



БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



© Сентябрь 2010, Доктор Дэвид Хиллсон, PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

В недавнем Брифинге Риск-Доктора были перечислены восемь необходимых компонентов базового процесса управления рисками. Вот они: (1) Начало работы (процесс инициации), (2) Обнаружение рисков (идентификация рисков), (3) Установление приоритетов (оценка рисков), (4) Принятие решения о действиях (планирование мер реагирования на риски), (5) Принятие мер (реализация мер реагирования на риски), (6) Информирование других сторон (отчетность по рискам), (7) Поддержание в актуальном состоянии (пересмотр рисков), (8) Извлечение уроков.

Хотя логически такая последовательность шагов выглядит разумной, многие компании часто не включают все восемь этапов в свой процесс управления рисками. Перечислим три основных упущения в этом процессе.

Наиболее существенной является проблема бездействия после проведения анализа. Несмотря на согласование мер реагирования на риски и закрепление действий за владельцами рисков, часто ничего не делается. Одна из причин такого бездействия – отсутствие в большинстве процессов управления рисками формальной стадии «Реализация мер реагирования на риски» (пункт 5 из приведенного выше списка). Вместо этого мы просто надеемся на то, что владельцы рисков выполнят наши просьбы и реализуют все согласованные действия. Один из способов поддержать выполнение действий – это обеспечить четкую связь между планом работ и мерами реагирования на риск. К действиям по реагированию на риски нужно относиться также, как к остальным задачам: должен назначаться ответственный, согласовываться бюджет и сроки. Эти меры должны быть включены в план с обзорами и отчетностью. Если к мерам реагирования на риски относиться как к «необязательным доработкам», им не будет уделяться должного внимания. Без стадии «Реализация мер реагирования на риски» вероятно, что многие из мер не будут воплощены в жизнь, и величина риска не изменится.

Во-вторых, в процессе управления рисками часто не уделяют особого внимания «Отчетности по рискам» (шестой шаг), несмотря на то, что о важности коммуникаций говорят все. Вместо результатов процесса управления рисками, которыми обычно являются реестр рисков или один или несколько отчетов, и надежды на то, что заинтересованные лица сами найдут в них необходимую информацию, гораздо лучше использование структурированного подхода к коммуникациям. Такой подход приведет к разработке отчетов по рискам, ориентированных под информационные потребности различных заинтересованных сторон, и предоставит им именно те сведения, которые им необходимы. Также это побудит каждое заинтересованное лицо использовать результаты процессов управления рисками для лучшего выполнения своей работы, принятия решений и действий по рискам. «Отчетность по рискам» как отдельный шаг создаст уверенность в наличии коммуникаций.

Третьим важным упущением в большинстве процессов управления рисками является недостаточная фиксация выученных уроков (Восьмой шаг). Это связано с распространенной «болезнью» отсутствия процедуры записи уроков в ключевых моментах, таких как завершение проекта или принятие ключевого для бизнеса решения. Отсутствие фиксации уроков не оставляет организации возможности учиться на своем опыте для улучшения будущих результатов. Существует множество относящихся к рискам уроков, которые можно извлечь из каждой неопределенной ситуации, и не упустить их поможет формальная регистрация «Выученных уроков». Извлекая уроки, мы можем установить, какие угрозы и возможности возникают наиболее часто, определить, какие меры реагирования дают результат, а какие нет, понять масштаб работ, обычно необходимых для эффективного управления рисками.

Итак, возможно, в управлении рисками можно сказать новое слово. Несмотря на нашу долгую историю попыток предвидеть будущее и устранить риск заранее, мы добились бы большего успеха, если бы сконцентрировались на слабых местах процесса управления рисками. Если в вашем процессе управления рисками отсутствуют шаги 5, 6 или 8, примите решение включить их. Это даст уверенность в том, что согласованные меры реагирования действительно реализованы, что каждое заинтересованное лицо получает необходимую информацию по управлению рисками, и что организация накапливает знания по связанным с рисками процессам для улучшения будущих результатов. Эти простые и практические меры улучшат эффективность вашего процесса управления рисками и помогут вам чаще добиваться успеха.