



БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

ЯВНОЕ И НЕЯВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

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

david@risk-doctor.com



Вас когда-нибудь спрашивали: "Насколько рискован ваш проект?" Большинству менеджеров проектов трудно ответить на этот вопрос. В Вашем реестре рисков перечислены все идентифицированные риски, расставлены их приоритеты, определены стратегии реагирования и владельцы для каждого риска. Но как может перечень рисков ответить на вопрос "Насколько рискован проект"? Для описания общего уровня рисков проекта нам нужна другая концепция, ведь общая рискованность отличается от индивидуальных рисков, которыми нам приходится управлять.

Институт Управления Проектами (PMI®) проработал этот вопрос в Практическом стандарте по управлению рисками проекта (*Practice Standard for Project Risk Management*). В нем приведены два различных определения риска. **Индивидуальный** риск характеризуется как "неопределенное событие или условие, которое, в случае возникновения, оказывает положительное или отрицательное воздействие на цели проекта". Стандарт также определяет **общий риск** проекта как "влияние неопределенности на проект целом". Ассоциация Управления Проектами (APM) также дает два похожих определения риска в Своде знаний (Body of Knowledge).

Эта двойная концепция риска важна и полезна при решении, как управлять рисками в проектах. На одном уровне руководитель проекта ответственен за идентификацию, оценку и управление *отдельными* рисками. На другом, более высоком уровне руководитель проекта также несет ответственность перед спонсором проекта, владельцем проекта и другими заинтересованными сторонами за *общий риск проекта*. Эти два уровня можно охарактеризовать как **риски в проекте и риск проекта**.

Управление рисками требует действий на двух этих уровнях. Но обычно процесс управления рисками проекта затрагивает только более низкий уровень индивидуальных рисков, которые внесены в реестр рисков. Гораздо реже рассматриваются общие риски проекта в целом, или применяется структурированный подход к управлению рисками на более высоком уровне. Ясно, что мы упускаем здесь что-то важное.

Так как же следует идентифицировать, оценивать и управлять общим риском проекта? Во-первых, следует обратить внимание на общий риск проекта во время предпроектной работы или на стадии разработки концепции, когда уточняются и согласовываются цели и содержание проекта. Здесь спонсор или владелец проекта соизмеряет преимущества, которые должен принести проект, со степенью риска, допустимой в рамках всего проекта. Каждое решение о балансе риска и доходности включает оценку общего риска проекта, **представляющего неотъемлемый риск, связанный с содержанием проекта и его ожидаемыми выгодами**. На этом уровне, общий риск проекта управляется неявно посредством принятия решений о содержании, структуре и обстоятельствах проекта.

После того как эти решения были приняты, а проект инициирован, можно использовать традиционный процесс управления риском для работы с индивидуальными рисками данного проекта. В ключевых точках проекта необходимо будет пересмотреть оценку общего риска проекта для того, чтобы удостовериться, что намеченные границы риска не были нарушены, и только потом вернуться к текущим задачам управления отдельными рисками проекта.

Итак, важны два уровня управления рисками:

- Неявное управление рисками затрагивает общий риск проекта через принятие решений о содержании, структуре, рамках и границах проекта

- Явное управление рисками затрагивает отдельные риски проекта, используя стандартный процесс управления рисками для выявления, оценки, реагирования и анализа рисков.

Мы должны понимать и уметь управлять двумя этими видами риска, если мы хотим ответить на вопрос "Насколько рискован Ваш проект?".

Этот двухуровневый подход нужно применять не только к проектам. Он может помочь высшему руководству понять общую рискованность бизнеса, а также конкретные риски, с которыми им придется работать. То же самое относится и к рискам, связанным с операционным портфелем или функциональным отделом. На самом деле, управление рисками предприятия (ERM) может правильно вестись только в том случае, если мы управляем риском как неявно, через наш процесс принятия решений, так и явно – через наш процесс управления рисками.

Если у Вас есть комментарии и пожелания, а также вопросы, как разработать эффективную стратегию управления рисками, обращайтесь к Риск-доктору (info@risk-doctor.com), или посетите сайт www.risk-doctor.com