



БРИФИНГ ПАРТНЕРСТВА РИСК-ДОКТОРА

“КТО РИСКУЕТ - ПОБЕЖДАЕТ”

© Февраль 2015, *Rose-Hélène Humeau* PMP
rh.humeau@metaprojets.com



"Кто рискует - побеждает" - девиз британской Особой воздушной службы (SAS), заимствованный также еще одиннадцатью элитными подразделениями специального назначения по всему миру. Если мы применим этот лозунг в наших организациях и проектах, он может изменить наше управление рисками в четырех направлениях:

- 1. Поиск большего количества возможностей.** Как правило, около 80% рисков, зарегистрированных в Реестрах риска, являются угрозами (негативными рисками), и только 20% - возможностями (позитивными рисками). Позиция "Кто рискует - побеждает" будет способствовать охвату большего количества возможностей. Даже если мы не переломим соотношение 80/20, мы должны коренным образом поменять отношение внутренних заинтересованных сторон к идентификации рисков. Они уже не будут пытаться лишь максимально усилить защиту от всех мыслимых угроз, вместо этого они будут оптимизировать риски, стремясь реализовать выгоды, предлагаемые возможностями. Для того, чтобы содействовать применению этого подхода, попросите свои команды отнестись к их бизнесу или проекту как к банковскому счету. Каждая угроза соответствует снятию денег или расходу, а каждая возможность – пополнению или доходу. Большинство людей понимает, что, чтобы сохранить и увеличить общую сумму счета, более эффективно сосредоточиться на увеличении доходов, а не направлять все свои усилия на сокращение расходов.
- 2. Пороговые значения риска, основанные на возможностях.** Если мы хотим сосредоточиться на проактивном поиске возможностей, а не просто на защите от угроз, мы должны поддерживать людей в решении брать на себя риски. В этой связи возникает вопрос о том, как далеко мы можем в этом пойти. Призывы идти на риск требуют от нас определения границ того, что является приемлемым. Все бизнес-инвестиции и проекты осуществляются с целью создания ценности для заинтересованных сторон. Пороговые значения риска могут быть определены только с учетом как создания, так и уменьшения ценности для организации. Девиз "Кто рискует - побеждает" будет стимулировать руководство и спонсоров ясно определять приемлемые пороговые значения риска, исходя из ожидаемой ценности. Это позволит командам сконцентрироваться на максимальной увеличении создания ценности путем контролируемого принятия рисков в заданных пределах.
- 3. Управление рисками, ориентированное на ценность.** Для того, чтобы следовать принципу "Кто рискует - побеждает", мы должны знать, что такое победа. Предприятия и проекты должны иметь четкое понимание того, какой тип ценности они стремятся создать, что создает эту ценность и для кого она создается. Международный институт бизнес-анализа (IIBA, www.iiba.org) определяет ценность как "любой желаемый результат для заинтересованной стороны в [данном] контексте." После четкого определения ожидаемой ценности в "модели ценности бизнеса" (business value model), мы можем сосредоточить процесс управления рисками на укреплении основных возможностей создания ценности, одновременно уделяя внимание основным угрозам, способным снизить ценность для заинтересованных сторон. Для проектов модель ценности необходимо разрабатывать на стадии инициации, при поддержке спонсора. Эта модель должна регулярно пересматриваться, обсуждаться и доводиться до сведения команды. Затем процесс управления рисками может быть приведен в соответствие с критериями ценности, описанными в модели. Описания уровней влияния должны охватывать все критерии ценности, определенные в модели, в том числе ценность для поставщиков, партнеров, команд, клиентов и т.д.
- 4. Планирование реагирования на риски, ориентированное на успех.** В традиционном подходе к управлению рисками, направленном на борьбу с угрозами, люди стремятся защитить себя любой ценой. Эта сугубо превентивная позиция всегда неэффективна, так как мы в конечном итоге пытаемся защитить себя от опасностей, которые вряд ли реализуются, и переоцениваем необходимый нам уровень защиты. С девизом "Кто рискует - побеждает", акцент, напротив, делается на принятии мер для того, чтобы выиграть, а не в надежде не потерять! Это позитивная боевая позиция помогает нам выделять ресурсы для разработки и внедрения эффективных мер реагирования на риски. Если мы также сосредоточим планы своих действий на создании ценности, это обеспечит беспроблемную ситуацию для всех заинтересованных сторон.

Следуя девизу "Кто рискует - побеждает" при управлении рисками, организациям и их проектным командам будет легче рассматривать сначала возможности, а лишь затем угрозы, а также сосредоточить управление рисками на создании и защите ценностей для всех заинтересованных сторон. Лозунг работает для спецназа, и он также может работать для наших организаций и проектов!