



RISK DOCTOR BRIEFING

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

© Апрель 2019, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com



Неспособность обеспечить надлежащий уровень инфраструктуры управления рисками может нанести ущерб управлению рисками в организации. Слишком малая поддержка затрудняет эффективную реализацию процесса управления рисками, в то время как излишняя инфраструктура увеличивает накладные расходы. Необходимо правильно подобрать вспомогательную инфраструктуру для эффективного управления рисками, что позволит процессу управления рисками принести ожидаемые выгоды организации и ее проектам.

Такая инфраструктура может включать в себя выбор *методов*, покупку или разработку программных *инструментов*, проведение *обучения* как теории, так и практическим навыкам, создание *шаблонов* для различных элементов процесса управления рисками и рассмотрение вопроса о необходимости *технической поддержки* со стороны специалистов по риску.

Особенно важно сделать верный выбор и правильно реализовать каждый из этих элементов, если мы хотим использовать инклюзивный процесс управления рисками, учитывающий как угрозы, так и возможности.

- **Методы.** Хотя основной процесс управления рисками одинаков, независимо от того, работаем ли мы только с угрозами или рассматриваем также и возможности, при работе с возможностями необходимо внести некоторые изменения в стандартные методы управления рисками. Существуют также некоторые дополнительные методы, которые мы могли бы применять. Например, мы могли бы использовать SWOT-анализ или Анализ силового поля для выявления возможностей наряду с угрозами. Двойная матрица вероятности и последствий будет полезна для приоритизации этих двух типов рисков. Стратегии реагирования на возможности отличаются от стратегий реагирования на угрозы.
- **Инструменты.** Многие современные популярные программные инструменты управления рисками не содержат функционала, необходимого для управления возможностями. Нам нужны программные средства управления рисками, которые охватывают как угрозы, так и возможности, особенно для комплексных проектов, требующих углубленного процесса управления рисками с более подробным анализом.
- **Обучение.** Многие учебные курсы по рискам все еще сосредоточены исключительно на угрозах, в результате чего членам проектной команды не хватает ни знаний, ни навыков, необходимых для эффективного использования возможностей.
- **Шаблоны.** Мы можем повысить эффективность и последовательность управления рисками, разработав шаблоны для различных элементов процесса (план управления рисками, реестр рисков, схемы интервью, контрольные списки/вопросники, иерархическая структура рисков (RBS), отчеты о рисках и т. д.). Многие из них должны отдельно упоминать и возможности, если они нацелены на поддержку более широкого процесса управления рисками.
- **Техническая поддержка.** Иногда нам может понадобиться помощь экспертов по риску, особенно для более сложных проектов, в которых используются специальные методы или инструменты для работы с рисками. Эти эксперты могут быть из команды другого проекта или департамента, отдела поддержки проектов, могут быть представителями внутреннего центра передового опыта в области рисков или внешними консультантами. Если наш процесс управления рисками включает возможности, мы должны обеспечить, чтобы опыт выбранных нами экспертов также охватывал этот аспект управления рисками.

Каждый из указанных элементов инфраструктуры может быть реализован на разных уровнях, в зависимости от типа, размера и сложности поддерживаемого проекта. Организации, создающие свой потенциал в области управления рисками, должны инвестировать в обеспечение надлежащего уровня инфраструктуры для поддержки тех типов проектов, которые они обычно выполняют, с некоторой гибкостью, необходимой для работы с проектами, отличающихся от обычных размерами или сложностью. Но если мы серьезно относимся к работе с возможностями в рамках нашего подхода к управлению рисками, нам также необходимо обеспечить правильную инфраструктуру для его поддержки.