



БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

AGILE ПРОЕКТАМ НЕ НУЖНО УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ (?)



© Июль 2017, Thomas Wuttke, PMP, PMI-RMP, PMI-ACP

thomas@wuttke.team

Agile-манифест был опубликован еще в 2001 году, но гибкие технологии по-прежнему остаются горячей темой в управлении проектами. Теоретически, управление проектами Agile должно уменьшить и практически устранить риски проекта. В результате наряду с приоритезированными списками задач (backlogs), «пользовательскими историями» (user stories) и метрикой скорости работы (velocity), в Agile, похоже, нет места для рисков; к примеру, отсутствует бэклог рисков. Итак, где же все риски в Agile проектах? Неужели они действительно исчезли? Три утверждения методики Agile подразумевают, что, возможно, так оно и есть:

1. **Использование Agile подхода значительно снижает риск.** Правильно и неправильно. Верно, что Agile подход снижает некоторые риски, например, возможность разработки невостребованных рынком продуктов. Используемые правильно и постоянно, коммуникации и итерация делают почти невозможным упустить рынок. Но риск разработки неверного продукта - это только один вид риска. Риск определяется как влияние неопределенности на цели. Поскольку у всех Agile проектов, релизов и спринтов есть цели, в них также будут и риски.
2. **Управление рисками осуществляется через Бэклог помех (Impediment Backlog).** Неправильно. Бэклог помех содержит список текущих трудностей. Помехи - это проблемы. Это проблемы, которые необходимо решить сейчас. Вероятно, некоторые бэклоги помех содержат реальные риски, но не это их основная цель. Таким образом, при верном использовании бэклог помех не может помочь нам управлять риском.
3. **Риск избегается благодаря тесному сотрудничеству в команде.** Неправильно. Конечно, активное сотрудничество в команде, когда все работают в одном месте и без постоянных прерываний, действительно способствует успешной работе над проектом. Это позволяет избежать некоторых рисков, но не всех.

Эффективное управление рисками обычно взаимосвязано с успехом проекта. Но если проекты, проводимые в Agile среде, не нуждаются в активном управлении рисками, то все ли они успешны?

Если мы фокусируемся только на том, чтобы не упустить потребности рынка, возможно, действительно, Agile проекты будут успешнее традиционных. Но в рамках Agile проектов зачастую всё обстоит иначе. Большая часть работы оказывается излишней. Владельцы продуктов пренебрегают своими обязанностями. Методология Agile неверно истолковывается и неправильно используется. Менеджеры ожидают чудес. И тенденция полагать, что Agile-проекты не нуждаются в документации, только ухудшает ситуацию.

Итак, абсолютно неверно, что принятие методологии Agile означает конец всех рисков.

Как мог бы помочь бэклог рисков? В рамках спринта команда сможет проактивно идентифицировать предотвращаемые проблемы и воспользоваться неожиданными преимуществами. *Владелец продукта* должен не только держать в поле зрения риски в бэклоге рисков спринта, но также следить за возможностями и угрозами, связанными с этим уровнем цели. Также необходимо уведомить *высшее руководство* о том, как корпоративная культура должна измениться для поддержки Agile подхода, особенно если мы имеем дело с преимущественно иерархической организацией.

Конечно, мы можем использовать некоторые новые методы гибкого управления при идентификации, оценке и управлении рисками. Например, мы могли бы изобрести творческий способ измерения воздействия *факторов риска в баллах*. Мы могли бы сыграть несколько раундов *рискового покера* с нашей командой, чтобы оценить вероятности. Мы можем создавать привлекательные и красочные *диаграммы сгорания рисков (risk burndown charts)*. Это все хорошо. Но в конечном итоге самое главное – это использовать управление рисками для достижения целей - даже в Agile проектах.