<Название инновационного проекта>

План управления рисками

**План управления рисками** (Risk Management Plan) - документ, описывающий, как будет организовано управление рисками проекта, и как оно будет выполняться в рамках проекта. План управления рисками отличается от Реестра рисков, который содержит список рисков проекта, результаты анализа рисков и реагирование на риск.

Содержание

1. Общие положения 3

2. Нормативные ссылки 3

3. Термины, обозначения, сокращения 3

4. Методология 4

5. Распределение ролей и ответственности 4

6. Разработка бюджета 5

7. Сроки 5

8. Категории рисков 6

9. Определение вероятности и последствий рисков 7

10. Матрица вероятности и последствий 9

11. Толерантность заинтересованных сторон к рискам 10

12. Формы отчетности 12

13. Отслеживание 12

14. Приложения 12

# Общие положения

* 1. Данный документ относится к проекту "<Название проекта>", который реализуется организацией "<Название организации>".
  2. План управления рисками описывает, как организовано управление рисками проекта, и как оно выполняется в рамках проекта.
  3. План управления рисками разработан на основе документов.

[Данный раздел описывает общие характеристики данного документа и пакета документов, к которому он относится. Перечисленные общие положения можно изменить или дополнить в соответствии с требованиями конкретного проекта.]

# Нормативные ссылки

* 1. Данный документ ссылается на следующие документы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номер | Название | Дата издания | Автор |
|  |  |  |  |

# Термины, обозначения, сокращения

* 1. Термины, используемые в настоящем документе:

| Термин | Определение |
| --- | --- |
| Заинтересованная сторона | Лицо или организация (например потребитель, спонсор, исполнительная организация или общественность), которые активно вовлечены в проект, или на чьи интересы могут позитивно или негативно повлиять исполнение или завершение проекта. Заинтересованная сторона также может оказывать влияние на проект и его результаты. |
| Иерархическая структура рисков | Иерархически организованное представление идентифицированных рисков проекта, распределенных по категориям и подкатегориям риска, указывающим на различные области и источники возможных рисков. Иерархическая структура рисков часто бывает адаптирована под конкретные типы проектов. |

* 1. Обозначения, используемые в настоящем документе:

| Обозначение | Расшифровка |
| --- | --- |
| Организация | <Название организации> |
| <Обозначение> | <Расшифровка> |
|  |  |

* 1. Сокращения, используемые в настоящем документе:

| Сокращение | Расшифровка |
| --- | --- |
| ИСР | Иерархическая структура работ (см. документ ОСУП-П2.З2-Ш7 "Иерархическая структура работ") |
| ОСУП | Общий стандарт управления проектами |
| Ф.И.О. | Фамилия, имя и отчество |
| <Сокращение> | <Расшифровка> |
|  |  |

# Методология

[Данный раздел определяет подходы, инструменты и источники данных, которые могут использоваться для управления рисками в данном проекте.]

# Распределение ролей и ответственности

[Данный раздел определяет список членов команды, которые выполняют, поддерживают и управляют рисками для каждого вида операций в ИСР а так же разъясняет ответственности сотрудников]

| Код | Название | Риски | Ответственный |
| --- | --- | --- | --- |
| [Код в ИСР (к примеру, 1.1)] | [Название элемента ИСР] | [Наименование рисков (если уже известны), либо наименование категорий рисков.] | [Ф.И.О. и контакты ответственного за отслеживание рисков и противорисковые мероприятия] |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

# Разработка бюджета

[Данный раздел определяет выделение ресурсов и оценку стоимости мероприятий, необходимых для управления рискамии являются основанием для выделения денежных резервов на непредвиденные расходы.]

| Риск | Ответственный | Стоимость ресурсов | Стоимость мероприятий | Полная стоимость |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| [Название риска] | [Ф.И.О. и контактные данные ответственного за риск] | [Вписать необходимые ресурсы, их количество и стоимость] | [Вписать противорисковые мероприятия и их стоимость] | [Сумма стоимостей ресурсов и мероприятий] |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

# Сроки

[Данный раздел определяет сроки и частоту выполнения процесса управления рисками на протяжении всего жизненного цикла проекта, является основанием для выделения временных резервов на непредвиденные расходы, а также определяет операции по управлению рисками, которые необходимо включить в Расписание проекта]

| Противорисковое мероприятие | Риск | Периодичность или прогнозируемая дата | Предельный срок | Ответственный |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| [Наименование противорискового мероприятия] | [Название риска или категории рисков] | [Указать периодичность вероятного наступления риска (к примеру, "По выходным дням"), определенную дату, либо привязку к работам Расписания проекта (к примеру, "Во время проведения высотных работ")] | [Определенная дата или привязка к работам Расписания проекта после которых отслеживание риска становится не актуальным] | [Ф.И.О. и контакты ответственного за отслеживание рисков и противорисковые мероприятия] |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

# Категории рисков

[Данный раздел содержит структуру, на основании которой производится систематическая и всесторонняя идентификация рисков с нужной степенью детализации, и которая способствует повышению эффективности и качества идентификации рисков. В зависимости от требований конкретного проекта и организации, можно использовать разработанную ранее классификацию типичных рисков, которая может быть представлена в форме простого списка категорий или в виде Иерархической структуры рисков. Иерархическая структура рисков - иерархически организованное описание идентифицированных рисков проекта, упорядоченных по категориям и подкатегориям, которые идентифицируют различные области и причины потенциальных рисков (пример Иерархической структуры рисков приведен ниже).

Чтобы определить области проекта, наиболее подверженные неопределенности, риски проекта могут быть категоризированы по источниками риска (например, используя Иерархическую структуру рисков), прикладной области проекта или другой вспомогательной категории (например, фазы проекта). Группировка рисков по общим первопричинам может привести к выработке эффективных противорисковых мероприятий.

В процессе идентификации рисков категории рисков могут пересматриваться. Хорошей практикой считается пересмотр категорий рисков во время планирования управления рисками, перед тем как эти категории будут использованы в процессе идентификации рисков. Прежде чем принять к использованию в текущем проекте классификацию рисков, основанную на прежних проектах, ее, вероятно, потребуется уточнить, изменить или адаптировать к специфике нового проекта.]

rbs

# Определение вероятности и последствий рисков

[Данный раздел содержит определение вероятности возникновения рисков и их последствий.

Определение вероятности возникновения риска предполагает проведение исследований на предмет определения степени вероятности возникновения того или иного специфического риска в процессе выполнения проекта. При оценке воздействия риска определяется потенциальный эффект, который он может оказать на цель проекта (например, время, стоимость, содержание или качество), включая негативные воздействия от угроз и позитивные воздействия от благоприятных возможностей.]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Определенные условия для оценки воздействия риска на основные цели проекта | | | | | |
| Цель проекта | Вероятность по относительной и числовой шкалам | | | | |
| Очень низкая  5% | Низкая  10% | Умеренная  20% | Высокая  40% | Очень высокая  80% |
| *Стоимость* | *Незначительное увеличение стоимости* | *Увеличение стоимости <10%* | *Увеличение стоимости на 10‑20%* | *Увеличение стоимости на 20‑40%* | *Увеличение стоимости >40%* |
| *Сроки* | *Незначительное увеличение времени* | *Увеличение времени <5%* | *Увеличение времени на 5‑10%* | *Увеличение времени на 10‑20%* | *Увеличение времени >20%* |
| *Содержание* | *Едва заметное уменьшение содержания* | *Затронуты второстепенные области содержания* | *Затронуты основные области содержания* | *Уменьшение содержания неприемлемо для Заказчика* | *Конечный продукт проекта фактически бесполезен* |
| *Качество* | *Едва заметное понижение качества* | *Затронуты только самые трудоемкие приложения* | *Для понижения качества требуется одобрение заказчика* | *Понижение качества неприемлемо для Заказчика* | *Конечный продукт проекта фактически бесполезен* |
|  |  |  |  |  |  |

# Матрица вероятности и последствий

[Расстановка приоритетов рискам для последующего количественного анализа и реагирования осуществляется на основании рейтинга рисков. Присвоение риску определенного места происходит на основе оценок их вероятностей возникновения и последствий (см. п. 9). Оценка важности рисков и, следовательно, приоритетности для обработки обычно осуществляется при помощи Таблицы соответствия или Матрицы вероятности и последствий. Такая матрица содержит комбинации вероятности и воздействия, при помощи которых рискам присваивается определенный ранг: низкий, средний или высший приоритет. В зависимости от предпочтений организации, матрица может содержать описательные термины или цифровые обозначения.

Организация должна определить, какие комбинации вероятности и воздействия соответствуют высокому риску ("красная зона"), среднему риску ("желтая зона") или малому риску ("зеленая зона"). Обычно эти правила по определению рейтинга рисков устанавливаются в организации до начала проекта и включаются в данный шаблон. Правила определения ранга рисков могут дорабатываться применительно к каждому конкретному проекту в процессе планирования управления рисками.

Для каждой цели проекта (например, для стоимости, времени или содержания) необходимо подготовить таблицу (шаблон которой приведен ниже), в которой определять ранг каждого риска для данной цели. Кроме того, можно устанавливать способы определения общего рейтинга для каждого риска. И, наконец, управление угрозами и благоприятными возможностями может осуществляться при помощи той же матрицы и определений различных уровней последствий.

Ранг риска помогает управлять реагированием на риски. Например, для рисков, оказывающих в случае возникновения негативное воздействие на цели проекта (угрозы), а потому расположенных в зоне высокого риска (красного цвета) матрицы, необходимы предупредительные операции и агрессивная стратегия реагирования. Для угроз, расположенных в зоне низкого риска (зеленый цвет), осуществление предупредительных операций может не потребоваться. Достаточно того, что они помещены в список для наблюдения или добавлены в резерв непредвиденных обстоятельств.

То же самое касается и благоприятных возможностей: те, которые можно получить легче всего и обещают наибольшую выгоду (они находятся в зоне высокого риска – красного цвета), должен быть присвоен наибольший приоритет. За благоприятными возможностями, находящимися в зоне низкого риска (зеленый цвет), следует установить наблюдение.]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность | Угрозы | | | | | Благоприятные возможности | | | | |
| 90% | 5% | 9% | 18% | 36% | 72% | 72% | 36% | 18% | 9% | 5% |
| 70% | 4% | 7% | 14% | 28% | 56% | 56% | 28% | 14% | 7% | 4% |
| 50% | 3% | 5% | 10% | 20% | 40% | 40% | 20% | 10% | 5% | 3% |
| 30% | 2% | 3% | 6% | 12% | 24% | 24% | 12% | 6% | 3% | 2% |
| 10% | 1% | 1% | 2% | 4% | 8% | 8% | 4% | 2% | 1% | 1% |
|  | 5% | 10% | 20% | 40% | 80% | 80% | 40% | 20% | 10% | 5% |
| Воздействие на цель (например, стоимость, сроки, содержание, качество или др. цели) | | | | | | | | | |

# Толерантность заинтересованных сторон к рискам

[Данный раздел содержит уточненную толерантность к рискам заинтересованных сторон проекта. В ходе процесса планирования управления рисками толерантность к риску участников проекта, выявленная на прошлых проектах, может корректироваться применительно к конкретному проекту. Необходимо заполнить приведенную таблицу.]

| Заинтересованная сторона | Влияние рисков на цели проекта | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стоимость | Сроки | Содержание | Качество | … |
| [Список заинтересо­ванных сторон про­екта] | [Граничное откло­нение (в % или де­нежных едини­цах) по стоимости от полного бюд­жета проекта, приемлемое для данного заинтере­сованного лица] | [Граничное откло­нение (в % или вре­менных едини­цах) по времени от полного срока реа­лизации про­екта, прием­лемое для данного за­интере­со­ванного лица] | [Критерий гра­нич­ного откло­нения по со­держанию от полного объема работ проекта, приемлемое для данного заинтере­сован­ного лица] | [Критерий гранич­ного отклонения по качеству результата проекта, приемлемое для данного заинтере­сованного лица] | [Граничные откло­нения по другим целям для данного заинтересованного лица] |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

# Формы отчетности

[Данный раздел дает описание содержания и формата Реестра рисков а также любых других требуемых отчетов по рискам. В зависимости от требований конкретного проекта и организации, данный раздел может просто содержать ссылки на шаблон Реестра рисков и Отчёта об исполнении либо, помимо формата Реестра исков и отчетности, содержать детальное определение, каким образом производится документирование, анализ и обмен информацией о результатах процесса управления рисками.]

# Отслеживание

[Данный раздел документирует порядок регистрации всех аспектов операций по рискам в интересах данного проекта, а также для будущих проектов и включения в документы по накопленным знаниям. Документирует, в каких случаях и как будет проводиться аудит процессов управления рисками.]

# Приложения

[Данный раздел содержит все приложения к документу. При отсутствии приложений данный раздел исключается из документа.]