

УДК 004 + 330.47

Терский Алексей Александрович

студент 4 курса факультета Прикладной математики и информационных технологий

Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации
Россия, Москва

alexeyterskiy@gmail.com

Aleksey A. Terskiy

the 4th year student of the Faculty of Applied Mathematics and Information Technologies

Financial University at the Government
of the Russian Federation
Russia, Moscow

alexeyterskiy@gmail.com

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ИТ-ПРОЕКТА

RISK MANAGEMENT IT-PROJECT

Аннотация

Статья посвящена вопросам управления рисками ИТ-проекта. Рассматриваются признаки классификации рисков, а также основные процессы управления рисками проекта: планирование управления рисками, идентификация и количественный анализ рисков, планирование реагирования на известные риски, мониторинг и контроль рисков.

Ключевые слова:

риск-менеджмент, управление рисками проекта, классификация рисков, специфика ИТ-проекта, негативные и позитивные риски, мониторинг и контроль рисков

Abstract

The article is devoted to risk management IT-project. It treats the symptoms of the risk classification, as well as the basic processes of project risk management: risk management planning, identification and quantitative risk analysis, planning, responding to known risks, monitoring and risk management.

Keywords:

risk management, project risk management, risk classification, specific IT-project, the negative and positive risks, monitor and control risks

Осуществление любого проекта, в том числе в области информационных технологий, характеризуется высокими рисками и неопределенностью. По этой причине одним из актуальных и необходимых процессов в управлении проектами является управление рисками проекта.

В соответствии с определением стандарта PMBoK (Project Management Body of Knowledge), риском проекта является неопределенное условие или событие, возникновение которого имеет позитивное или негативное воздействие на проект. Различаются негативные и позитивные риски, которые очень важно учитывать на всех этапах жизненного цикла проекта для успешного достижения поставленной цели.

В процессе выполнения проекта могут возникать разнообразные риски, такие, как несоблюдение сроков реализации проекта, превышение стоимости, несоблюдение параметров качества реализации проекта и другие. Для успешного управления всем множеством разнообразных рисков необходима их классификация. При классификации рисков выделяют различные признаки (табл. 1).

Таблица 1 – Признаки классификации рисков

1. Функциональные	Финансовые риски, риски подрядчиков, проектные риски, и т.д.
2. По областям проявления	Политические риски, информационные, стратегические и т.д.
3. Структурные	Риски программирования, тестирования, отладки и т.д.
4. По времени возникновения	Временные риски определяются этапами жизненного цикла проекта - риски разработки, согласования, приемки, сопровождения и т.д.
5. По областям управления	Риски интеграции, финансовые риски, временные риски, риски персонала, коммуникационные риски, риски несоответствия качеству, риски поставщиков и прочие.
6. По метрикам качества	Риски, связанные со снижением качественных характеристик IT-проекта - риски безопасности, доступности, производительности.
7. По другим специфическим признакам	<ul style="list-style-type: none"> - по типу источника риска; - по степени влияния и характеру последствий (критические/допустимые); - по степени управляемости (контролируемые/частично контролируемые); - по степени предсказуемости (предсказуемые/непредсказуемые); - по области происхождения (известные/неизвестные, внешние/внутренние риски).

Выбор признаков классификации рисков зависит от специфики IT-проекта и экспертного мнения менеджера проекта. Риски, характерные практически для любого IT-проекта, обобщены нами в таблице 2.

Таблица 2 – Риски IT-проекта

1. Операционные риски	Риски, связанные с потерями по причине технических ошибок во время проведения операций, умышленных или неумышленных действий персонала, несанкционированного доступа к информационным системам, аварийных ситуаций, сбоев оборудования и т.д.
2. Технологические риски	Риски, связанные с применяемыми технологиями, например, несовершенство технологий, их несовместимость, моральное устаревание и т.д.
3. Финансовые риски	Риски, связанные с потерей финансовых ресурсов.
4. Технические риски	Риски, связанные с отказом и сбоями в работе оборудования. Технические риски включают в себя риски получения отрицательных результатов внедрения проекта или недостижение запланированных результатов, возникновение различного рода проблем при использовании новых технологий и продуктов, сбой и поломку оборудования.

5. Интеграционные риски	Риски, связанные с внедрением ИТ-решения в существующую инфраструктуру, такие как риски перехода на новую систему, обучение персонала и другие.
6. Риски оценки сроков	Риски, связанные с ошибками в оценке сроков работ проекта. При этом реальные сроки работ могут отличаться от запланированных.
7. Риски непринятия продукта проекта пользователями	Риски, связанные с отказом сотрудников от использования проектного ИТ-решения.
8. Коммерческие риски / риски третьих сторон	Риски, связанные с надежностью поставщиков, платежеспособностью заказчиков, опытом исполнителей в подобных проектах, выбором технологии и поставщика.
9. Риски персонала	Риски персонала связаны с квалификацией, профессионализмом и желанием у персонала качественно и в срок выполнять свою работу.

Согласно методологии PMBoK, являющейся общепризнанным сводом знаний по управлению проектами, выделяют следующие процессы управления рисками проекта [1]:

1. Планирование управления рисками – процесс определения порядка действий по управлению рисками в рамках проекта. В результате выполнения процесса должен быть составлен план управления рисками, который включает в себя методологии управления рисками, роли и ответственность персонала, а также бюджет и сроки управления рисками. Данный процесс должен быть выполнен на ранних стадиях осуществления проекта.

2. Идентификация рисков – процесс заключается в выявлении и изучении рисков, которые могут возникнуть в процессе выполнения проекта. Идентификация рисков выполняется итерационно на всех этапах жизненного цикла проекта.

3. Качественный анализ рисков – процесс расстановки приоритетов между рисками и дальнейшего анализа при помощи оценки вероятности воздействия рисков и их влияния на проект. Процесс качественного анализа рисков должен периодически повторяться на протяжении жизненного цикла проекта, чтобы он постоянно соответствовал изменениям рисков проекта.

4. Количественный анализ рисков – процесс численного анализа воздействия возможных рисков на выполнение проекта в случае их наступления. Количественный анализ рисков, как правило, выполняется для рисков, которые были

определены в результате качественного анализа. Наиболее распространенными методами количественного анализа являются: анализ показателей предельного уровня, анализ чувствительности, моделирование и имитация (метод Монте-Карло).

5. Планирование реагирования на известные риски – процесс определения действий по снижению угроз и увеличения возможностей для целей проекта. Стратегии реагирования направлены как на негативные угрозы рисков, так и на позитивные риски (табл. 3).

Таблица 3 – Стратегии реагирования на негативные и позитивные риски

Стратегии реагирования на негативные угрозы	Стратегии реагирования на позитивные риски
<p>Уклонение от риска – изменение плана управления проектом для исключения угроз, вызванных негативным риском. На ранних стадиях проекта возможно избежание рисков путем уточнения требований, получения информации, улучшения коммуникации.</p> <p>Передача риска – перенос ответственности за управление риском другой стороне. При этом риск не устраняется (наиболее эффективно в отношении финансовых рисков). Инструменты передачи рисков – страхование, гарантийные обязательства и т.д.</p> <p>Снижение риска – понижение вероятности и/или последствий негативного риска до приемлемых пределов. Снижение риска может быть достигнуто путем внедрения менее сложных процессов, проведения большего количества испытаний или выбора наиболее надежного поставщика.</p>	<p>Использование риска – принятие мер для обеспечения появления данной благоприятной возможности в различных формах. Примеры: привлечение к участию в проекте более талантливого персонала, с целью сокращения времени, обеспечение более высокого качества по сравнению с первоначальным планом.</p> <p>Совместное использование риска – стратегия передачи ответственности третьей стороне, способной наилучшим образом воспользоваться представившейся благоприятной возможностью в интересах проекта.</p> <p>Усиление риска – повышение вероятности наступления благоприятных событий и\или усиление воздействия благоприятных рисков. Воздействие на причину, вызывающую благоприятную возможность.</p>

6. Мониторинг и управление рисками. Задачами мониторинга и контроля рисков являются:

- идентификация, анализ и планирования вновь возникших рисков;
- отслеживание идентифицированных рисков;
- проверка и исполнения операций реагирования на риски и оценки их эффективности.

Список использованной литературы

1. Project Management Institute, Inc. – PMBOK 5 Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). М. : Олимп-Бизнес, 2014. 586 с.
2. Авдошин С. М., Песоцкая Е. Ю. Информатизация бизнеса. Управление рисками. М. : ДМК Пресс, 2011. 176 с.
3. Терский А. А. Теоретические основы систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) // Бизнес и общество : сетевой журн. 2015. №1 (5). URL: <http://business-society.esrae.ru/8-85> (дата обращения 28.06.2015)