**Процесс управления рисками.**

Дисциплина управления рисками MSF отстаивает превентивное *управление рисками*, непрерывную оценку имеющихся рисков и интеграцию этих процессов в общую *деятельность* по принятию решений на протяжении всего жизненного *цикла* проекта или бизнес-процесса. Над риском ведется непрерывная и активная работа до тех пор, пока он либо исчезает, либо превращается в проблему, с которой необходимо справиться. *Процесс управления* рисками MSF, представленный [на рис. 4.1](https://www.intuit.ru/studies/courses/499/355/lecture/8451?page=1#image.4.1), определяет шесть логических шагов, посредством которых *проектная группа*управляет текущими рисками, разрабатывает и исполняет стратегии управления рисками и извлекает уроки из своего опыта для использования на уровне всего предприятия.

Шесть этапов процесса управления рисками MSF – это

* Выявление
* Анализ и приоритезация
* Планирование
* Мониторинг
* Корректирование
* Извлечение уроков.

Выявление рисков (*risk identification*) – это фаза, позволяющая членам проектной группы вынести на обсуждение всей команды факты наличия рисков. Выявление рисков является начальной стадией процесса управления ими. Оно должно быть осуществлено как можно раньше, и к нему необходимо постоянно возвращаться на протяжении всего жизненного *цикла* проекта.

***Анализ рисков*** (*risk analysis*) – это фаза преобразования накопленных во время предыдущего шага оценок и данных в форму, позволяющую осуществить приоритезацию рисков. Приоритизация рисков (*risk* *prioritization*) позволяет проектной группе управлять наиболее важными из них, выделяя для этого необходимые ресурсы.

Планирование рисков (*risk* *planning*) выполняется исходя из информации, полученной на этапе их анализа, и имеет своей целью выработку стратегий, планов и конкретных шагов. Календарное планирование рисков (*risk* *scheduling*) интегрирует эти планы в повседневный *процесс управления* проектом, обеспечивая непрерывность управления рисками. Эта стадия напрямую увязывает планирование рисков с планированием проекта в целом.

*Мониторинг* рисков (*risk* tracking) выполняется для наблюдения за конкретными рисками и прогрессом в осуществлении составленных планов. Мониторингу должны быть подвергнуты сделанные оценки вероятности (*probability*) риска, его угрозы (*impact*), ожидаемая *величина риска*(*exposure*) и прочие факторы, способные повлиять на приоритет рисков. Наблюдению подвергаются также составленные планы, имеющиеся ресурсы и принятый календарный *график*. *Мониторинг* рисков обеспечивает прозрачность процесса управления рисками проекта на различных уровнях в *дополнение* к стандартному процессу управления проектом, отслеживающему степень завершенности проектных задач. Отчетность о рисках (*risk* reporting) обеспечивает информирование проектной группы, спонсоров и других заинтересованных сторон о состоянии рисков проекта и планов по управлению ими.

Корректирование ситуации (*risk control*) представляет собой *процесс исполнения* принятых в отношении рисков планов и контроля за ходом их исполнения. Этот процесс также включает в себя инициирование изменений всего проекта (*project* *change control* requests), если изменения в состоянии рисков либо в соответствующих планах влияют на прогнозируемый объем работы, требуемые ресурсы или сроки.

Извлечение уроков (*risk* *learning*) формализует процесс усвоения накопленного за время работы над проектом опыта в форме, доступной для использования как внутри проектной группы, так и на уровне всего предприятия.

Заметим, что описанные фазы являются логическими шагами и они не обязательно для каждого из рисков должны следовать друг за другом в строгом хронологическом порядке. Проектные группы могут циклически повторять шаги выявления-анализа-планирования по мере обнаружения дополнительных факторов, влияющих на проект. При этом извлечение уроков может выполняться лишь время от времени на уровне всего предприятия.

Далеко не все риски проходят циклически через все приведенные выше шаги. Дисциплина управления рисками MSF полагает, что в каждом конкретном проекте на этапе планирования должно быть определено, когда и как *процесс управления* рисками инициируется, и при достижении каких условий происходит переход от одной фазы процесса управления рисками к другой как в отношении отдельных рисков, так и для различных их групп.

**Обзор процесса управления подготовкой**

Дисциплина управления подготовкой MSF включает в себя *процесс управления* подготовкой, помогающий достичь необходимого для создания и управления проектами и решениями уровня знаний, умений и способностей. Этот процесс состоит из четырех шагов: *определение* (*define*), *оценивание* (*assess*), корректировка (*change*) и осмысление (*evaluate*). Каждый шаг включает в себя серию задач, помогающих достичь следующей вехи.

**Определение**

1. Проектные сценарии (*scenarios*).
2. Квалификационные требования (competencies).
3. Профессиональные навыки (proficiencies).

**Оценивание**

1. Измерение знаний, умений, способностей (measure knowledge, *skills*, abilities).
2. Анализ несоответствий (analyze *gaps*).
3. Создание учебных планов (create learning plans).

**Корректировка**

1. Обучение (*train*).
2. Мониторинг прогресса (track *progress*).

**Осмысление**

1. Анализ результатов (review results).
2. Управление знаниями (manage knowledge).

Этот процесс должен быть непрерывным и итеративным. Такой подход к подготовке применим как в больших, так и в малых проектах и организациях. Следование ему помогает поднять на должный уровень знания, умения и способности проектных команд, организаций и отдельных сотрудников при работе над различными задачами.

Простейшим подходом к управлению подготовкой является оценка знаний и необходимое их корректирование посредством обучения и повторной оценки. Он обычно вполне удовлетворяет нужды малых и/или краткосрочных проектов. Однако, если организация желает получить максимальную отдачу от инвестиций в повышение профессионального уровня, необходимо реализовать процесс управления подготовкой в полной мере, что включает в себя определение требуемых профессиональных навыков, оценивание результатов корректирования и мониторинг всего существующего профессионального потенциала.

**Превентивное управление подготовкой**

Обычно в начале проекта отсутствует полное понимание того, какие профессиональные навыки потребуются от работающих над проектом сотрудников. Как следствие, проектные группы зачастую лишь реагируют на сложившуюся ситуацию, а не подготавливают заранее своих членов к решению возникающих проблем. Другими словами, работа над соответствием профессионального уровня существующим требованиям начинает вестись лишь тогда, когда ситуация в проекте уже стала критической. При этом приходится либо пользоваться услугами других компаний, способных помочь справиться с возникшими проблемами, либо дополнительно нанимать специалистов с нужной квалификацией, либо вообще закрывать проект.

Целью дисциплины управления подготовкой является предоставление как отдельным сотрудникам, так и коллективам методов заблаговременных действий в условиях "игры в догонялки" с постоянно эволюционирующими технологиями. Эта дисциплина служит основой для структурированной превентивной работы над проблемами подготовки, возникновение которых вероятно при внедрении новых технологий или при выполнении текущих задач сопровождения решений. *Определение* квалификационных требований и необходимых профессиональных навыков помогает в планировании и бюджетировании обучения, обеспечивающего успех проекта.

Понимание того, как различные проектные сценарии и многообразие умений и навыков соответствуют рабочим ролям, помогает в описании квалификационных требований, предъявляемых к исполняющим эти *роли сотрудникам*. Заблаговременное проведение этой работы обеспечивает превентивный подход к анализу сильных и слабых сторон проектной группы и дает возможность заранее разработать стратегически эффективные учебные планы подготовки как отдельных сотрудников, так и всей проектной группы.

Превентивный подход к управлению подготовкой характеризуется также выявлением имеющихся у отдельных работников знаний, умений и способностей и коллективным взаимообогащением всем наилучшим из этого профессионального багажа. Обмен знаниями может происходить во время повседневного общения между коллегами, хотя зрелые предприятия часто полагаются на более полный и формальный подход, включающий создание баз знаний и автоматизацию управления знаниями. В любом случае, такой обмен существенно повышает отдачу от инвестиций в обучение.

|  |  |
| --- | --- |
| Таблица 4. Управление подготовкой: сравнение превентивного подхода с действиями постфактум | |
| **Превентивный подход** | **Реактивный подход** |
| Позитивное отношение к планированию подготовки | Реакция на проявившуюся нехватку знаний, умений, способностей |
| Использование известного структурированного процесса | Использование ситуативно выработанных процессов или полное их отсутствие |
| Предугадывание и планирование нужд подготовки | Проведение обучения (исправление несоответствий) после проявления пробелов в подготовке |
| Разработка и использование системы управления знаниями | Неосведомленность об имеющемся потенциале знаний |

**Шаги процесса управления подготовкой**

**Определение**

Во время планирования архитектуры предприятия организация производит соотнесение своих IT- и бизнес целей и формирует единое видение (shared *vision*) своего будущего. Естественно, частью этого процесса является приобретение знаний и навыков, которые нужны сотрудникам для осуществления проектов, реализующих сформированное видение организации. Это первый шаг процесса управления подготовкой MSF. Он называется "Определение" и состоит из выявления и описания проектных сценариев, квалификационных требований к членам проектных групп и ожидаемых от них профессиональных навыков, необходимых для успешного планирования, создания и сопровождения решений. В зависимости от должности, сотруднику могут потребоваться профессиональные навыки, удовлетворяющие квалификационным требованиям одной или нескольких групп.

Три составляющих, на которых фокусируется этап "Определение":

1. Проектные сценарии.
2. Квалификационные требования.
3. Профессиональные навыки.

Результаты "Определения" включают в себя:

* Выявленные квалификационные требования и желаемые профессиональные навыки.
* Соответствие квалификационных требований и профессиональных навыков идентифицированным проектным сценариям.