

Разработка программы снижения рисков проекта

Пример самостоятельной работы

Проект «Станок»

Завод «Станок» получил заказ на производство оборудования для деревообрабатывающей отрасли. В том числе – на станки для лазерного раскроя заготовок общей требуемой производительностью 30 000 м² на сумму 42,5 млн. руб., срок исполнения – 2 года.

Есть прогнозы, что с очень высокой вероятностью может быть уменьшено финансирование отрасли, в связи с чем финансирование проекта тоже может быть урезано до 35 млн. руб. (при этом общая производительность станков по контракту должна остаться такой же и сроки исполнения заказа меняться не будут).

ПРЕДПОЛОЖИМ – РИСК РЕАЛИЗОВАЛСЯ.

В этом случае вероятность риска **$P = 1$** , ущерб риска **$U = 7,5$ млн. руб.**

Рассмотрим процесс разработки программы снижения риска, как части этапа разработки проекта на этом примере.

АНАЛИЗ

Проведем анализ ситуации, сложившейся в начале проекта, который будет состоять из нескольких шагов.

1. SWOT-анализ

	ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	ВНЕШНЯЯ СРЕДА
+	Сильные стороны <ul style="list-style-type: none">• Квалифицированный персонал• Небольшая текучка кадров• Развитая система управления	Возможности <ul style="list-style-type: none">• Большое количество возможных поставщиков на рынке• Развитая транспортная сеть• Появление новых технологий
-	Слабые стороны <ul style="list-style-type: none">• Высокий износ оборудования• Недостаточное внедрение новых технологий• Плохая работа отдела маркетинга с поставщиками	Угрозы <ul style="list-style-type: none">• Кризис• Урезание финансирования (реализовавшийся риск)• Появление сильных конкурентов• Появление новых технологий

2. Ключевые проблемы

- Оборудование (старое)
- Технологии (старые)
- Маркетинг (слабое отслеживание рынка – поставщиков, конкурентов и т.п.)

3. Основные пути решения

- Переоборудование производства с учетом новых технологий
- Мониторинг рынка поставщиков и отслеживание конкурентов
- Повышение мотивации персонала

4. Стратегия

Миссия: Новые технологии – прежний персонал.

Видение: Ведущее предприятие региона – отрасли – страны.

Цели:

- Выполнение контракта с текущим финансированием и сроками
- Повышение производительности труда в 1,3 раза за 2 года.
- Снижение себестоимости продукции в 1,5 раза за 2 года
- Снижение текучки кадров в 2 раза за 2 года.

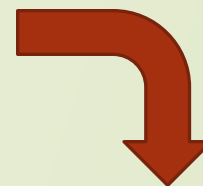


Программа снижения риска (состоит из нескольких шагов)

- Шаг 1.
 - Найти все вехи, когда могут возникнуть рисковые ситуации.
 - Найти все риски, характерные для каждой из вех.
- Шаг 2.
 - Для каждого риска найти его характеристики.
 - Если риск требует реагирования, найти как можно большее количество мероприятий, снижающих этот риск.
- Шаг 3. Метод «Затраты-Эффект»
 - Для каждого мероприятия определяются затраты на него и предполагаемое в результате его реализации снижение риска.
 - Используется метод «Затраты-Эффект» для составления программы наиболее эффективных мероприятий, обеспечивающих необходимое и достаточное снижение риска.

Разработка конкретной программы (метод «затраты-эффект»)

№	Мероприятие	Затраты	Эффект	Эффективность
1	Система стимулирования снижения издержек	10	3500	350
2	Покупка нового оборудования, Цех № 2	300	1800	6
3	Покупка нового оборудования, Цех № 4	500	3200	6,4
4	Изменение технологического процесса, Цех № 3	200	2300	11,5
5	Применение более дешевых комплектующих	50	1400	28

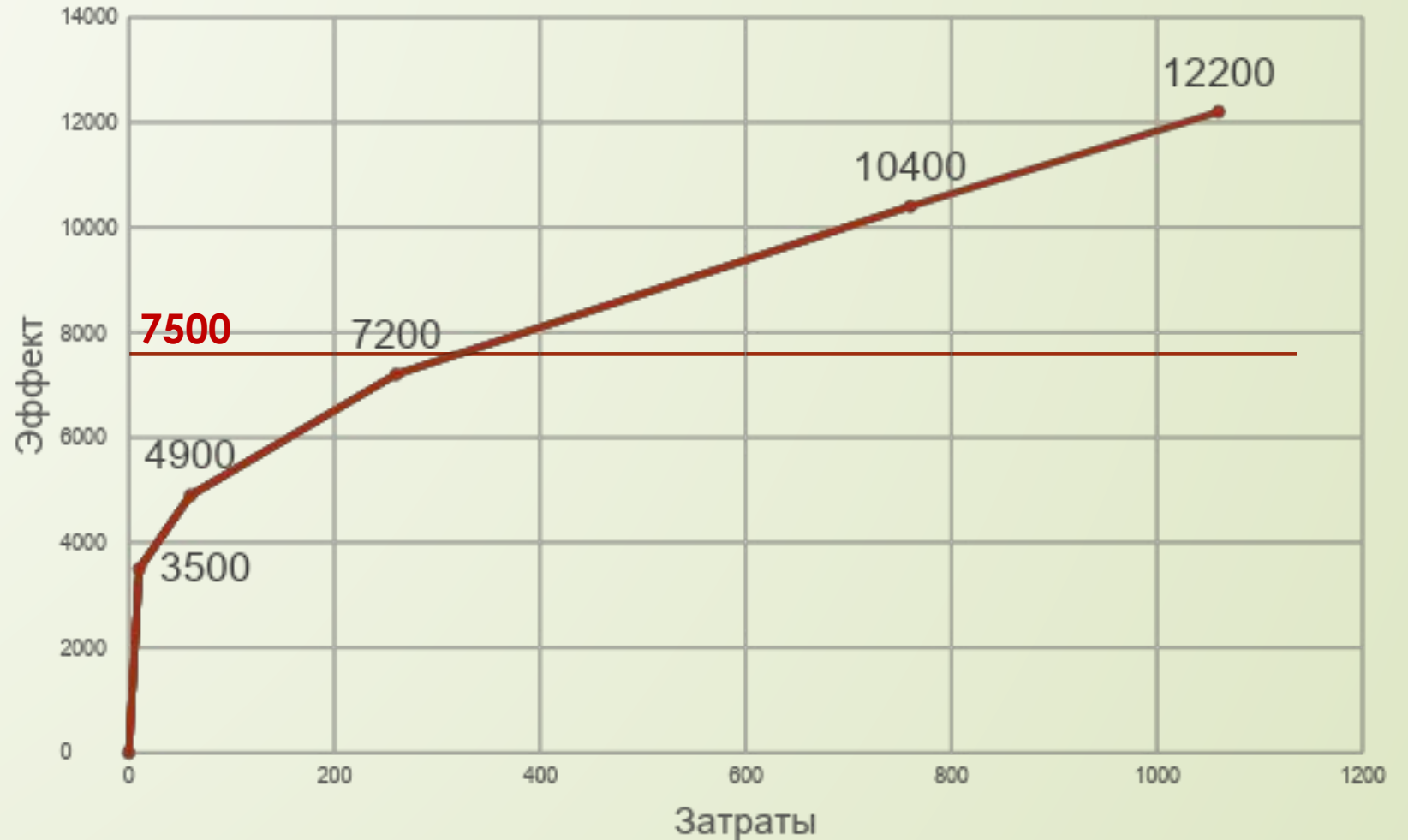


Затраты и эффект указаны в тысячах рублей. 2-я таблица упорядочена по эффективности.

№	Мероприятие	Затраты	Эффект	Эффект/И	Затраты Н/И	Эффект Н/И
1	Система стимулирования снижения издержек	10	3500	350	10	3500
5	Применение более дешевых комплектующих	50	1400	28	60	4900
4	Изменение технологического процесса, Цех № 3	200	2300	11,5	260	7200
3	Покупка нового оборудования, Цех № 4	500	3200	6,4	760	10400
2	Покупка нового оборудования, Цех № 2	300	1800	6	1060	12200

Диаграмма «затраты-эффект»

Затраты Н/И	Эффект Н/И
0	0
10	3500
60	4900
260	7200
760	10400
1060	12200



Календарный план реализации программы снижения рисков (схема)

