



БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПОРТФЕЛЯХ ПРОЕКТОВ

© Июль 2011, Доктор Дэвид Хиллсон, NonFAPM, Почетный член PMI

david@risk-doctor.com

Многие организации управляют группами связанных проектов как портфелями проектов, стремясь достичь синергии и сократить расходы. Риски – это один из наиболее значимых аспектов, которыми необходимо управлять на уровне портфеля. Совершенно ясно, что мы не можем определить величину риска портфеля простым сложением всех рисков проектов. Как же оценить риски, связанные с портфелем проектов, и управлять ими?

При изначальном формировании портфеля важно быть уверенным в том, что общий уровень риска является приемлемым. Но мы также должны оценивать и управлять изменяющимися и вновь возникающими рисками во время реализации проектов в рамках нашего портфеля, чтобы убедиться, что они остаются в пределах допустимого риска.

Для оценки воздействия риска при создании портфеля проектов первый шаг заключается в том, чтобы четко определить цели портфеля. Затем мы должны определить пороговые значения риска для каждой цели, чтобы отразить готовность к риску основных заинтересованных сторон.

Следующий шаг – составление списка проектов, претендующих на включение в портфель. На данном этапе мы должны рассмотреть все возможные проекты, включая как проекты с высокой степенью риска, так и не столь амбициозные. Для каждого проекта должны быть количественно оценены преимущества его реализации и сопоставлены с целью портфеля. Это поможет оценить, насколько каждый проект будет способствовать достижению общих целей портфеля.

Затем нам необходимо разработать общие рамки, с помощью которых мы сможем оценить относительную рискованность каждого проекта-кандидата. Универсальная Иерархическая структура рисков (Risk Breakdown Structure (RBS) на уровне портфеля может использоваться в качестве общей структуры для идентификации рисков каждого проекта. Затем мы можем оценить каждый риск относительно пороговых значений риска на уровне портфеля, которые мы определили ранее. Это позволит нам составить полную оценку риска для каждого проекта в портфеле.

Оценив уровень рискованности каждого проекта-кандидата, менеджер портфеля с ключевыми заинтересованными лицами должен пересмотреть список проектов и создать портфель со сбалансированными рисками. Это означает сбалансировать риски и выгоды для каждого проекта и выбрать правильную группу проектов, предлагающих необходимый уровень вознаграждения, но с допустимым уровнем риска. Здесь важна концепция эффективности риска. Она рассматривает два измерения риска и вознаграждения и стремится сбалансировать эти две величины, давая максимальное вознаграждение за данный уровень риска, или стремясь к минимальному риску, связанному с желаемым уровнем вознаграждения.

Наконец, когда мы создали и запустили наш портфель проектов, мы должны управлять рисками в пределах каждого проекта, используя стандартный процесс управления рисками проекта. Но не следует терять интерес к рискованности проектов. Менеджер портфеля должен регулярно рассматривать все проекты, чтобы гарантировать, что они остаются в пределах приемлемого диапазона риска и предоставляют ожидаемые преимущества. Это требует вычисления совокупного риска каждого проекта, а также работы с отдельными рисками в каждом проекте. Также может быть необходимо в ключевых точках анализа изменить набор проектов в портфеле, остановив одни проекты и добавив другие, руководствуясь принципами эффективности риска.

Портфели - важный способ управления группами связанных проектов, обеспечивающий получение преимуществ и ценности при работе с общей величиной риска. Управление риском на уровне портфеля требует сбалансированного подхода и принятия управленческих решений как в момент, когда мы создаем наш портфель, так и при реализации проектов из этого портфеля. Мы получим выигрыш от портфельного управления с точки зрения синергии и экономии только в том случае, если будем активно управлять как рисками в наших проектах, так и совокупным риском портфеля.