



БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

ЭСКАЛАЦИЯ РИСКОВ — НОВАЯ СТРАТЕГИЯ
© Сентябрь 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow
david@risk-doctor.com



Стратегии реагирования на риски помогают нам правильно сфокусировать наши усилия по работе с рисками. Выбор вариантов реагирования невелик, и определение предпочтительной стратегии позволяет нам сосредоточиться на выработке конкретных мер для ее реализации и управления риском в желаемом направлении.

В прошлом, когда управление рисками ограничивалось работой с угрозами, у нас было четыре альтернативные стратегии: **Уклониться** (полностью устранить угрозу), **Передать** (найти третью сторону, которая может управлять угрозой за нас), **Снизить** (уменьшить вероятность и/или силу воздействия угрозы) и **Принять** (не предпринимать активных действий, но подготовить резервный план на случай возникновения угрозы).

Позже, когда мы осознали, что риск включает в себя как угрозы, так и возможности, были разработаны четыре стратегии для возможностей: **Использовать** (сделать так, чтобы возможность точно реализовалась), **Разделить** (привлечь третью сторону в управление возможностью), **Увеличить** (увеличить вероятность и/или воздействие возможности) и **Принять** (не предпринимать активных действий, но подготовить резервный план на случай возникновения возможности).

Недавно была определена дополнительная стратегия реагирования, которую мы можем использовать при идентификации риска, который не влияет на наши цели, но может оказать воздействие на какую-либо другую часть организации. В таких случаях важна передача риска правильному владельцу, чтобы обеспечить признание риска, его понимание и надлежащее управление им. Стратегия, отвечающая этой цели - **Эскалация**.

Для того, чтобы эскалация риска работала, нам необходимы ясные границы между различными уровнями в организации, так, чтобы все знали, какой риск к какому уровню относится, и не было путаницы или двусмысленности. Вне зависимости от того, где был выявлен риск, им следует управлять на правильном уровне, который определяется измеряемыми пороговыми значениями, установленными в соответствии с целями, которые будут затронуты в случае возникновения риска. Эти пороговые значения могут быть выражены как финансовое воздействие, последствия с точки зрения безопасности, соблюдение нормативных требований и т.д. Риск передается на более высокий уровень, если его воздействие превышает пороговое значение.

Риски могут эскалироваться с любого уровня в организации на более высокий, но, возможно, эта стратегия наиболее полезна для рисков, выявленных в проектах. В контексте рисков проекта такая эскалация используется, когда проектная команда идентифицирует риск, который выходит за рамки данного проекта (т.к. не влияет на какие-либо цели проекта), но может оказать воздействие на кого-то другого. Это означает, что данный риск не является риском проекта, и команда могла бы просто забыть о нем и понадеяться, что человек, которого он касается, также его выявит. Очевидно, это не лучшая идея, так как соответствующее лицо может вообще не обнаружить этот риск. Вместо этого лучше использовать эскалацию для передачи риска тем, на кого бы он повлиял в случае возникновения. Это верно как для угроз, так и для возможностей.

Вот некоторые примеры эскалации риска на практике:

- В ходе встречи по анализу проекта команда обнаруживает, что поставщик по контракту может быть поглощен конкурентом. Слишком поздно, чтобы это повлияло на их проект, однако это может затронуть будущие проекты с данным поставщиком. Угроза эскалируется в департамент закупок, чтобы там могли решить, как управлять ею в будущих проектах.
- В ходе неформального общения с членами команды выявляется повсеместное недовольство сотрудников всей компании заработной платой и условиями работы. Угроза эскалируется в департамент по работе с персоналом.
- Клиент сообщает менеджеру проекта, что их компания рассматривает возможность адаптации продукта для другого рынка, и спрашивает, заинтересованы ли мы в участии в конкурсе на эту работу. Возможность эскалируется спонсору проекта.
- Член команды выявляет возможность формирования нового потока создания ценности для бизнеса. Эта возможность эскалируется высшему руководству компании.

Определив правильный уровень для эскалации, руководитель проекта должен сообщить о риске его новому владельцу и обеспечить, чтобы он осознанно взял на себя ответственность за управление этим риском. После этого риск может быть удален из активного Реестра Рисков проекта и внесен в Реестр Рисков на том уровне, к которому он относится.

Эскалация рисков - важное дополнение к нашему набору стратегий реагирования на риски, поскольку она обеспечивает управление каждым риском на том уровне, где он действительно имеет значение, а также то, что его владельцы - люди, на которых он повлиял бы в случае возникновения.