

## Риск-менеджер, кто это?

Управление рисками интересует всех, многие об этом охотно говорят, но немногие применяют на практике.

Это естественно. В пространстве нашей проектной культуры важную роль издавна играют два известных участника проекта, *Авось* да *Небось*, на них и основная надежда, если управление рисками не организовано. Гораздо меньше известен такой участник проекта, как риск-менеджер.

Риск-менеджер в данном случае – роль собирательная. В разных компаниях эту функцию могут поддерживать например как один-единственный риск-менеджер или риск-офицер, так и целый департамент управления рисками.

Хорошо там, где риск-менеджер (или целое подразделение риск-менеджмента) играет ключевую роль в системе управления рисками компании и ее проектов. А если такого специально назначенного человека или подразделения нет? Обычное дело, так бывает часто: на каждую функцию специального человека поставить никаких ресурсов не хватит, поэтому выход - в совмещении функций. В управлении проектами это наиболее четко выражено в понятии Роли: участники играют собственные роли в проекте и при этом поддерживают множество других посторонних функций вне проекта.

Такое видение не всегда складывается в цельную картину. Вот типичный эпизод из тренинга в российской компании.

Участники несколько дней подробно изучали управление рисками, решали практические задачи, обсуждали как применить новые знания в своей практике. Применительно к управлению рисками в проектах особое внимание было обращено на то, что потенциальным источником рисков является все множество факторов внешней и внутренней среды проекта: рынок; бизнес и стратегия компании; цели проекта; проблемы; решения; оргструктура; функции; процессы; элементы структурной декомпозиции работ, сетевого графика, бюджета, реестра ресурсов и т.д.

Многовато получается, но такова жизнь. Жить вообще вредно, от этого умирают. Большие ставки в игре привлекают возможностью большого выигрыша, но отвращают опасностью больших потерь. Это – риски, и с ними надо обращаться осторожно.

Разработка как можно более подробного реестра (или регистра) – первооснова для организации управления рисками. Что и в каком объеме анализировать дальше, как реагировать на разные риски – это задачи для последующих шагов. Даже без детализации, такой реестр сам по себе уже немалая помощь в планировании работ по проекту.

Если этого не делать, то попадаем в позицию страуса и пытаемся управлять проектом запрятав голову в песок: ничего не видим и знать не желаем... Риски от этого сами по себе не исчезают, но мы бодро планируем широкие шаги по кочкам и оврагам, топям и минам.

Конечно, управиться со всем множеством факторов и порождаемых ими рисками одному человеку и даже подразделению невозможно, поэтому для каждого фактора, группы рисков, отдельного риска целесообразно назначать владельца (или хозяина) риска, как это принято для функций и бизнес-процессов.

Парадоксально, но такое системное видение укладывается в голове не сразу. По деталям возражений нет, но когда дело доходит до завершающих и обобщающих рекомендаций: например «Что может облегчить жизнь риск-менеджера?» - возникают голоса протеста: «А мы при чем? У нас в компании такой должности нет, нас это наверное не касается...»

Надо сказать откровенно: должности может и не быть, а роль есть, даже если она формально никому не предписана. Каждый участник проекта играет частичку этой роли на своем участке ответственности. Все мы в команде проекта риск-менеджеры на своем участке, точно также как организаторы, планировщики, контролеры качества.

Это - фундаментальная идея. Для ее понимания надо преодолеть психологические барьеры т.н. эффективного менеджмента, согласно которому профессиональные топ-менеджеры, владея общей методикой, успешно решают все вопросы управления (в т.ч. рисками), не вникая в технологические подробности того, что делается на нижестоящих уровнях управления и исполнения.

Это – дорогого стоящая идея. NASA пришло к её пониманию после катастрофы космического корабля «Челленджер» 28 января 1986 года. Тогда расследование показало, что были соответствующие сигналы инженеров о неполадках с кольцом уплотнения стартового ускорителя и об опасности старта в холодную погоду... Джералд Мейсон, вице-президент концерна «Тиокол», производящего твердотопливные ускорители, выслушал мнения подчиненных, а затем предложил им покинуть кабинет, заявив, что в данном случае требуется не столько инженерное, сколько бизнес-решение. Главного инженера Роберта Лунда он попросил остаться и строго порекомендовал «Скиньте свою инженерскую шляпу и наденьте хоть ненадолго цилиндр бизнесмена». В итоге, космический челнок взорвался в прямом эфире на глазах у всего мира. С тех пор NASA придерживается принципа «Специалистам на местах виднее!»

Но чтобы действительно лучше видеть, специалисты на местах должны активно управлять *своими рисками*, что означает:

- выявлять, учитывать, анализировать риски;
- планировать ответные действия;
- уточнять оценку и планируемые действия по мере изменения обстановки;
- выявлять признаки фактического проявления рисков;
- парировать на месте те риски, которые по силам соответствующему исполнителю;
- компетентно информировать всех заинтересованных участников о тех рисках, которые превышают собственную компетенцию и возможности исполнителя.

Все мы в команде проекта риск-менеджеры на своих участках и направлениях ответственности. Классифицировать эту роль можно следующим образом.

Род: офисные.

Вид: риск-менеджер обыкновенный (Risk-manager vulgaris, лат.).

Среда обитания: проектные офисы и площадки проектов.

Питание: не требует чрезмерных ресурсов, всеядный, особенно активно потребляет информацию о рисках, их вероятности и сопутствующих неприятностях.

Отличительные признаки: компетентный, рассудительный и предусмотрительный, с равной эффективностью применяет в своей деятельности анализ (условий, факторов, рисков) и синтез (возможных стратегий реагирования на риски).

Предпочтения: любит системный подход, внимание, взаимопонимание и командный стиль работы.

Размножение: хорошо размножается в реальной проектной деятельности в условиях организационной поддержки, рационального корпоративного обучения, эффективных внутренних и внешних коммуникаций проекта.

Естественные враги: *Авось* да *Небось* традиционно рассматривают его как паразита, который способен только расстраивать других участников проекта катастрофическими сценариями и возможными потерями от сбывшихся рисков, смущать рассказами о вероятностном характере планирования в проекте, требовать резервирования для учета рисков работ, фаз и проекта в целом.

Хозяйственная польза: на самом деле Risk-manager vulgaris выполняет чрезвычайно полезную для организации защитную функцию! Сам по себе он порождает рисков не больше, чем любой другой участник проекта (человеческий фактор), но при этом обладает способностью правильно работать в рискованных условиях. Если препятствовать развитию и размножению Risk-manager vulgaris, то риски сами по себе к сожалению не исчезнут, но затраты проекта и материнской компании существенно возрастут.

Промышленное разведение: рекомендуется культивировать большие группы в составе системы управления рисками проекта и компании в целом. В идеале, свой Risk-manager vulgaris должен сидеть в каждой клетке организационной структуры и матрицы распределения ответственности проекта.

Малозаметный и неприхотливый, Risk-manager vulgaris способен при внимательном отношении и минимальном уходе стать украшением любого проекта: инвестиционного, технического, социального, инновационного и т.д.

Любите в себе риск-менеджера: это универсальное знание пригодится не только в проекте, но и в жизни.

Управляйте рисками, если не хотите чтобы они управляли вами!