



БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СЛОЖНЫХ ПРОЕКТАХ

© Декабрь 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow



david@risk-doctor.com

Некоторые считают, что сложные проекты отличаются от "обычных", и поэтому ими следует управлять по-другому. Рассматривая этот вопрос с точки зрения риска, следует ответить на три вопроса:

1. **Действительно ли сложные проекты отличаются от других?** Сложность – это постоянно меняющаяся величина, и поэтому часто трудно судить, является определенный проект сложным или нет. Сложность не определяется масштабом - проект может быть большой, но простой, а может быть маленьким и в то же время сложным. Сложность возникает из-за особенностей структуры проекта и взаимосвязей его элементов. Она включает в себя **непредсказуемость**, когда не всегда ясно, как изменение в одной части может повлиять на другие элементы проекта. В сложных проектах часто трудно понять, как отклонение во входе может воздействовать на общий результат. Это обусловлено количеством взаимосвязей и зависимостей внутри элементов проекта. Поведение сложных проектов часто **неоднозначно**, и поэтому такие проекты всегда рискованны.
2. **Подвержены ли сложные проекты воздействию различных видов рисков?** Сложные проекты сталкиваются с теми же видами рисков, что и другие проекты. Однако непредсказуемый характер сложных проектов также влечет за собой отдельные виды непредвиденных рисков. Эти виды имеют различные названия: их иногда называют неизвестными неизвестными (**unknown-unknowns**), или **Черными лебедями**, или **онтологическими рисками**, или **внезапными рисками**. Эти риски трудно заранее идентифицировать и безошибочно оценить, а стандартные стратегии реагирования в их отношении часто неэффективны.
3. **Требуется ли этим типам рисков иное управление?** Тот факт, что некоторые риски непредсказуемы и подступают незаметно, означает, что мы не можем использовать стандартный проактивный процесс управления рисками для того, чтобы подготовиться к ним. Вместо этого мы должны разработать подход, который будет эффективен при работе с внезапными рисками в сложных проектах. При возникновении непредвиденных рисков помогут две ключевые стратегии:
 - а. **Гибкость** - способность отклоняться, не ломаясь, и легко адаптироваться.
 - б. **Устойчивость** (восстанавливаемость) - способность поддерживать ключевые цели и сохранять целостность.

Обе эти стратегии могут применяться на различных уровнях для решения проблем, связанных со сложностью, в том числе на уровне всей организации, на уровне проекта/программы/портфолио, в договорных и технических сферах, а также в личных отношениях ключевых сотрудников. На каждом из этих уровней могут быть предприняты конкретные действия по развитию необходимой гибкости и устойчивости для работы с внезапно возникающими рисками. Например, у отдельного сложного проекта должен быть **бюджет по рискам** для известных рисков, а также в расписании и бюджете проекта должен быть предусмотрен необходимый уровень **резервного запаса**, на случай возникновения внезапных рисков. **Процессы** проекта должны быть достаточно гибкими, чтобы справляться с изменениями, сохраняя при этом общее направление по достижению целей проекта. А проектная команда должна иметь **полномочия** на выполнение работы в рамках согласованных границ, без необходимости получения одобрения при каждом небольшом отклонении от первоначального плана.

Таким образом, наши ответы на эти три вопроса - Да, Да и Да. Некоторые проекты можно четко определить как сложные, если их структура ведет к действительно непредсказуемому поведению. Эта непредсказуемость порождает определенный тип внезапных рисков, которые не могут быть проработаны при использовании традиционного процесса управления рисками проекта. Вместо этого мы должны развивать гибкость и устойчивость на всех уровнях для того, чтобы справиться с особыми рисками, связанными со сложностью. Только тогда мы будем вести по-настоящему сложные проекты с уверенностью в том, что можем добиться успеха