



КАК УБЕРЕЧЬ РЕЕСТР РИСКОВ ОТ ТИПИЧНЫХ РИСКОВ

© 2008, доктор Дэвид Хиллсон PMP, HonFAPM

david@risk-doctor.com

Одной из наиболее распространенных жалоб по поводу Реестра рисков является то, что очень часто они переполнены рисками, к которым необходимо обращаться при нормальном течении событий. Например, компания по разработке программного обеспечения предпринимает проект по производству новой системы с ее интеграцией в конце проекта. Нужно ли в Реестр рисков включать риск «во время интеграции могут быть обнаружены ошибки», или же это типичная техническая проблема, которая обычно происходит в проектах подобного рода?

Несмотря на то, что проекты – это рискованные предприятия, и в них всегда присутствует неопределенность, которую необходимо идентифицировать и контролировать, включать каждый неопределенный риск в Реестр рисков – ошибочно. Если бы так происходило, риск существовал бы для каждой операции плана проекта: «Операция А может провалиться», или «У нас возникнут проблемы с операцией В», или «Неожиданные проблемы могут произойти с операцией С». Как следует управлять подобными рисками, типичными для обычного хода деятельности?

У всех рисков есть общие неотъемлемые характеристики:

1. Они относятся к будущему времени и еще не произошли
2. Это неопределенные события, которые могут и не случиться
3. Они имеют значение в случае, если они происходят

Однако некоторые из запланированных задач проекта также обладают этими характеристиками. Они включены в план проекта, потому что они происходят во всех аналогичных проектах, следовательно, мы готовы к ним. Наши стандартные рабочие процедуры построены так, чтобы выполнять эти мероприятия в случае необходимости. Поэтому, если мы включили их в Реестр рисков, план реагирования – это выполнение операции проекта и обеспечение нормального протекания процесса ее выполнения.

В действительности, если мы включаем эти типичные риски в Реестр рисков, мы говорим о существовании риска того, что кто-то может выполнять работу не надлежащим образом. Можно ли это включать в Реестр рисков? В хорошо управляемом проекте будут все процессы управления, обеспечивающие назначение персонала в проекте, с необходимыми навыками, опытом, подготовкой и инструментами для выполнения работ. Стандартные задачи управления включают мониторинг и обзор плана проекта с целью проверки его выполнения. Аудит гарантирует использование профессиональных процедур и стандартов. Поэтому мы обычно можем рассчитывать на специалистов в том, что они выполняют свою работу компетентно.

Вместо того, чтобы заполнять Реестр общими рисками, которые не требуют специального реагирования, кроме надлежащего выполнения работ, мы должны обращать внимание на обнаружение реальных рисков, которые могут удивить нас, как с хорошей, так и с плохой стороны. Это риски, которые требуют специального внимания и планирования решений о том, как обращаться с ними, так как они не относятся к стандартным рабочим процедурам. Мы должны хранить риски, типичные для нормального хода деятельности, вне Реестра рисков, а Реестр рисков использовать для записи реальных угроз и возможностей, и того, что мы планируем с ними делать.

Как уберечь Реестр рисков от попадания в него типичных рисков? За это несет ответственность специалист, занимающийся процессами управления рисками (риск-менеджер или риск-чемпион). Они должны действовать как голкиперы по отношению к Реестру рисков, принимая решение о том, является ли каждый предлагаемый риск обоснованным, и нужно ли его включать в Реестр. Они должны иметь четкую позицию относительно того, что включать в реестр, а что – нет, и почему. Это гарантирует исключение так называемых «рисков» общего характера (а также таких элементов, не являющихся рисками, как факты, проблемы, причины, действия, опасения и т.д.), что помогает нам сохранить Реестр рисков для настоящих «неопределенностей, которые имеют значение».