



БРИФИНГ ПАРТНЕРСТВА РИСК-ДОКТОРА

ТРИ ФАКТОРА УСПЕХА ПРИ АНАЛИЗЕ РИСКОВ РАСПИСАНИЯ

© Апрель 2014, David T Hulett PhD

david.hulett@projectrisk.com



Для большинства проектов важно завершение в соответствии с расписанием. Например, может потребоваться осуществить поставку газа к определенному сроку, что задействует проекты по газоразведке и газодобыче, газопереработке и газопроводу. В противном случае может быть неустойка за несвоевременное завершение. Экономическая жизнеспособность проекта может определяться по дате окончания проекта в сочетании с капитальными затратами (CAPEX). По этим и другим причинам на крупных проектах часто проводится анализ рисков расписания.

Количественный анализ рисков расписания начинается с основного расписания проекта или с упрощенного "анализа расписания". При анализе используется метод Монте-Карло, требующий специального программного обеспечения и отвечающий на вопросы, на которые невозможно ответить при статическом планировании критического пути. Например: (1) Насколько вероятно, что мы закончим в срок? (2) Какие непредвиденные обстоятельства мы должны предусмотреть, чтобы быть достаточно уверенными в успехе? (3) Какие риски не повлияют на выполнение расписания, а какие нуждаются в эффективном снижении?

Успех анализа рисков расписания определяют три ключевых фактора:

- 1. Использование лучших практик по проектному планированию.** Расписание – это динамическая модель проекта. Изменения в длительности операций влияют на расписание и могут изменить окончательную дату исполнения. Использование лучших практик очень важно, так как во время моделирования по методу Монте-Карло много раз вероятностно меняется длительность операций, а мы должны быть уверены, что основная структура расписания и его логика график верны и отражают реалистичную дату окончания проекта.
- 2. Обеспечение полноты данных по рискам и неопределенностям расписания.** Эти данные представляют риски, которые содержит проект. Один полезный метод сбора данных по рискам – это индивидуальные или групповые конфиденциальные интервью с экспертами в предметной области о том, какие риски они считают важными и значимыми. В процессе сбора количественных данных по рискам важно учитывать те риски, которые могут не быть в Реестре рисков, но при этом оказаться важными.
- 3. Поощрение дружелюбной к риску организационной культуры.** Часто такая культура отсутствует. Иногда руководство не хочет говорить о возможной дате окончания проекта и стоимости капитальных затрат, поскольку конкретные цифры могут снизить организационную поддержку проекта. Также возможна ситуация, когда руководители ранее не пользовались анализом рисков и не уверены, что он добавит что-то полезное. В некоторых случаях, если анализ рисков не был учтен при составлении бюджета, отпугивает его стоимость и длительность, хотя на кону и стоят миллионы долларов. Обычно руководители организации хотят знать, какие риски являются действительно важными и каково их влияние на проект, в то время как спонсоры и менеджеры проектов стремятся защитить свои проекты, преуменьшив значение рисков расписания.

Необходимо учитывать каждый из этих факторов, если мы хотим, чтобы анализ рисков расписания был успешен и обеспечивал выгоды для проекта. Проектные группы могут работать с первыми двумя факторами, разрабатывая качественное расписание и собирая достоверные данные по рискам. Но только топ-менеджеры организации могут формировать и поддерживать дружелюбную к риску культуру. Сочетание этих трех факторов будет гарантировать, что анализ рисков расписания способствует успеху ваших проектов.