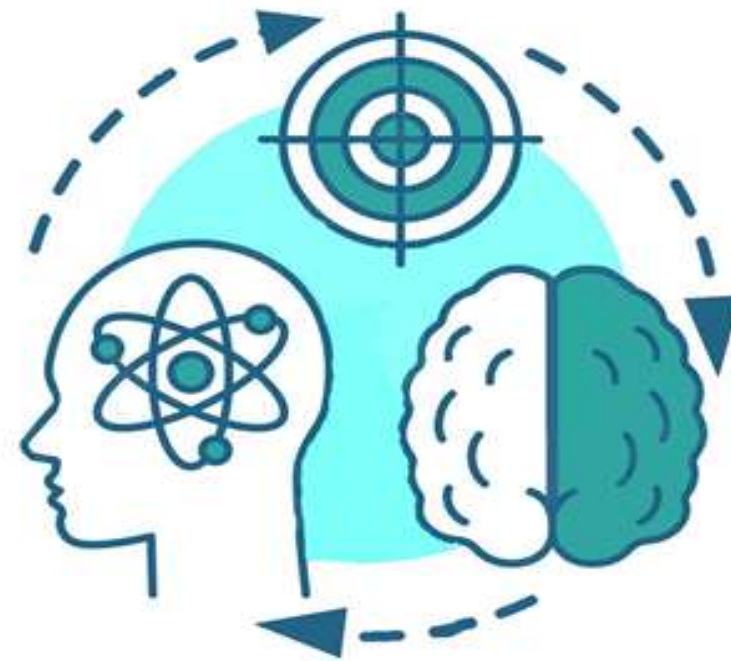




## Тема 2.2.

# Управление рисками при реализации межорганизационных бережливых проектов внутри потока

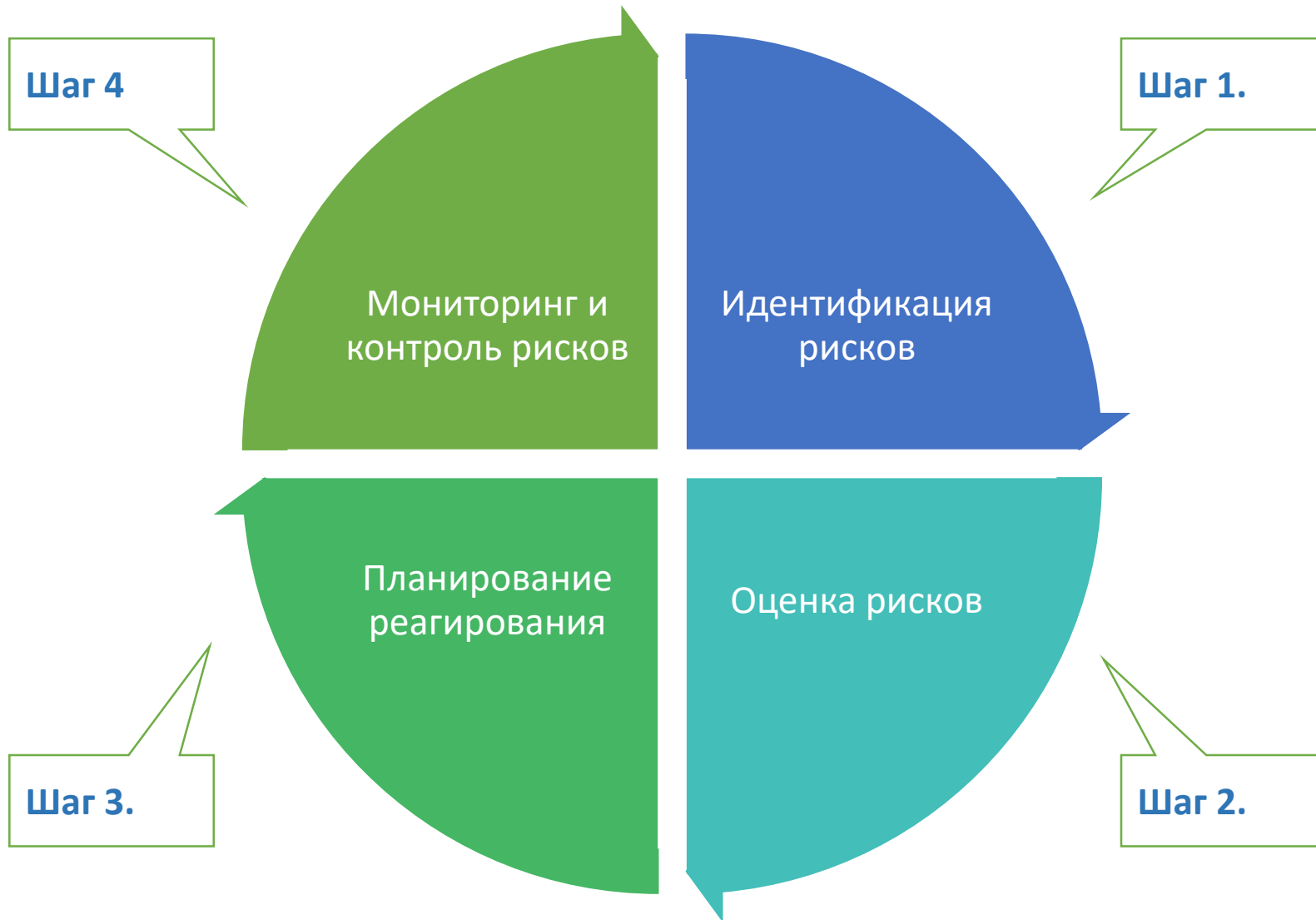


МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК  
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ

**Дайте ответ на вопросы:**

- 1. Что Вы понимаете под риском проекта?**
- 2. Можете ли привести примеры рисков при реализации межорганизационных бережливых проектов?**

# Подход к управлению рисками бережливых проектов



# Идентификация рисков



**Цель процесса** – составление максимально полного списка рисковых событий в проекте.

**Источники возникновения рисков проекта:** внешние и **внутренние**.

## Классификация рисков:

*Бизнес риски*

*Организационные риски*

*Репутационные риски*

*Правовые риски*

*Риски ликвидности*

*Маркетинговые риски*

*HR-риски*

*Риски взаимоотношений*

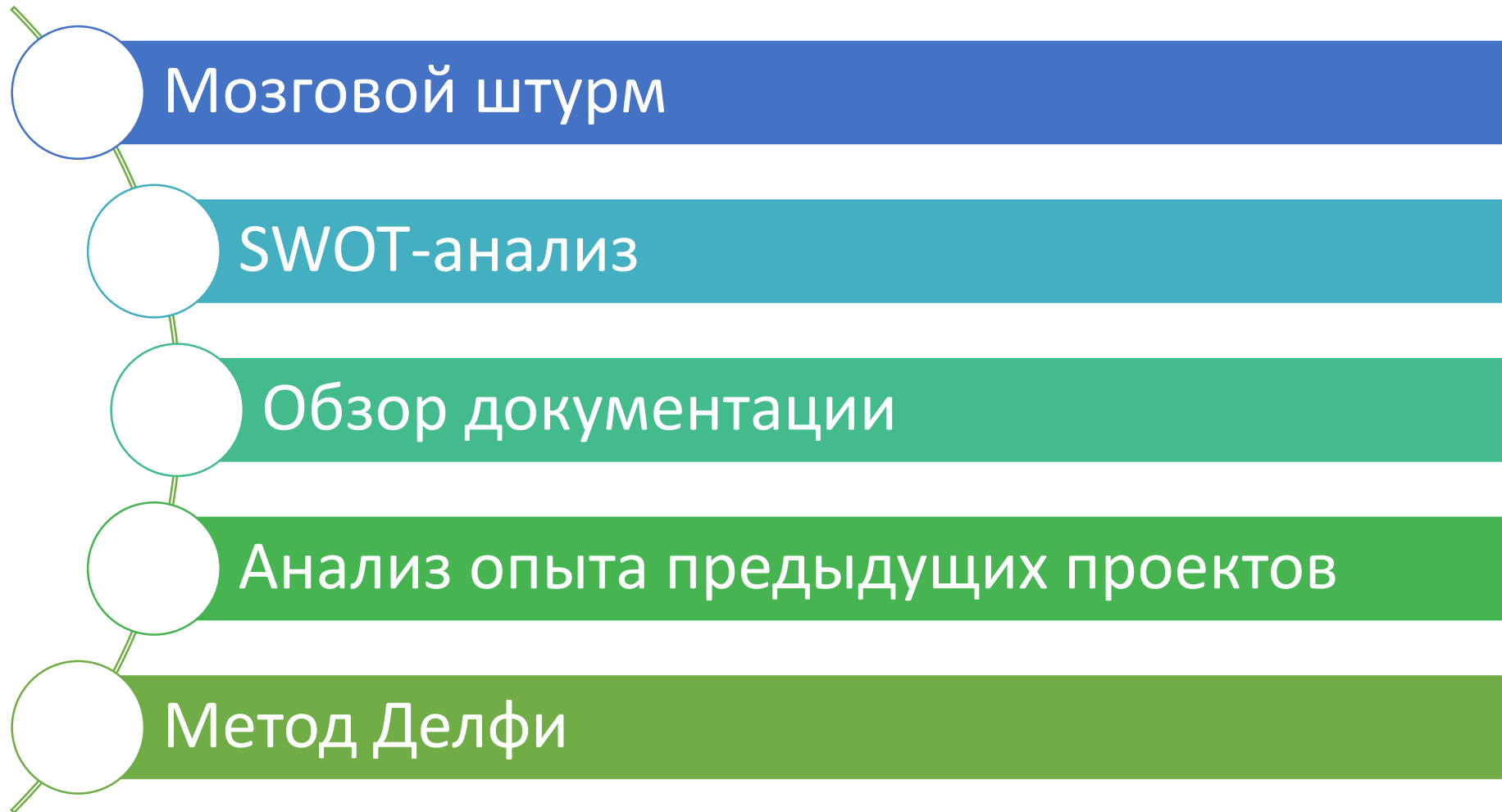
*Информационные риски*

*Инфраструктурные риски*

*Риски коммуникаций*

*Риски управления*

# Методы идентификации рисков проекта



## Кейс:

**Вы назначены руководителем проекта по внедрению инструмента 5S в бизнес-практику организации. Компания оказывает образовательные услуги населению на коммерческой основе. Руководство считает, что применение данного инструмента должно повысить управляемость основного процесса и сократит организационные издержки. Сотрудники не разделяют мнение руководства и скептически относятся к проекту.**

**Попробуйте идентифицировать не менее 5 рисков, на которые следует обратить внимание руководителю проекта.**

# Подходы к анализу рисков проекта



■ **Качественный анализ**

■ **Количественный анализ**

**Риск влияет на основные параметры проекта:**

- *сроки*
- *стоимость проекта*
- *качество продукта проекта*
- *результат*
- *эффекты бережливости (время протекания процесса, потери)*



## Пример подхода к анализу вероятности рисков бережливого проекта

Вероятность	Характеристика	Оценка (ранг)	Вероятность
Очень низкая	Произойдет в исключительном случае. Предположение больше теоретическое, чем практическое.	0,05	Менее 10%
Низкая	Редкое событие, но уже имело место.	0,1	10-30%
Средняя	Событие происходило 1-2 раза на других проектах.	0,2	30-50%
Высокая	Событие случалось часто. 50 на 50.	0,4	50-80%
Очень высокая	Скорее всего произойдет. Почти уверены.	0,8	80-99%



## Пример подхода к анализу влияния рисков бережливого проекта

Показат. ↓	Влияние →	Очень низкое 0,05	Низкое 0,1	Среднее 0,2	Сильное 0,4	Очень сильное 0,8
Цели, содержание	Едва заметно	Затронуты отдельные, незначимые области содержания	Затронуты основные области содержания	Изменения неприемлемы для заказчика	Конечный продукт фактически бесполезен	
Стоимость	Незначительно увеличилась	Увеличение на 10%	Увеличение на 10-20%	Увеличение на 20-40%	Более 40%	
Сроки	Незначительно увеличились	Увеличение до 5%	Увеличение на 5-10%	Увеличение на 10-20%	Более 20%	
Время протекания процесса	Незначительно увеличилась	Увеличение на 10%	Увеличение на 10-20%	Увеличение на 20-40%	Более 40%	

# Матрица влияния и вероятности рисков бережливого проекта



Значения качественного анализа рисков **перемножаются** и показывают **индекс важности** рискового события. На основании величины показателя, принимается решение о применении **стратегии управления** рисками.

От 0,0025 (риск можно **принять**)

До 0,64 (риск критичен для проекта. **Требует управления!**)

# Стратегии управления рисками проекта



- **Уклонение от риска (избегание)** – изменение плана проекта, направленное на устранение риска
- **Передача риска** – перенос последствий риска на третью сторону
- **Снижение риска** – снижение вероятности наступления риска или его последствий до приемлемого уровня
- **Принятие риска** – риск принимается, команда проекта не пытается повлиять на риск. Используется тогда, когда практически невозможно исключить риски

# Стратегии управления позитивными рисками (возможностями) проекта



■ **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ**

■ **УВЕЛИЧЕНИЕ**

■ **РАЗДЕЛЕНИЕ**

■ **ПРИНЯТИЕ**

# Мониторинг рисковых событий бережливого проекта



МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТОК  
РАЗВИТИЯ БЕРЕЖЛИВОЙ ЛИЧНОСТИ

№	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1				
2				
3				

# Мониторинг рисковых событий бережливого проекта: 4 шага



- ❖ Идентификация риска
- ❖ Оценка (определение влияния на показатели бережливости)
- ❖ Планирование методов управления
- ❖ Мониторинг и контроль

# Шаг 1. Идентификация рисков



## Анализ «Причина-риск-эффект»

Причина	Риск	Эффект (последствия)
<i>Сопротивление сотрудников при внедрение инструмента 5S в организационную практику ввиду не понимая эффективности</i>	<i>Низкая вовлеченность сотрудников в использование бережливых инструментов</i>	<i>Не достижение целевых показателей проекта и, как следствие, снижение эффективности</i>
...	...	...



## Шаг 2. Оценка



Выявление наиболее критичных рисков. Оценка вероятности и влияния осуществляется командой проекта.

Причина - риск	Вероятность (В) 1-10	Эффект (Э) (последствия) 1-10	Важность (В*Э)
<i>Низкая вовлеченность сотрудников в использование бережливых инструментов</i>	6	6	36
...	...	...	...

## Шаг 3. Планирование методов управления



Выбирается стратегия управления риском: **принятие, перенос, управление.**

Причина	Стратегия	Основной план	План «Б»
<i>Низкая вовлеченность сотрудников в использование бережливых инструментов</i>	<i>Управление</i>	<i>Обучение сотрудников принципам работы с использованием инструментов 5S</i>	<i>Внедрение результатов проекта на пилотном подразделении и тиражирование практики</i>
...	...	...	...

## Шаг 4. Мониторинг и контроль



Больше **процесс**, чем этап. **Заполняется в процессе управления проектом!**

**Цель** – поддержание в актуальном состоянии плана управления рисками.

Риск	Основной план	План Б	Статус	Ответственный
<i>Низкая вовлеченность сотрудников в использование бережливых инструментов</i>	<i>Обучение сотрудников принципам работы с использованием инструментов 5S</i>	<i>Внедрение результатов проекта на пилотном подразделении и тиражирование практики</i>	<i>Не случился</i>	<i>ФИО 1</i>
...	...	...	...	...

**Практическое задание:  
Экспресс-диагностика и идентификация рисков бережливого  
проекта. Составьте примерный перечень из 5 пунктов.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5