

**НЕРЮНГРИНСКАЯ
РАЙОННАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ
ПОСТАНОВЛЕНИЕ**

**НЕРЮНГРИ ОРОЙУОНУН
ДЬАҤАЛТАТА
УУРААХ**

№ 150
от « 06 » 06 20 18 г.

**Об утверждении Методических указаний
по процессу управления рисками в проектах муниципального образования
«Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия)**

В целях реализации постановления Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», Указа Главы Республики Саха (Якутия) от 02.12.2016 № 1546 «О проектном управлении в Республике Саха (Якутия)», Указа Главы Республики Саха (Якутия) от 06.02.2017 № 1719 «Об организации проектной деятельности в исполнительных органах государственной власти РС (Я)», руководствуясь Уставом муниципального образования «Нерюнгринский район», а так же в целях внедрения проектного управления в муниципальном образовании «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия), Нерюнгринская районная администрация

ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить Методические указания по процессу управления рисками в проектах муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) согласно приложению №1 к настоящему постановлению.
2. Настоящее постановление опубликовать в Бюллетене органов местного самоуправления Нерюнгринского района и разместить на официальном сайте муниципального образования «Нерюнгринский район» в сети Интернет.
3. Настоящее постановление вступает в силу с момента подписания.
4. Контроль исполнения настоящего постановления возложить на руководителя муниципального проектного офиса муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) А.В. Фирстова.

Глава района

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Станиловский'.

В.Н. Станиловский

Утверждены
постановлением Нерюнгринской
районной администрации
от « 06 » 06 2018 № 150
(приложение № 1)

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по процессу управления рисками в проектах
муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия)

I. Общие положения

1.1. Методические указания по процессу управления рисками в проектах муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) (далее – Методические указания) описывает совокупность процессов, инструментов и методик, использование которых повышает вероятность успешного достижения целей проектов с одновременным снижением вероятности выхода за запланированные значения параметров сроков, бюджета, содержания и качества проектов муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия).

1.2. Настоящие Методические указания разработаны в соответствии с Положением об организации управления проектной деятельностью муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) от 11.08.2017 № 1443 (далее – Положение) и Регламентом управления проектом в муниципальном образовании «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия) (далее – Регламент), а также с учетом Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» и Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».

1.3. Настоящие Методические указания распространяются на проекты, реализуемые в муниципальном образовании «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия).

1.4. Настоящие методические указания предусматривают использование государственной информационной системы управления проектной деятельностью исполнительных органов государственной власти Республики Саха (Якутия) (далее – ГИС УПД).

1.5. В настоящих методических рекомендациях все явно не определенные термины проектного управления имеют значение, определенное в Положении и Регламенте.

1.6. Настоящие методические рекомендации касаются управления только отрицательными рисками, несущими угрозу достижению целей проекта и негативно влияющими на параметры проекта. Положительные риски в настоящем документе не рассматриваются.

1.7. Настоящие методические рекомендации описывают порядок, инструменты и отдельные методики, которые следует применять для управления рисками в проектах муниципального образования «Нерюнгринский район» Республики Саха (Якутия). В приложении № 1 приведена общая схема действий при управлении рисками в проекте.

1.8. Дополнительно используются следующие термины:

- 1) ранг риска – числовой индикатор ранга риска, получаемый перемножением числовых эквивалентов параметров «Вероятность риска» и «Влияние риска»;
- 2) вторичный риск – риск, возникший в результате изменения плана реализации проекта после интеграции в него плана ослабления ранее идентифицированных рисков;
- 3) триггер риска – это событие или показатель, которые с различной степенью опережения по времени отражают вероятность наступления рискового события (реализации риска);

4) план ослабления риска – совокупность мероприятий по ослаблению риска в соответствии с выбранной стратегией реагирования на риск;

5) план реагирования на последствия риска (план реагирования) – совокупность мероприятий по реагированию на последствия реализовавшегося риска в соответствии с выбранной стратегией реагирования на риск.

II. Процесс управления рисками в проекте

2.1. Руководитель проекта совместно с командой проекта готовит реестр рисков проекта с момента получения начальной версии календарного плана проекта согласно приложению № 3.

2.2. Руководитель проекта должен организовать совещание, провести идентификацию и разработку реестра рисков проекта, внести информацию в ГИС УПД в карточку соответствующего проекта. Управлять можно только идентифицированными рисками, поэтому процесс идентификации рисков в проекте должен вестись постоянно и на регулярной основе. Риски проекта не связаны между собой и управляются отдельно.

Подробно порядок идентификации рисков описан в разделе III. «Процесс идентификации рисков проекта».

2.3. После идентификации рисков Руководитель проекта совместно с Командой проекта должны оценить вероятность реализации риска и влияние его последствий на цели и параметры проекта, внести информацию в ГИС УПД в карточку соответствующего проекта.

Подробно порядок оценки рисков описан в разделе IV. «Процесс оценки рисков проекта».

2.4. После оценки рисков Руководитель проекта совместно с Командой проекта разрабатывают план ослабления риска и план реагирования на последствия риска, которые включают мероприятия для реализации выбранной стратегии реагирования. Администратор проекта в течение 2-х рабочих дней интегрирует безусловные мероприятия (те, которые не зависят от триггеров риска и нужно выполнить в любом случае) из плана ослабления в календарный план проекта.

Подробно порядок процессов разработки планов описан в разделах V. «Процесс разработки плана ослабления риска» и VI. «Процесс разработки плана реагирования на последствия риска».

2.5. После интеграции плана ослабления риска в календарный план проекта Руководитель проекта с участием команды проекта организует выполнение (в рамках выполнения общего календарного плана) тех мероприятий по ослаблению риска, начало которых не зависит от каких-либо индикаторов (триггеров).

2.6. После интеграции плана ослабления в календарный план необходимо вернуться к шагам идентификации и оценки рисков для обработки потенциальных вторичных рисков.

2.7. После того, как все вторичные риски проанализированы и соответствующим образом отражены в управленческих документах по проекту, Администратор проекта начинает процесс мониторинга индикаторов (триггеров) риска и реализации рискового события.

Процесс мониторинга идентифицированных рисков, как и процесс идентификации новых рисков должен вестись постоянно и на регулярной основе. Рекомендованная периодичность – не реже 2 раз в месяц.

Отвечает за мониторинг рисков и их индикаторов Администратор проекта с участием всей команды проекта. Подробнее процесс описан в разделе VII. «Процесс мониторинга и реагирования на риски».

III. Процесс идентификации рисков проекта

3.1. Руководитель проекта организует регулярное совещание, в повестку которого входит пункт «Идентификация новых рисков».

Первый раз идентификацию рисков проекта проводят сразу же после согласования начальной версии Календарного плана проекта. Далее – с установленной периодичностью.

Рекомендованная периодичность – не реже 1 раза в месяц. Допускается совмещать с регулярным статусным совещанием по проекту.

В процессе идентификации рисков участвует Команда проекта, представители всех заинтересованных сторон проекта под руководством и контролем Руководителя проекта.

Для снижения трудозатрат при первоначальной идентификации рисков проекта следует использовать информацию из реестра типовых рисков.

3.2. В ходе обработки пункта «Идентификация новых рисков» участники совещания формируют предположения, о том какие возможные события в ходе реализации проекта могут произойти и негативно повлиять на цели проекта и параметры его реализации. Для этого могут быть использованы различные методы и подходы (приложение № 2).

3.3. Для описания идентифицированного риска с достаточной степенью детализации необходимо использовать один из двух шаблонов описания.

Шаблон № 1:

[Возможно, что произойдет ¹] СОБЫТИЕ, что окажет негативное влияние на ЭЛЕМЕНТ ПРОЕКТА.

Шаблон № 2:

Из-за [того, что есть] ПРИЧИНА/ПРИЧИНЫ, может [произойти] СОБЫТИЕ, что повлечет за собой ПОСЛЕДСТВИЕ/ПОСЛЕДСТВИЯ.

3.4. Одновременно с идентификацией рисков выполняются действия по оценке рисков и разработке планов реагирования, которые описаны в разделах IV, V, VI.

3.5. В повестку последующих регулярных совещаний для оценки рисков входят 3 пункта:

- идентификация новых рисков;
- оценка ранее не оцененных идентифицированных рисков;
- переоценка ранее оцененных идентифицированных рисков.

IV. Процесс оценки рисков проекта

4.1. Далее участники совещания, используя свои знания и опыт, определяют или корректируют параметры «Вероятность реализации риска» (далее – «Вероятность») и «Влияние последствий реализации риска на цели и параметры проекта» (далее – «Влияние»):

Значения показателя выбирают экспертным методом на основании совокупности информации о риске (о его влиянии на сроки, стоимость, содержание и качество проекта). В качестве базового варианта используют максимальное получившееся значение параметра «Общее влияние риска» из матрицы для определения влияния риска (приложение № 4).

4.2. Определение значений параметров «Вероятность» и «Влияние» осуществляется в соответствии с приложениями №4 и №5.

Далее числовые эквиваленты параметров «Вероятность» и «Влияние» перемножаются для получения ранга риска (приложение №6). Параметр «Ранг риска» используется для упорядочивания реестра рисков проекта с целью приоритизации их обработки.

Данные вычисления производятся в ГИС УПД.

¹ Слова, заключенные в квадратные скобки, приведены в шаблонах формулировок для простоты восприятия и в реальных формулировках могут быть опущены.

4.3. Стратегию реагирования выбирают в зависимости от оцененной вероятности и степени воздействия риска. Может быть выбрана одна из следующих стратегий реагирования:

1) уклонение – такое изменение содержания, календарного плана, бюджета и других параметров проекта, при котором текущий риск будет исключен;

2) снижение – такое изменение содержания, календарного плана, бюджета и других параметров проекта, которое позволит снизить вероятность возникновения текущего риска до приемлемого уровня;

3) передача/разделение – такое изменение содержания, календарного плана, бюджета и других параметров проекта, при котором тяжесть всех или части последствий реализации риска будут переложены на 3-их лиц (например, страхование, договор о распределении прибылей и убытков между государственным заказчиком и внешним подрядчиком, особые условия соглашений государственно-частного партнерства и концессий и т.п.);

4) принятие – сознательное принятие возможности риска в том случае, когда любые другие стратегии неприменимы по тем или иным причинам.

4.4. Информация оценки рисков вносится Администратором проекта в ГИС УПД в соответствующую карточку проекта в раздел «Риски».

Заполняются следующие поля:

- вероятность;
- влияние;
- стратегия реагирования на риск (при необходимости);
- стратегия реагирования на последствия риска (при необходимости);
- причина (при необходимости);
- последствия (при необходимости);
- и другие поля.

4.5. Оценку вновь идентифицированных рисков нужно провести не позднее чем в течение 2 (двух) рабочих дней после их идентификации. Переоценку – с установленной периодичностью.

V. Процесс разработки плана ослабления риска

5.1. Разработку плана ослабления риска выполняет Команда проекта под руководством Руководителя проекта.

5.2. В план ослабления риска включают мероприятия в соответствии с выбранной стратегией реагирования, для аннулирования или снижения вероятности наступления риска.

5.3. Мероприятия в плане ослабления риска делятся на безусловные (те, которые нужно выполнить в любом случае), и те, выполнение которых нужно начинать только при наступлении определенных событий – индикаторов (триггеров) риска.

5.4. После формирования списка мероприятий для каждого из них (при необходимости) следует указать индикатор (триггер), при срабатывании которого нужно приступать к реализации мероприятия.

5.5. План ослабления риска должен актуализироваться каждый раз после обновления оценки соответствующего риска.

5.6. Информация разработки плана ослабления риска вносится Администратором проекта в ГИС УПД – в соответствующую карточку проекта в раздел «Риски. План ослабления».

Заполняются следующие поля:

- название;
- описание (при необходимости);
- триггер;
- ответственный;
- начало;

– окончание.

5.7. Далее Администратор проекта должен в течение 2-х рабочих дней интегрировать безусловные мероприятия из плана ослабления в календарный план проекта.

VI. Процесс разработки плана реагирования на последствия риска

6.1. Разработку плана реагирования на последствия риска выполняет Команда проекта под руководством Руководителя проекта.

6.2. В план реагирования на последствия риска включают мероприятия в соответствии с выбранной стратегией реагирования, для снижения влияния последствий.

6.3. План реагирования на последствия риска должен актуализироваться каждый раз после обновления оценки соответствующего риска.

6.4. Информация разработки плана ослабления риска вносится Администратором проекта в ГИС УПД – в соответствующую карточку проекта в раздел «Риски. План реагирования».

Заполняются следующие поля:

- название;
- описание (при необходимости);
- ответственный.

VII. Процесс мониторинга и реагирования на риски

7.1. Мониторинг рисков выполняет на регулярной основе. Рекомендуемые интервалы мониторинга в зависимости от ранга риска приведены в приложении № 6.

7.2. За мониторинг рисков отвечает Администратор проекта.

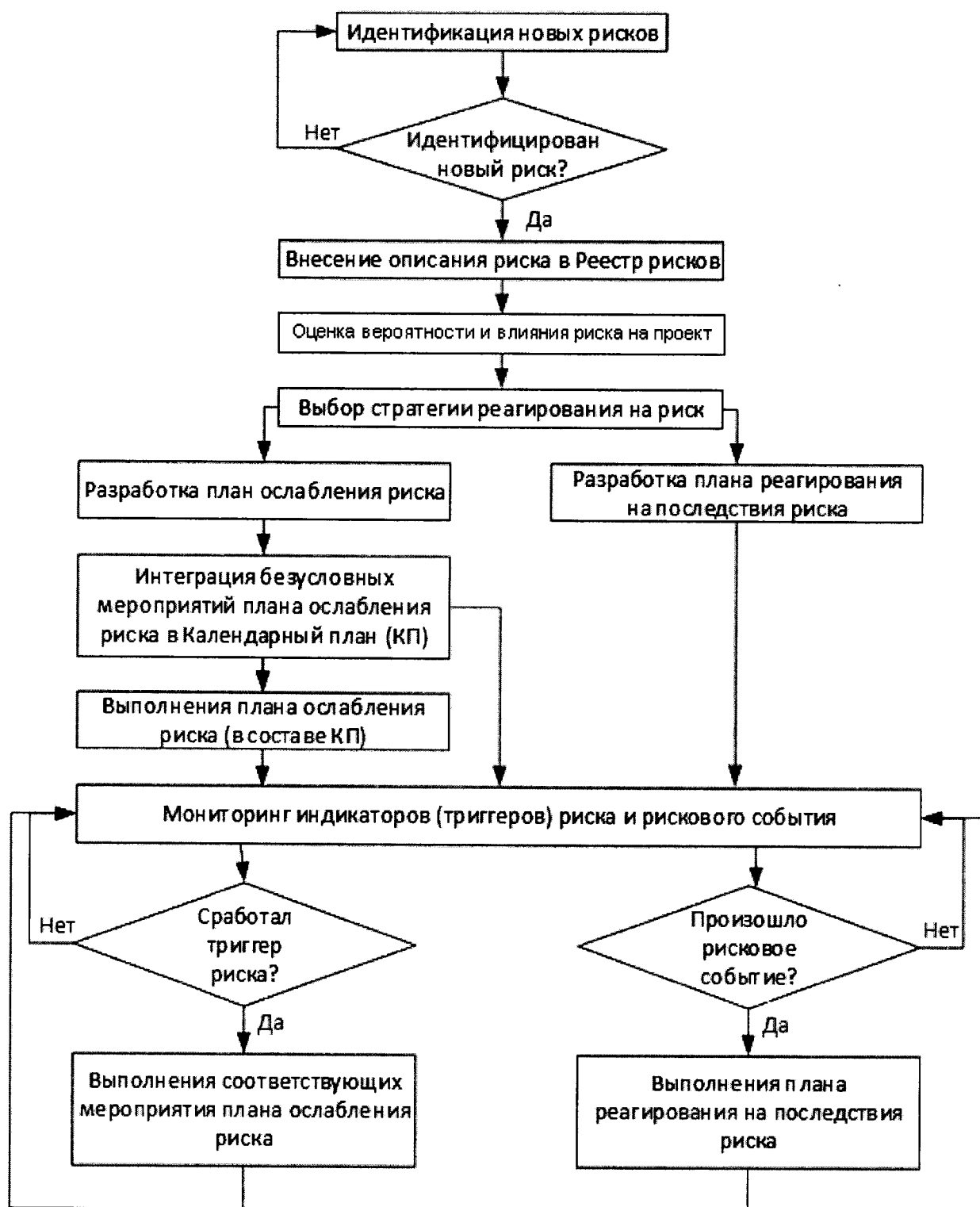
В случае если любой участник Команды проекта узнал о реализации одного или нескольких рисков, или наступлении соответствующих триггерных событий, он обязан незамедлительно уведомить об этом Администратора проекта.

7.3. В случае обнаружения срабатывания триггера риска Администратор проекта обязан незамедлительно (максимум в течение 2-х рабочих часов) уведомить Руководителя проекта и инициировать реализацию мероприятий плана ослабления риска, связанных с соответствующим триггером риска.

7.4. В случае обнаружения реализации риска (рискового события) Администратор проекта обязан незамедлительно (максимум в течение 2-х рабочих часов) уведомить Руководителя проекта и инициировать реализацию мероприятий плана реагирования на последствия риска.

7.5. Информация, собираемая Администратором проекта в ходе мониторинга рисков, которая может повлиять на оценку рисков, должна быть включена Администратором проекта в повестку очередного совещания по оценке и переоценке рисков проекта.

Схема действий при управлении рисками в проекте



Приложение № 2
к Методическим указаниям
по процессу управления рисками в проектах
муниципального образования
«Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)

Наиболее распространённые и часто применимые методы идентификации рисков¹

Наименование метода идентификации и оценки риска	Описание	Требуемые ресурсы и возможности для применения метода	Неопределенность результата, даваемого методом	Сложность метода	Возможность получения количественных выходных данных
Контрольные листы ²	Простая форма идентификации риска. Метод позволяет представить пользователю перечень источников неопределенности, которые необходимо рассмотреть. Пользователи используют ранее разработанный перечень, кодексы (своды правил) и стандарты	Низкие	Низкая	Низкая	Нет
Предварительный анализ опасностей ³	Простой индуктивный метод анализа, цель которого состоит в идентификации опасности, опасных ситуаций и событий, которые могут нанести вред деятельности, оборудованию или системам ведомств, учреждений, организаций	Низкие	Высокая	Средняя	Нет
Структурированное интервью ⁴ и мозговой штурм ⁵	Способ получения набора идей и оценок, ранжируемых командой. Мозговой штурм можно стимулировать путем применения методов интервью «один на один» или «один с группой»	Низкие	Низкая	Низкая	Нет

¹ Дано в соответствии с ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска»

² Детально метод описан в разделе В.4 Приложения В к ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010—2011

³ Детально метод описан в разделе В.5 Приложения В к ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010—2011

⁴ Детально метод описан в разделе В.2 Приложения В к ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010—2011

⁵ Детально метод описан в разделе В.1 Приложения В к ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010—2011

Наименование метода идентификации и оценки риска	Описание	Требуемые ресурсы и возможности для применения метода	Неопределенность результата, даваемого методом	Сложность метода	Возможность получения количественных выходных данных
Метод Дельфи ¹	Метод получения экспертных оценок, которые могут помочь при идентификации источников и воздействий опасности, количественной оценке вероятности и последствий и общей оценке риска. Это метод обобщения мнений экспертов. Метод позволяет провести независимый анализ и голосование экспертов.	Средние	Средняя	Средняя	Нет
Структурированный анализ сценариев методом «что, если?» (SWIFT) ²	Система, помогающая группе специалистов идентифицировать риск. Обычно используют на небольших совещаниях. Применяют обычно вместе с методами анализа и оценки риска	Средние	Средняя	Любая ³	Нет
Анализ сценариев ⁴	Метод исследования и идентификации возможных сценариев развития событий путем представления или экстраполяции известных опасных событий и риска в предположении, что каждый из этих сценариев может произойти. Метод может быть использован формально или неформально, анализ может быть качественный или количественный.	Средние	Высокая	Средняя	Нет
Анализ дерева событий ⁵	Метод, в соответствии с которым для оценки вероятности реализации событий и их перехода в другие события используют индуктивные выводы.	Средние	Средняя	Средняя	Да

¹ Детально метод описан в разделе В.3 Приложения В к ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010—2011

² Детально метод описан в разделе В.9 Приложения В к ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010—2011

³ Сложность зависит от особенностей задачи

⁴ Детально метод описан в разделе В.10 Приложения В к ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010—2011

⁵ Детально метод описан в разделе В.15 Приложения В к ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010—2011

Наименование метода идентификации и оценки риска	Описание	Требуемые ресурсы и возможности для применения метода	Неопределенность результата, даваемого методом	Сложность метода	Возможность получения количественных выходных данных
Причинно-следственный анализ ¹	Воздействие может иметь несколько влияющих факторов, которые могут быть сгруппированы в различные категории. Влияющие факторы часто идентифицируют во время проведения мозгового штурма и отображают в форме древовидной структуры или рыбьего скелета.	Низкие	Низкая	Средняя	Нет

¹ Детально метод описан в разделе В.17 Приложения В к ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010—2011

Приложение № 3
к Методическим указаниям
по процессу управления рисками в проектах
муниципального образования
«Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)

РЕЕСТР РИСКОВ ПРОЕКТА

Общая информация о проекте	
Наименование проекта	
Шифр проекта	

№	Название риска	Состояние/статус	Описание риска	Причины риска	Последствия риска	Дата идентификации риска	Ранг риска	Инициатор риска	Владелец риска	Мероприятия по ослаблению риска	Ответственный	Мероприятия по реагированию на риск	Ответственный

Руководитель проекта _____

подпись, расшифровка ФИО, дата

Приложение № 4
к Методическим указаниям
по процессу управления рисками в проектах
муниципального образования
«Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)

Матрица определения влияния риска на параметры проекта

Параметр проекта, на который влияет риск	Степень влияния риска на конкретный параметр					
	Сроки	Сроки не увеличиваются	Незначительное увеличение сроков	Увеличение сроков <5 %	Увеличение сроков на 5–10%	Увеличение сроков на 10–20%
Стоимостью (бюджет)	Стоимость не увеличивается	Незначительное увеличение стоимости	Увеличение стоимости <10 %	Увеличение стоимости на 10–20%	Увеличение стоимости на 20–40%	Увеличение стоимости >40%
Содержание	Содержание не изменяется	Сокращение содержания едва заметно	Воздействию подвержены незначительные области содержания	Воздействию подвержены значительные области содержания	Сокращение содержания неприемлемо для спонсора	Конечный результат проекта практически бесполезен
Качество	Качество не ухудшается	Ухудшение качества едва заметно	Воздействию подвержены только самые требовательные области применения	Снижение качества требует одобрения спонсора	Снижение качества неприемлемо для спонсора	Конечный результат проекта практически бесполезен
Общее влияние риска	Не влияет	Очень низкое	Низкое	Среднее	Высокое	Очень высокое
Числовой эквивалент	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Приложение № 5
к Методическим указаниям
по процессу управления рисками в проектах
муниципального образования
«Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)

Матрица определения вероятности риска

Экспертная оценка вероятности	Качественная оценка	Числовой эквивалент
Очень низкая	Событие может произойти в исключительных случаях. Предположение больше теоретическое, чем практическое. Реально подобный риск не случался.	0,1
Низкая	Редкое событие, но уже имело место, однажды произошло	0,3
Средняя	Существуют свидетельства, достаточные для предположения возможности события. Событие произошло 1-2 раза на других проектах.	0,5
Высокая	Событие весьма вероятно. На предыдущих проектах такое случалось часто. «Скорее да, чем нет», «50 на 50» и даже больше.	0,7
Очень высокая	Событие, скорее всего, случится. Почти есть уверенность, что это произойдет.	0,9

Приложение № 6
к Методическим указаниям
по процессу управления рисками в проектах
муниципального образования
«Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)

Карта рангов рисков (матрица вероятности и влияния)

Вероятность (P)	Ранг риска = вероятность x влияние (P x I)				
0,9	0,09	0,27			
0,7	0,07	0,21	0,35		
0,5	0,05	0,15	0,25	0,35	
0,3	0,03	0,09	0,15	0,21	
0,1	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
Влияние (I)	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Красные – опасные риски;

Оранжевые – средние риски;

Желтые – слабые риски.

Приложение № 7
к Методическим указаниям
по процессу управления рисками в проектах
муниципального образования
«Нерюнгринский район»
Республики Саха (Якутия)

Рекомендуемая периодичность мониторинга индикаторов
(триггеров) рисков и рисков событий

Ранг риска	Периодичность мониторинга
0,18 – 1,00	Ежедневно
0,06 – 0,14	Еженедельно
0,01 – 0,05	Каждое статус-совещание по проекту