

Управление рисками в бизнес-анализе

Автор: Артур Селецкий

Артур Селецкий



- ✓ Руководитель проектного офиса
- ✓ Руководитель проектов
- ✓ Бизнес-аналитик
- ✓ Scrum master
- ✓ Product owner

Риск –



это неопределенное событие или условие, которое может повлиять как положительно, так и отрицательно на результаты и цели проекта

Тройное ограничение проекта и риски-



Управление рисками –



это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков

Процесс управления рисками:



- ✓ Выявление
- ✓ Анализ и планирование
- ✓ Реализация
- ✓ Контроль

Выявление

Кто выявляет риски?

Распространенный подход гласит – «к идентификации рисков привлекаются все»

Выявление

Источники информации



Анализ документов



Интервью, мозговые штурмы, совещания



Личный опыт

Анализ и планирование рисков

Оценка вероятности:



Вероятно



Возможно



Мало вероятно

Анализ и планирование рисков

Оценка влияния:



Высокий



Средний



Низкий

Анализ и планирование рисков

Описание влияния:

Примеры:

- Увеличение/ уменьшение трудозатрат
- Увеличение/ уменьшение сроков
- Повышение/ понижение качества
- Повышение/ понижение удовлетворенности клиента
- Невозможность выполнять работу

Анализ и планирование рисков

Плановые мероприятия:

Перечень действий которые нацелены на реализацию риск-стратегии

Анализ и планирование рисков

Владелец риска:

Участник проектной команды или лицо ответственное за плановые мероприятия по уменьшению/увеличению риска

Анализ и планирование рисков

Стратегия:



Отрицательный риск	Положительный
Нивелирование	Использование
Ослабление	Усиление
Перенос	Разделение
Принятие	

Анализ и планирование рисков

Стратегия:

«Нивелирование» / «Использование»
устраняет корневую причину риска (или
наоборот, гарантирует ее сохранение)

Пример для негативного риска:

Описание: Неопытный член команды может
завалить работу

Плановые мероприятия: заменить
сотрудника на более опытного

Пример для позитивного риска:

Описание: Закупаемое лицензионное ПО,
может достаться нам со скидкой, если все
закупки будут проведены до конца года.

Плановые мероприятия: провести закупки
ПО до конца года

Анализ и планирование рисков

Стратегия:

«Ослабление» / «Усиление»

нацелена на изменение вероятности или влияния рисков

Пример для негативного риска:

Описание: Неопытный член команды может завалить работу

Плановые мероприятия: заранее провести тренинг для сотрудника

Пример для позитивного риска:

Описание: Закупаемое лицензионное ПО, может достаться нам со скидкой, если все закупки будут проведены до конца года.

Плановые мероприятия: уведомить о возможных рисках, заинтересованных и ответственных за закупки лиц

Анализ и планирование рисков

Стратегия:

«Перенос» / «Разделение»

нацелена на то, чтобы либо переложить на третью сторону либо, поделиться возможностями с теми же субподрядчиками

Пример для негативного риска:

Описание: Неопытный член команды может завалить работу

Плановые мероприятия: нанять субподрядчиков для выполнения этих работ

Пример для позитивного риска:

Описание: Результаты проекта будут знаковыми не только для нашей организации, но и для потенциальных поставщиков лицензионного ПО.

Плановые мероприятия: провести переговоры с поставщиками

Анализ и планирование рисков

Стратегия:

«Принятие»

предполагает бездействие, «смирение» с обстоятельствами. Это наиболее пассивная из всех стратегий. Она может быть использована для неснижаемых рисков, предотвратить которые дороже, чем дожидаться их наступления

Пример для негативного риска:

Описание: неопытный член команды может быть уволен из организации за провал на другом проекте (при этом он покинет и наш проект)

Плановые мероприятия: уточняем риски у «ресурс менеджера» и бездействуем

Анализ и планирование рисков

Реестр рисков:

- ✓ № п/п
- ✓ Описание риска
- ✓ Степень влияния
- ✓ Степень вероятности
- ✓ Описание влияния
- ✓ Плановые мероприятия
- ✓ Владелец риска
- ✓ Дата инициации

Анализ и планирование рисков

Реестр рисков:

№ п/п	Описание риска	Степень влияния	Степень вероятности	Описание влияния	Плановые мероприятия	Владелец риска	Дата инициации
1	Постоянное расширение границ проекта, изменяющиеся во время проекта требования или их приоритеты	Высокий	Вероятно	1. Увеличение сроков; 2. Увеличение трудозатрат; 3. Уменьшение качества документа ТЗ	1. Составить план управления требованиями; 2. Рекомендовать итерационный подход к выявлению, анализу, формализации и разработке требований; 3. Эскалация на руководителя проектов	Компания	01.01.16

Реализация

Реализация



следование выбранной риск-стратегии, чтобы снизить / увеличить вероятность срабатывания риска и уменьшить возможные последствия

Контроль

Контроль



оценка достигнутых результатов и эффективности выбранных действий, а также альтернативных стратегий, принятие корректив, в случае необходимости

Примеры отрицательных рисков:

Стратегии:

- ✓ Нивелирование;
- ✓ Ослабление;
- ✓ Перенос;
- ✓ Принятие

1. Требования собраны не в полном объеме, без учета всех заинтересованных сторон.
2. Непонимание или недостаточное понимание бизнес-целей проекта.
3. Затрудненная коммуникация аналитика по вопросам требований с заказчиком (в том числе и по вопросам согласования документов, слабая вовлеченность заказчика или пользователей).
4. Затрудненная коммуникация аналитика с командой (например, вследствие ее распределенной).
5. Неверные приоритеты проекта.

Примеры отрицательных рисков:

Стратегии:

- ✓ Нивелирование;
- ✓ Ослабление;
- ✓ Перенос;
- ✓ Принятие

6. Постоянное расширение границ проекта, изменяющиеся во время проекта требования или их приоритеты.
7. Конфликты между разными заинтересованными сторонами по вопросам требований, их приоритетов и иным связанным вопросам.
8. Изменение рынка (целевой аудитории) для продукта, изменение бизнес целей во время разработки проекта.
9. Изменение регулирующих постановлений, законодательных актов, относящихся к проекту.
10. Соппротивление, саботаж конечных пользователей по вопросам требований и использования результатов проекта.
11. Технические сложности и ограничения, накладываемые на реализацию требований

Рекомендую:

- Том ДеМарко, Тимоти Листер
«Вальсируя с Медведями»
- Лельчук А. Л. «Актуальный
риск-менеджмент»
- М. Круи, Д. Галай, Р. Марк –
«Основы риск-менеджмента»
- Канал на YouTube – RiskGap Ru
- Группа Facebook – RiskGap, IT
Network

IT Network



страница IT Network

группа IT Network BA&PM



канал IT Network



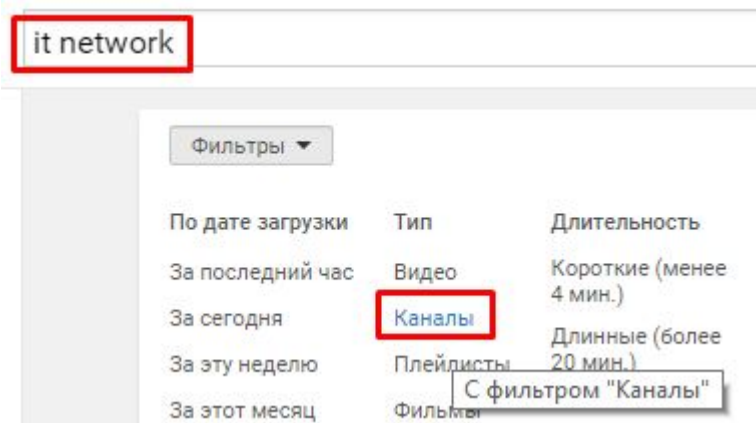
Присоединяйтесь к нам!

www.facebook.com/itnetwork.com.ua

www.facebook.com/groups/ITNetworkBAandPM

www.youtube.com/channel/UCjinqsx1kZ_JVOYcpmUa4_A

или запрос в строке поиска – «IT Network», тип фильтров – «каналы»



СПАСИБО

за внимание!