

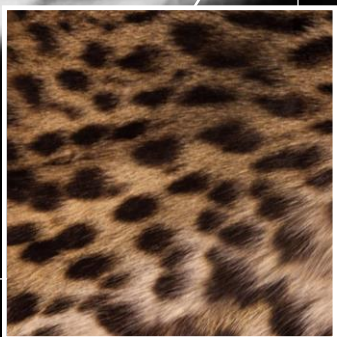


Технологии
Доверия

п р о е к т н о е у п р а в л е н и е :

ФОКУС НА РИСКИ

55x55 мм



шерсть

2,5x2,5 см



глаза

Методические рекомендации «Руководство
по управлению риском ошибок в управлении
проектами»

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

элемент зрелого

проектного управления

Бюджетирование

Целеполагание и управление содержанием

Планирование и сроки

Взаимосвязи проектов и программ

80-100 км/ч

скорость

Управление качеством

Взаимодействие со стейкхолдерами

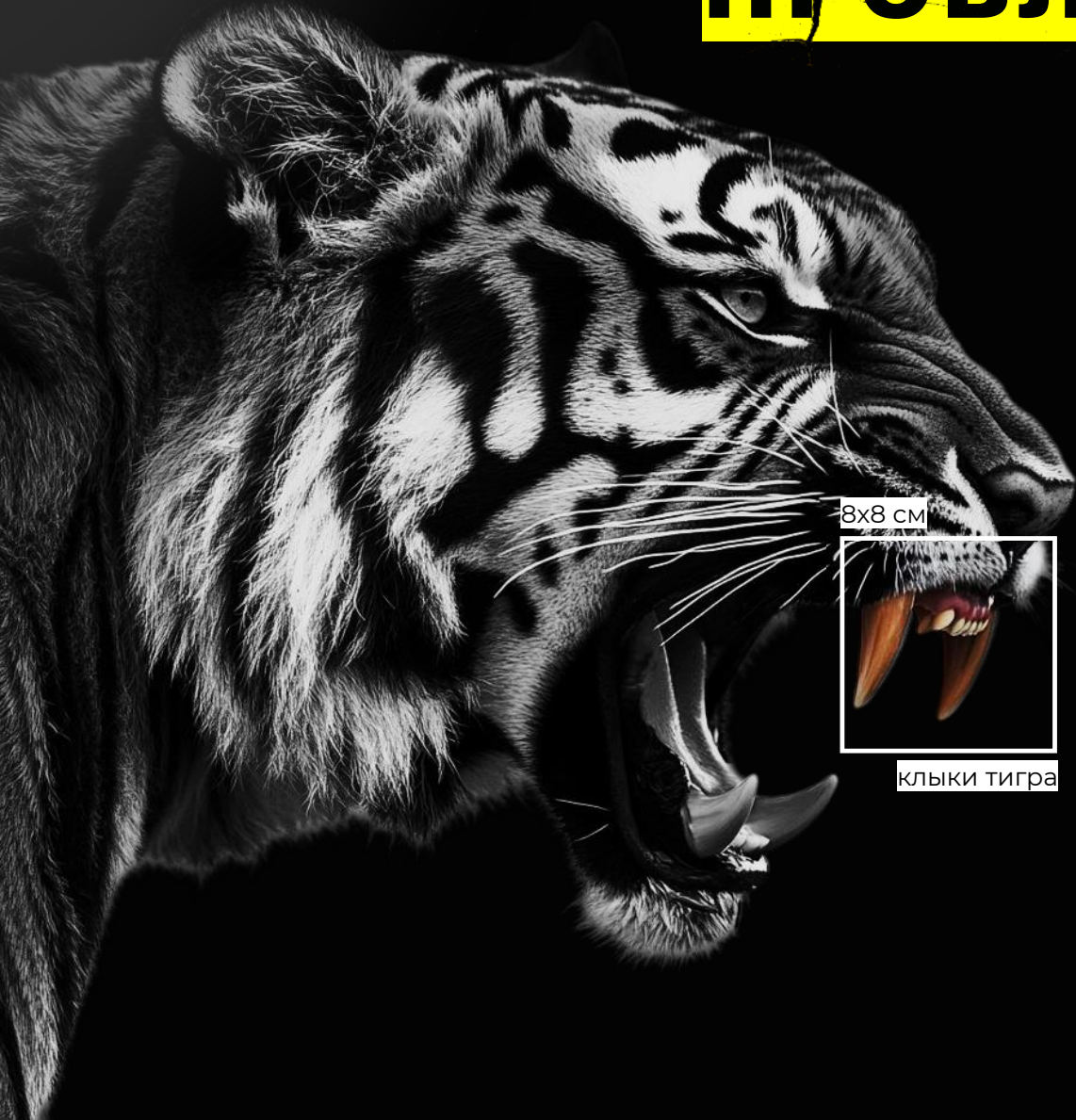
Информирование

Закупки

Ресурсообеспечение

УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НЕТ

ПРОБЛЕМЫ ЕСТЬ



практические проблемы:



Превышение бюджета. Отсутствует контроль за бюджетом в разрезе проектов

Ключевое последствие:

Не понимаем сколько по факту стоит проект, находимся ли мы в запланированном бюджете? Проект эффективен?



Отклонение от графика. Нет оцифрованной проектной документации / унифицированных артефактов

Ключевое последствие:

сложности контроля проекта, постоянные переносы и срывы сроков



Неэффективное использование ресурсов. Одновременная реализация схожих активностей сразу в нескольких проектах

Ключевое последствие:

дублирование результатов проектов, списание одного из модулей

ПРЕДПОСЫЛКИ

к разработке Методических рекомендаций



Высокий темп
технологической
трансформации



Масштабные
бюджеты
проектов



Требования 716-П
требуют детализации
на стороне КО



Импортозамещение



Отсутствие единых
подходов к управлению
проектными рисками

Положение 716-П:

1.4. Кредитная организация (головная кредитная организация банковской группы) для целей унификации управления операционным риском выделяет следующие виды операционного риска, процедуры управления по которым выполняются специализированными подразделениями при участии подразделения, ответственного за организацию управления операционным риском:

риск ошибок в управлении проектами, состоящий в недостатках и нарушениях организации процессов управления проектной деятельностью, направленных на изменение систем функционирования и поддержания работоспособности кредитной организации;

3.7. Для отдельных видов операционного риска в целях классификации событий операционного риска в базе событий кредитной организацией (головной кредитной организацией банковской группы) применяются дополнительные типы событий операционного риска в разрезе классификации типов событий в соответствии с пунктом 3.6 настоящего Положения.

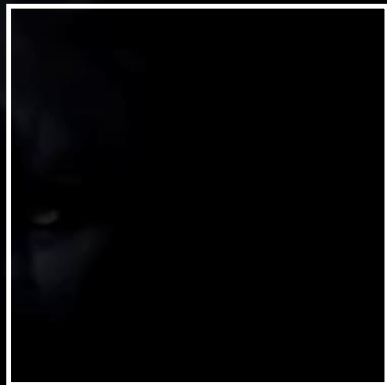
4.2.2. Подразделение, ответственное за организацию управления операционным риском, ежеквартально на определенную кредитной организацией (головной кредитной организацией банковской группы) отчетную дату формирует и направляет руководителю службы управления рисками и коллегиальному исполнительному органу кредитной организации (головной кредитной организации банковской группы) следующие отчеты:

- об управлении операционным риском [...] в разрезе [...] отдельных видов операционного риска;
- о фактических значениях КПУР [...]

МЕТОДИЧЕСКИЕ

основа для управления проектными рисками

150x170 см



размеры пантеры

**РЕКОМЕНДАЦИИ МОГУТ
БЫТЬ АДАПТИРОВАНЫ
НА УСМОТРЕНИЕ КО**

*(классификация рисков,
последствий, причин,
функционально-ролевая
модель, подход к
идентификации
и оценке рисков)*

РЕКОМЕНДАЦИИ

СОДЕРЖАНИЕ

1. Организационно-ролевая модель
2. Типовые виды рисков, последствий, причин
3. Подход к идентификации и оценки риска
4. Рабочий инструмент для идентификации и оценки риска

ПЕРИМЕТР РЕКОМЕНДАЦИЙ

1. Виды риска



Риск ошибок
в управлении
проектами,
как часть
операционного
риска



Другие виды
рисков
в проектном
управлении
(стратегический/
репутационный/
геополитический
и пр.)

2. Объект управления



Проект



Программа/
Портфель

3. Виды проектов



С технологической
составляющей



Прочие проекты
(строительные
и пр.)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ

на всем жизненном
цикле проекта

№1

Планирование

№2

Открытие

№3

Реализация

№4

Заккрытие

идентификация рисков

переоценка рисков

1-я линия защиты.....

Руководитель проекта:

- Идентификация и оценка рисков (применимые риски из типового перечня)
- Пересмотр состава и переоценка рисков
- Управление рисками и инцидентами

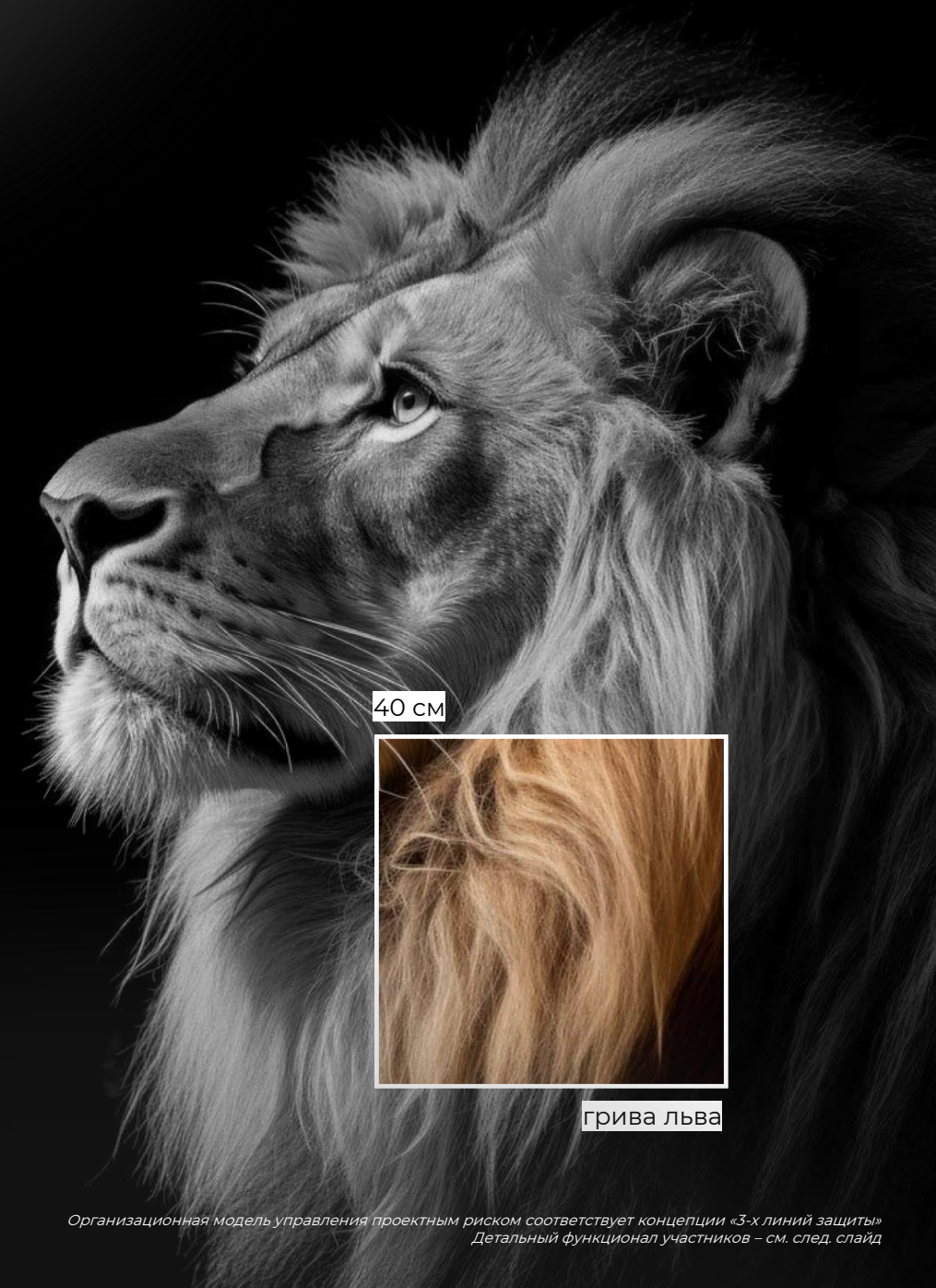
2-я линия защиты.....

Офис управления проектами:

- Функции спец. Подразделения согласно 716-П
- Методическая поддержка проектных команд
- Текущий контроль

Управление операционных рисков:

- Разработка методологии и обучения
- Контроль управления рисками
- Подготовка отчетности по управлению риском



40 см

грива льва

Организационная модель управления проектным риском соответствует концепции «3-х линий защиты»
Детальный функционал участников – см. след. слайд

ОРГАНИЦИОННО-РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ

Функция	РП	ОУП	УОР
МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ			
Разработать методологию управления риском	Информируемый	Консультирующий	Ответственный
Разработать классификацию и перечень типовых рисков	Информируемый	Консультирующий	Ответственный
Определить классификацию потерь	Информируемый	Консультирующий	Ответственный
Разработать и организовать обучение по управлению риском	Информируемый	Консультирующий	Ответственный
Интегрировать систему управления риском в процедуры проектного управления	Информируемый	Ответственный	Консультирующий Контролирующий
ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА РИСКА			
Вести проектную документацию на всех этапах жизненного цикла проекта	Ответственный	Контролирующий	-
Идентифицировать и оценить риски на всех этапах жизненного цикла проекта	Ответственный	Консультирующий Контролирующий	Контролирующий
Осуществлять самооценку риска	Исполняющий	Ответственный	Контролирующий
БАЗА СОБЫТИЙ РИСКА			
Регистрировать события операционного риска	Ответственный	Консультирующий Контролирующий	Контролирующий
МОНИТОРИНГ РИСКА			
Проводить мониторинг риска, включая мониторинг КИР (при наличии)	Исполняющий	Ответственный Консультирующий	Контролирующий
Разработать и исполнять меры по минимизации риска	Исполняющий	Ответственный	Консультирующий Контролирующий
Отразить даты реализации и описание мер управления риском в дорожной карте проекта	Ответственный	Контролирующий	Информируемый
ОТЧЕТНОСТЬ			
Формировать регулярную отчетность	Исполняющий	Исполняющий	Ответственный
Осуществлять оценку зрелости процессов управления риском (при наличии)	-	Исполняющий	Ответственный



№1 ТИПОВЫЕ РИСКИ

связаны с ключевыми параметрами проекта



*(ключевые количественные
и качественные цели)*

(контрольные точки)

БЮДЖЕТ

Типовые риски:

- Увеличение бюджета проекта, выходящее за пределы лимита (СП / КО / Программы / Портфеля)
- Неавторизованное увеличение бюджета

ЦЕЛИ

Типовые риски:

- Не реализация запланированной технологии / продукта
- Реализация технологии / продукта:
 - не способного приносить экономические выгоды, или
 - не внедренного в эксплуатацию, или
 - внепланово выведенного из эксплуатации
- Реализация технологии / продукта ненадлежащего качества

СРОК

Типовые риски:

- Увеличение сроков регуляторного проекта свыше предельно допустимых регуляторных сроков
- Увеличение сроков проекта, оказывающее отрицательное влияние на экономические выгоды

250-270 гр

угол обзора



ТИПОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

связаны с типовыми рисками



(ключевые количественные и качественные цели)

(контрольные точки)

БЮДЖЕТ

Типовые риски:

- Увеличение бюджета проекта, выходящее за пределы лимита (СП / КО / Программы / Портфеля)
- Неавторизованное увеличение бюджета

Типовые последствия:

- Снижение экономических выгод (влияние на ОПУ) **(косвенные потери)**

ЦЕЛИ

Типовые риски:

- Не реализация запланированной технологии / продукта
- Реализация технологии / продукта:
 - не способного приносить экономические выгоды, или
 - не внедренного в эксплуатацию, или
 - внепланово выведенного из эксплуатации

- Реализация технологии / продукта ненадлежащего качества

Типовые последствия:

- Остаточная стоимость внепланово списанного НМА / КВ в НМА **(прямые / ожидаемые потери)**
- Снижение экономических выгод (влияние на ОПУ) **(косвенные потери)**

СРОК

Типовые риски:

- Увеличение сроков регуляторного проекта свыше предельно допустимых регуляторных сроков
- Увеличение сроков проекта, оказывающее отрицательное влияние на экономические выгоды

Типовые последствия:

- Регуляторные штрафы **(прямые / ожидаемые потери)**
- Снижение экономических выгод (влияние на ОПУ) **(косвенные потери)**

250 кг



вес тигра



ТИПОВЫЕ ПРИЧИНЫ

связаны с 716-П

УРОВЕНЬ 1	УРОВЕНЬ 2
1. Недостатки и ошибки внутренних процессов	1.1. Недостатки и ошибки на фазе планирования проекта / в проработке требований
	1.2. Несогласованность изменений / ошибки реализации по смежным проектам / бизнес-решениям
	1.3. Нарушения / неэффективность внутренних процессов КО
	1.4. Недостатки контроля за ходом реализации проекта
2. Недостатки и ошибки в работе / найме персонала	2.1. Недостатки организации работы персонала
	2.2. Нехватка персонала
	2.3. Недостаточная квалификация или опыт персонала
	2.4. Человеческий фактор (непреднамеренная ошибка)
3. Дефекты / недостатки реализации технологии и (или) продукта	3.1. Блокирующие дефекты технологии и (или) продукта
	3.2. Отсутствие целесообразности / возможности применения технологии и (или) продукта
4. Недостатки и ошибки, связанные с привлечением третьих лиц	4.1. Неэффективность / ошибки, связанные с процедурой привлечения третьих лиц
	4.2. Ненадлежащее качество исполнения услуг со стороны привлеченных третьих лиц

Детализация типовых причин реализации проектных рисков на 3 уровень приведена в Приложении

ЧТОБЫ

ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ РИСК,

нужны все 3 составляющие

№1

Типовой риск

+

№2

Типовой последствие

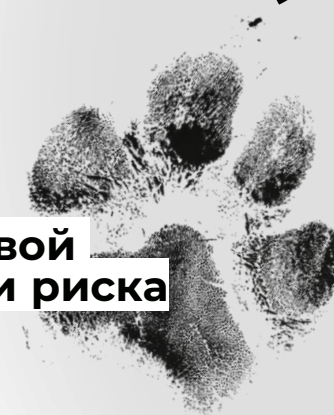
+

№3

Типовая причина

=

Пример итоговой формулировки риска



Примеры:

Увеличение бюджета Проекта, выходящее за пределы лимита

+

Снижение экономических выгод (косвенные потери)

+

Неэффективность процедур контроля за ходом реализации Проекта

=

Увеличение бюджета проекта Процессинг ЮЛ сверх лимита программы из-за неэффективного контроля за ходом проекта, приводящее к снижению экономических выгод

Реализация технологии ненадлежащего качества

+

Списание остаточной стоимости НМА / КВ в НМА (прямые потери)

+

Блокирующие дефекты в работе ПО

=

Реализация Автоматического скоринга ненадлежащего качества из-за блокирующих дефектов ПО, приводящая к внеплановому списанию остаточной стоимости ПО

Увеличение сроков Проекта

+

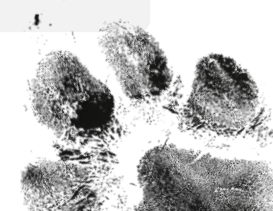
Снижение экономических выгод (косвенные потери)

+

Нарушение третьими лицами сроков выполнения работ

=

Увеличение сроков проекта Эквайринг на 8 месяцев из-за нарушения сроков выполнения работ подрядчиком, приводящее к снижению экономических выгод



ШКАЛА ОЦЕНКИ

связаны с проектными метриками

ОЦЕНКА	ВЕРОЯТНОСТЬ	ВЛИЯНИЕ		
		БЮДЖЕТ	ЦЕЛИ	СРОК
Очень высокая (5)	1 раз в 3 мес. или чаще	По общей шкале финансовых последствий ОР	КЧР 0-39%	Отклонение ≥180 дней
Высокая (4)	1 раз в 6 мес.		КЧР 40-69%	Отклонение ≥ 90 дней
Средняя (3)	1 раз в 9 мес.		КЧР 70-89%	Отклонение ≥ 60 дней
Низкая (2)	1 раз в год		КЧР 90-96%	Отклонение ≥ 30 дней
Очень низкая (1)	<1 раза в год		КЧР 97-100% КПЭ < 100%	Отклонение < 30 дней

Итоговая оценка влияния = максимальное значение из 3 шкал

Исходя из средней длительности проекта 1-1.5 года

ПРИМЕР:

- 1. Влияние по бюджету – очень низкое
Влияние по целям – среднее
Влияние по срокам – высокое
- 2. МАКС = высокое (влияние по срокам)

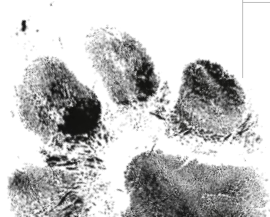
Итоговая ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ = Высокая



МАТРИЦА ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ РИСКА

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5

ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ



КЧР – качественные результаты, КПЭ – количественные показатели

КАЛЬКУЛЯТОР

для идентификации и оценки риска

Риск ошибок в управлении проектами

Для заполнения формы выполните следующие шаги:

1. Введите сведения о Проекте и оценке риска в Шаге 0;
2. Выберите типовое наименование риска, типовую причину реализации риска и последствие его реализации в Шагах 1-3 Этапа 1;
3. Выберите оценку вероятности и влияния риска в Шагах 1-2.3 Этапа 2;
4. Нажмите на кнопку "Перенести в реестр".

* Возможно изменение типовых значений, списков и формул на усмотрение КО

Этап 1. Идентификация риска

Шаг 0. Заполните сведения о Проекте и оценке риска ниже

Название проекта	Введите название проекта...
Лицо, выполняющее оценку риска	Введите ФИО, должность оценивающего...
Дата оценки	Введите дату оценки...
Этап жизненного цикла Проекта, на котором произведена оценка	Введите этап Проекта и причину оценки риска...

Шаг 1.

Выберите типовой Риск ошибок в управлении проектами

Выберите из списка...

Шаг 2.

Выберите типовую причину реализации для выбранного типового Риска ошибок в управлении проектами

Выберите из списка...

Шаг 3.

Выберите типовое последствие реализации для выбранного типового Риска ошибок в управлении проектами

Выберите из списка...



Риск не идентифицирован

Итоговая формулировка Риска ошибок в управлении проектами для АСУОР:

Выводится автоматически...

Очистить

КАЛЬКУЛЯТОР

для идентификации и оценки риска

Риск ошибок в управлении проектами

Для заполнения формы выполните следующие шаги:

1. Введите сведения о Проекте и оценке риска в Шаг 0;
2. Выберите типовое наименование риска, типовую причину реализации риска и последствие его реализации в Шагах 1-3 Этапа 1;
3. Выберите оценку вероятности и влияния риска в Шагах 1-2.3 Этапа 2;
4. Нажмите на кнопку "Перенести в реестр".

* Возможно изменение типовых значений, списков и формул на усмотрение КО

Этап 1. Идентификация риска

Шаг 0. Заполните сведения о Проекте и оценке риска ниже

Название проекта	Проект №1
Лицо, выполняющее оценку риска	Иванов Иван Иванович, руководитель Управления
Дата оценки	22.06.2026
Этап жизненного цикла Проекта, на котором произведена оценка	Инициация начала проекта

Шаг 1.

Выберите типовой Риск ошибок в управлении проектами

Увеличение сроков завершения регуляторного Проекта (или его ключевых этапов) свыше предельно допустимых законодательно установленных сроков внедрения регуляторных требований

Шаг 2.

Выберите типовую причину реализации для выбранного типового Риска ошибок в управлении проектами

3.2.3. Несоответствие технологии и (или) продукта требованиям законодательства

Шаг 3.

Выберите типовое последствие реализации для выбранного типового Риска ошибок в управлении проектами

Ожидаемые потери:
• Величина потенциальных штрафов со стороны регуляторных и надзорных органов, которые могут быть получены в результате нарушения требований законодательства.



Риск ошибок в управлении проектами идентифицирован

Итоговая формулировка Риска ошибок в управлении проектами для АСУОР:

Нарушение сроков регуляторного проекта из-за несоответствия законодательству

Очистить

для идентификации и оценки риска

Шаг 1. Оцените вероятность	Выберите из списка...
Шаг 2.1. Оцените влияние на бюджет Проекта	Выберите из списка...
Шаг 2.2. Оцените влияние на цели Проекта	Выберите из списка...
Шаг 2.3. Оцените влияние на срок Проекта	Выберите из списка...
Итоговая оценка влияния Риска ошибок в управлении проектами	Выводится автоматически...
Итоговая оценка Риска ошибок в управлении проектами	Выводится автоматически...

[Ссылка на шкалу оценки влияния](#)

* В случае, когда вероятность реализации риска или влияние отсутствует, необходимо отметить соответствующую оценку, как "Очень низкую"

ОЧИСТИТЬ

Название проекта	Этап жизненного цикла Проекта, на котором произведена оценка	Формулировка риска для АСУОР	Типовой риск	Типовая причина	Типовое последствие	Оценка риска	Лицо, выполнившее оценку риска	Дата оценки
Выводится автоматически...	Выводится автоматически...	Выводится автоматически...	Выводится автоматически...	Выводится автоматически...	Выводится автоматически....	Выводится автоматически....	Выводится автоматически....	Выводится автоматически...

Перенести в реестр

КАЛЬКУЛЯТОР

для идентификации и оценки риска

Этап 2. Оценка риска

Шаг 1. Оцените вероятность

Низкая

Шаг 2.1. Оцените влияние на бюджет Проекта

Низкая

Шаг 2.2. Оцените влияние на цели Проекта

Средняя

Шаг 2.3. Оцените влияние на срок Проекта

Высокая

Итоговая оценка влияния Риска ошибок в управлении проектами

Высокая

Итоговая оценка Риска ошибок в управлении проектами

Высокий риск

Ссылка на шкалу оценки вероятности

Ссылка на шкалу оценки влияния

Ссылка на шкалу оценки влияния

Ссылка на шкалу оценки влияния

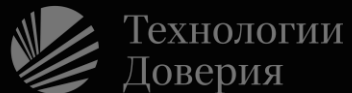
* В случае, когда вероятность реализации риска или влияние отсутствует, необходимо отметить соответствующую оценку, как "Очень низкую"

Очистить

Этап 3. Итоги идентификации и оценки риска

Название проекта	Этап жизненного цикла Проекта, на котором произведена оценка	Формулировка риска для АСУОР	Типовой риск	Типовая причина	Типовое последствие	Оценка риска	Лицо, выполнившее оценку риска	Дата оценки
Проект №1	Инициация начала проекта	Неавторизованное увеличение бюджета из-за недостаточного набора персонала	Неавторизованное (несогласованное) увеличение бюджета (средства КО, потраченные на реализацию Проекта без согласования в соответствии со	2.2.2. Недостаточный уровень набора / несвоевременность набора персонала, необходимого для выполнения целей Проекта	Косвенные потери: •Снижение экономических выгод от реализации Проекта на финансовый результат КО (может быть определено в	Высокий риск	Иванов Иван Иванович	46195

Перенести в реестр



участники разработки рекомендаций

Сбер



Станислав Фролов

Сбер



Анна Белавина

ВТБ



Григорий Борткевич

ВТБ



Наталья Рыбалко

Тедо



Наталья Стрекаль
natalia.strekal@tedo.ru

Тедо



Мария Середина
mariia.sereda@tedo.ru



ТИПОВЫЕ ПРИЧИНЫ

связаны с 716-П

уровень 1	уровень 2	уровень 3
1. Недостатки и ошибки внутренних процессов	1.1. Недостатки и ошибки на фазе планирования проекта / в проработке требований	-
	1.2. Несогласованность изменений / ошибки реализации по смежным проектам / бизнес-решениям	-
	1.3. Нарушения / неэффективность внутренних процессов КО	1.3.1. Нарушения порядка / сроков согласований, регламентированных внутренними нормативными документами КО
		1.3.2. Несовершенство внутренней документации / внутренних процессов КО
		1.3.3. Отсутствие согласования ИТ-архитектуры технологии и (или) продукта соответствующим коллегиальным органом КО или сотрудником
2. Недостатки и ошибки в работе / найме персонала	1.4. Недостатки контроля за ходом реализации проекта	1.4.1. Отсутствие или неэффективность процедур контроля за ходом реализации проекта
		1.4.2. Некачественное исполнение процедур контроля за ходом реализации проекта
	2.1. Недостатки организации работы персонала	2.1.1. Недостатки и нарушения коммуникаций / взаимодействий персонала
		2.1.2. Неполные / нечеткие обязанности исполнителей
	2.2. Нехватка персонала	2.2.1. Отсутствие / несвоевременное выделение ставок на наем персонала необходимого для выполнения целей проекта
		2.2.2. Недостаточный уровень набора / несвоевременность набора персонала, необходимого для выполнения целей проекта
	2.3. Недостаточная квалификация или опыт персонала	-
	2.4. Человеческий фактор (непреднамеренная ошибка)	-
3. Дефекты / недостатки реализации технологии и (или) продукта	3.1. Блокирующие дефекты технологии и (или) продукта	3.1.1. В работе ПО
		3.1.2. В части системной интеграции
		3.1.3. В работе инфраструктуры
	3.2. Отсутствие целесообразности / возможности применения технологии и (или) продукта	3.2.1. Несоответствие технологии и (или) продукта заложенным бизнес- или техническим требованиям
		3.2.2. Изменение принципов реализации целевой ИТ-архитектуры КО
4. Недостатки и ошибки, связанные с привлечением третьих лиц	4.1. Неэффективность / ошибки, связанные с процедурой привлечения третьих лиц	3.2.3. Несоответствие технологии и (или) продукта требованиям законодательства
		4.1.1. Задержка заключения договоров с третьими лицами
	4.2. Ненадлежащее качество исполнения услуг со стороны привлеченных третьих лиц	4.1.2. Отсутствие внешнего контрагента (третьего лица), соответствующего критериям / требованиям КО
		4.2.1. Нарушение третьими лицами сроков выполнения работ
		4.2.2. Нарушение третьими лицами сроков предоставления оборудования
		4.2.3. Нарушение третьими лицами условий по качеству выполняемых работ
		4.2.4. Невозможность / отказ третьих лиц оказывать услуги КО