	0,2	8,00	8,50
5	Закупка (МТО)	Отсутствие катализатора на российском рынке из за санкций	Риск невозможности заполнить систему катализатором и ввести установку в эксплуатацию.	УМД, срыв сроков ВЭ установки и невозможность ее запустить вообще.	23	0,60	13,80	1. Службе закупок в течение 1 мес провести поиск альтернативного поставщика аналогичного катализатора для этого процесса. 2.В случае отсутствия альтернатив принять риск и заранее Инициировать НИОКР разработку по производству собственного катализатора....	25	0,4	9,20	34,20

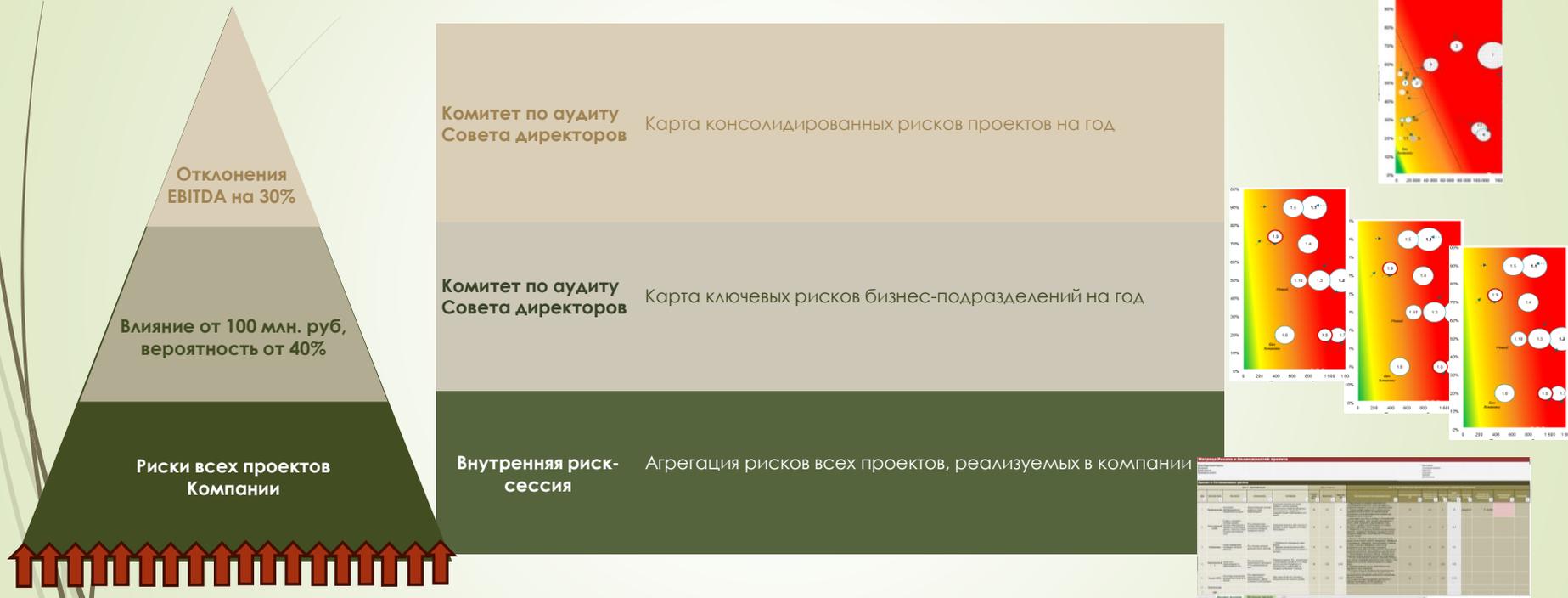
Матрица рисков с отслеживанием

Риски проекта (имя)					
№	Шаг 1	Шаг 2		Шаг 3	
	Риск	Вероятность	Ущерб	Вероятность после реагирования на риск	Стоимость мер реагирования + ущерб после реагирования
1	1	0,6	30	0,2	16
2	2	0,8	45	0,6	30,8
3	3	0,4	14	0,2	8,8
4	4	0,6	40	0,2	8,5
5	5	0,6	23	0,4	34,2
6	6	0	0	0	0
7	7	0	0	0	0
8	8	0	0	0	0
9	9	0	0	0	0
10	10	0	0	0	0
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					



Часть 3. Для чего это необходимо? Стратегии компании в управлении рисками

Процесс управления рисками в компании непрерывен и реализуется на всех уровнях Компании



Российские компании:

Матрицы рисков проектов

Консолидация на уровне компании наиболее значимых рисков

Принятие решений по наиболее значимым кварталово/раз в год

ДЕРЖИТЕ ВАШИ РИСКИ
ПОД КОНТРОЛЕМ!

