

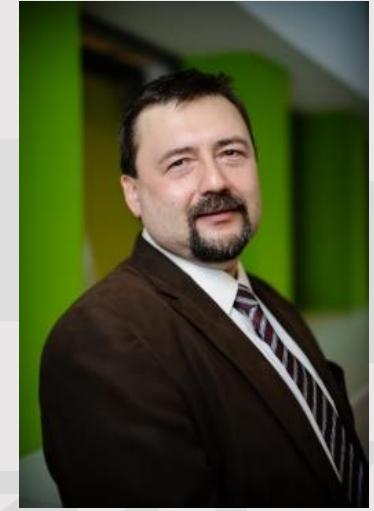
# День открытых дверей Управление рисками высокой неопределенности

# ДАНИЛ ДИНЦИС

Общий опыт в ИТ отрасли 30 лет.

Управление проектами, программами и портфелями 15+ лет

Руководил портфелями, проектами и программами как в «Специалисте», так и у внешних клиентов (Microsoft, Сургутнефтегаз, Альфа ХоумКредит, АШАН, PepSiCo СНГ, Royal Canin, Мясницкий ряд).



Ментор стартапов.

Вывод на международный и российский рынок ИТ и образовательных продуктов.

Доктор техн. наук по системному анализу  
информационных систем

Профессиональные сертификации:

PMI® PfMP, PgMP, PMP,

ITIL® Expert, Strategic leader, Managing Professional

DASA DevOps Product Owner and Trainer

[dintsis@specialist.ru](mailto:dintsis@specialist.ru)

[consult@Dintsis.org](mailto:consult@Dintsis.org)

<https://t.me/joinchat/Ekkyg1Hrtyb1vjBseB4nSA>

[www.ddintsis.com](http://www.ddintsis.com)

<https://t.me/pmtips>

<https://t.me/specpm>

# Задачи управления рисками на уровне организации

- Создание и поддержка среды управления рисками
- Идентификация контекста возникновения и рисков уровня организации
- Выбор ситуативных подходов и методов к управлению рисками
- Выработка, применение и контроль применения стратегий
- Мониторинг эффективности управления рисками
- Обеспечение взаимодействия управлением рисками на различных уровнях
- Продвижение эффективного управления рисками во все аспекты деятельности организации

[www.specialist.ru](http://www.specialist.ru)

# Сквозная иерархическая структура управления рисками

4



# Структура стандарта управления рисками

(обзор на русском на <https://ddintsis.com/2019/06/08/pmi-risk-management/>)



# Классификация типов событий

<b>Неизвестное- Известное</b> (не выявленные факты, не учтенные знания)	<b>Неизвестное – Неизвестное</b> (экстремные риски, форс-мажор)
<b>Известное-Известное</b> (факты и требования)	<b>Известное- неизвестное</b> (классические риски с вероятностью и степенью влияния)

# Классификация по типичности

**Фундаментальный риск, т.е.  
регулярный риск, внутренне  
присущий (имманентный)  
данному объекту и/или  
ситуации**

**Сporадический риск, т.е.  
нерегулярный риск,  
вызываемый исключительно  
редкими событиями и форс-  
мажорными обстоятельствами**

# Классификация по уровню проявления последствий

Проектные риски и/или риски подразделения

Сводные риски программы/портфеля

Организационные риски

Отраслевые риски

Общеэкономические риски

Глобальные риски

# Ключевые факторы успешности идентификации рисков

**Ранняя идентификация**

**Итеративная идентификация**

**Экстремная и сравнительная идентификации**

**Выявление возможностей и связывание с перспективами**

**Связывание рисков с целями**

**Полное описание риска**

**Назначение владельца риска**

**Частые и эффективные коммуникации**

# Ценность приложений с инструментами и требованиями

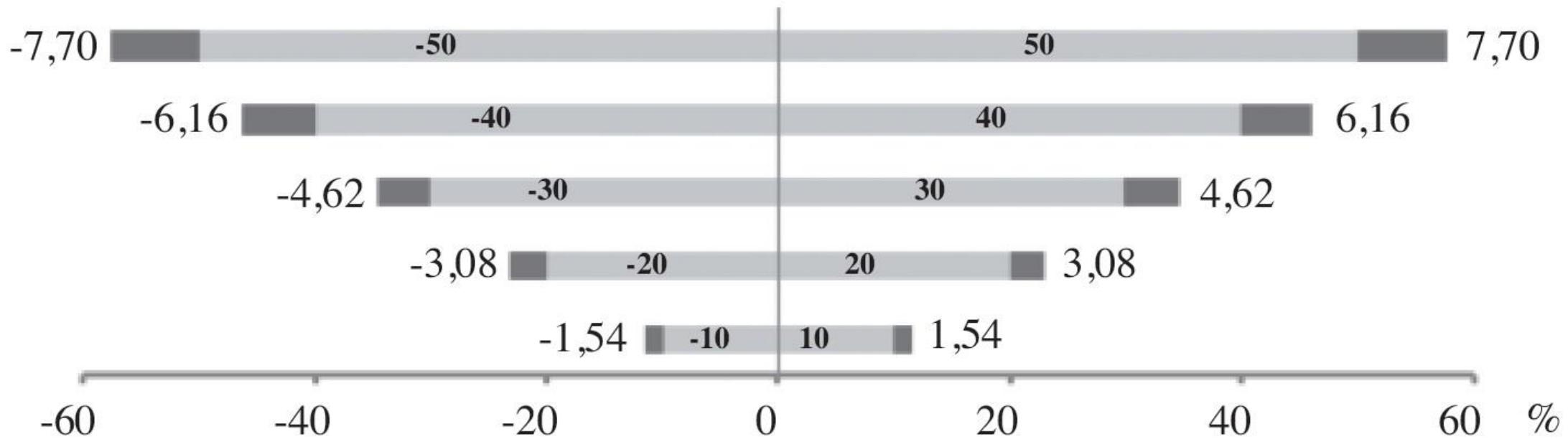
Control ID	Control Objective
PF.STR.1	Organization's strategic risk attitude and appetite are regularly reassessed and reflected in the portfolio governance documents and other relevant portfolio process assets.
PF.STR.2	Criteria for selection of portfolio components reflect the organization's risk attitude and appetite.
PF.STR.3	Risks related to the correctness of the organizational strategy are identified and actively managed throughout the entire portfolio life cycle.
PF.STR.4	Risks related to strategic changes within the organization that could potentially impact the way that the portfolio or its components are managed, identified, and analyzed are reflected in the portfolio governance documents.
PF.STR.5	Risks related to the interpretation of the portfolio mission, vision, strategic goals, and objectives are identified, analyzed, and acted upon while developing or changing those elements.
PF.STR.6	Organization's environment is regularly monitored for opportunities and threats that could lead to changes at the portfolio level. Critical success factors (CSFs) for strategy realization are given special attention in this context.
PF.STR.7	When optimizing the portfolio, risks related to the realization of value expected from impacted programs and resulting from projects within the portfolio are identified, analyzed, and acted upon.

- Отношение и аппетит к рискам регулярно переоцениваются и отражаются в руководящих документах
- Критерии отбора компонентов портфеля основаны на отношении и аппетите к рискам
- Риски, связанные с коррекцией стратегии активно отслеживаются и управляются
- Риски стратегических изменений управляются, идентифицируются, анализируются на уровне портфеля
- Риски изменения миссии, видения, плана портфеля активно управляются
- Регулярно проводится мониторинг внешней среды предприятия
- Риски уровня программ и проектов, влияющие на цели портфеля анализируются при оптимизации портфеля

# Влияние варианта управления рисками на выбор процедур управления ими

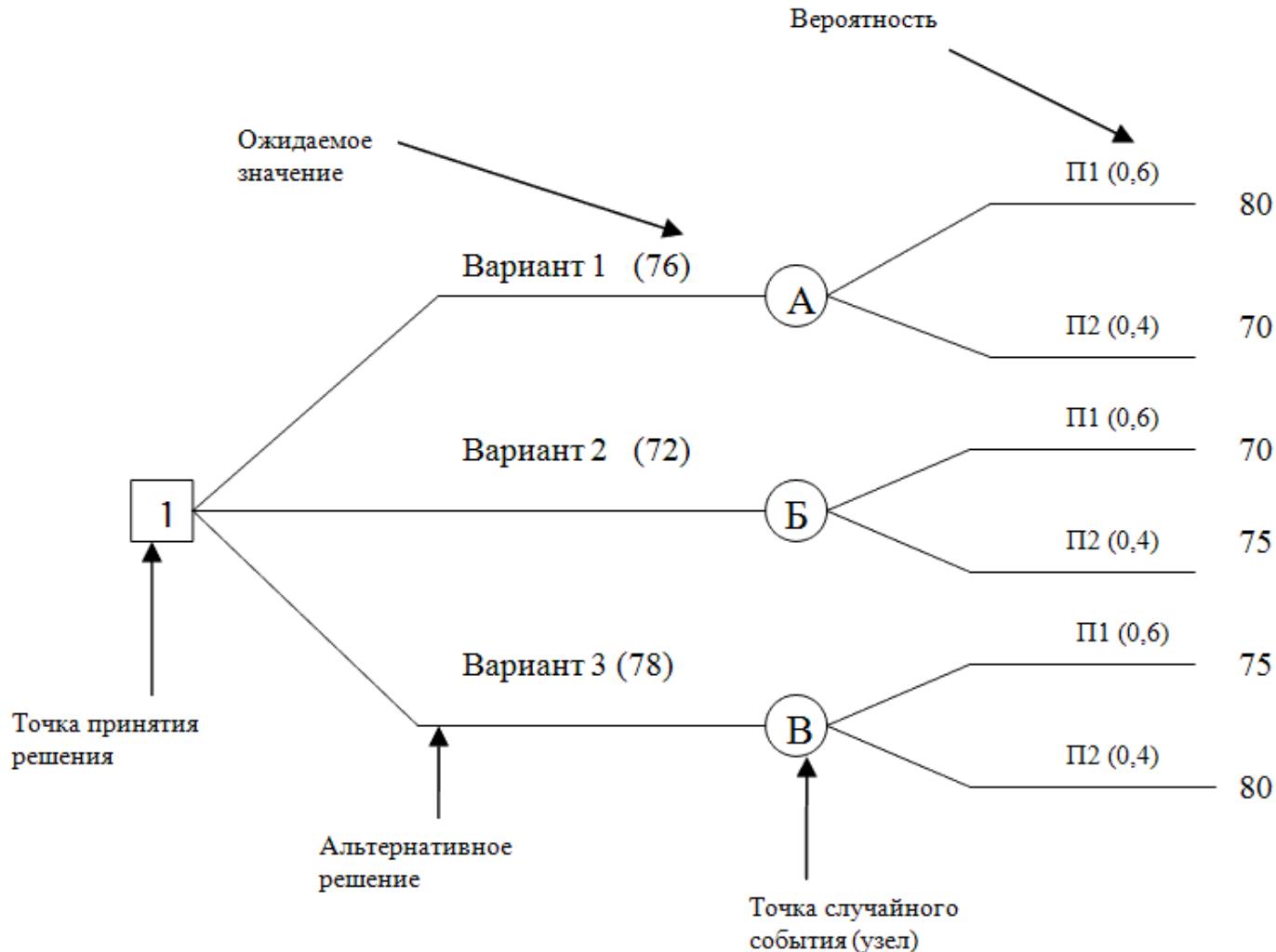
Возможный вариант управления рисками	Приоритетные процедуры управления рисками
Осторожный	Уклонение от риска Передача риска
Взвешенный	Сокращение риска Передача риска Уклонение от риска
Рискованный	Сокращение риска Передача риска

# Анализ чувствительности к рискам. Диаграмма торнадо



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA-NC](#)

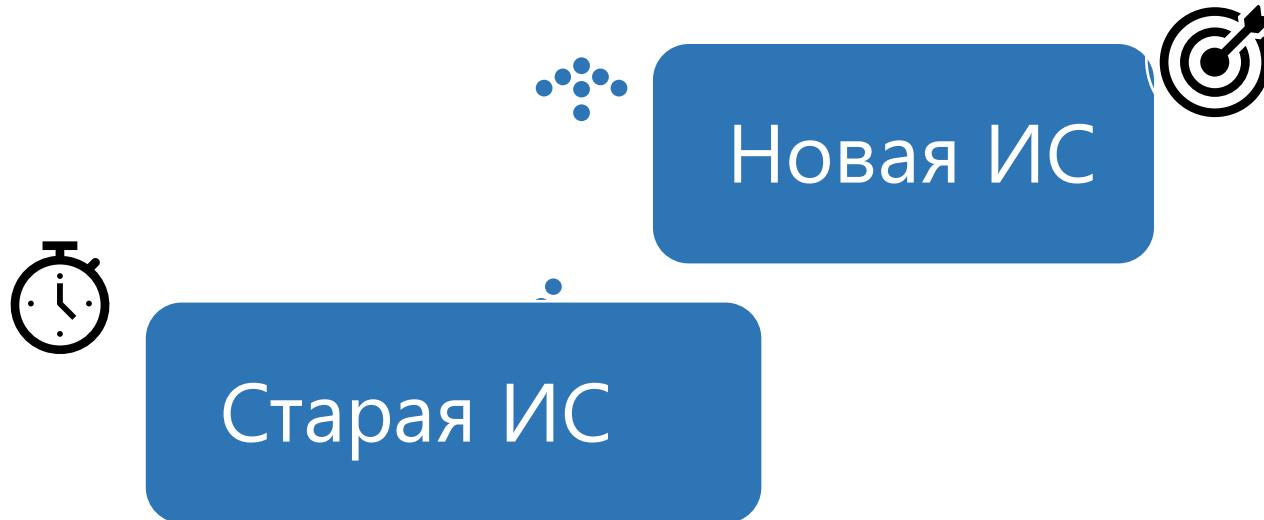
# Анализ дерева решений



# Пример применения инструмента для портфеля/программы

- Элементы управления 3,4: Риски, связанные с корректностью стратегии организации и организационными изменениями.
- Проведен сравнительный анализ B2B/B2C сегментов
- Выводы:
  - B2C стратегия: оргструктура компании соответствует и не требует изменений. Затраты вывода продуктов на рынок ниже (Gplay, AppStore)
  - B2B стратегия: требуется создание 2х подразделений (маркетинг и продажи в B2B сегменте); проектных команд для работы «по заказ».
  - **Решение:** Заморозить B2B сегмент, ресурсы сконцентрировать на B2C.

# Внедрение новой ИС: угрозы и возможности



- При выборе стратегии внедрения ИС во внимание берётся толерантность компании ко вторичным рискам, возникающим при использовании вышеуказанных стратегий (вышеуказанные плюсы и минусы каждой из них), а также ограничения и зависимости, наложенные на проект в целом.
- Один из основных бизнес рисков, это риск нарушения непрерывности бизнеса при внедрении новой информационной системы.

# Выбор стратегии реализации



# Параллельная стратегия

Внедрение новой ИС производится одновременно с продолжающей функционировать старую. При этом одновременно вносятся все необходимые данные также и в новую ИС и сравниваются. Если результаты:

Соответствуют функциональным/профессиональным стандартам

Соответствуют заложенным целям проекта

то следующий этап закрытия бухгалтерской отчётности производят уже на новой ИС.

Выгоды: минимальный риск ошибок при последующем этапе закрытия,

Риски: дополнительная нагрузка персонала, задействованного в обслуживании ИС.

# Стратегия скачка

Внедрение новой ИС производится одновременно с отключением старой.

Выгоды: отсутствуют двойные трудозатраты, минимальное время перехода на новую функциональность

Риски: высокая вероятность рисков, связанных с наличием не выявленных критических ошибок, которые могут повлиять на работу системы и обслуживаемый бизнес в целом.

# Стратегия пилотного внедрения

Опытное (пилотное) внедрение новой ИС производится на ограниченном объёме пользователей, функциональных блоков и т.п.

- Выгоды: – минимальные вероятность и последствия рисков, связанных с не выявленными критическими ошибками, т.к. «пилотный участок» служит испытательным полигоном для дальнейших работ и может явиться успешным примером, помогающим внедрению во всей оставшейся части функционала.
- Угрозы: Затягивание во времени; несоответствие пилотного участка остальной части

